



HAL
open science

Le télétravail : un défi pour la fonction RH ? L'exemple du télétravail chez les développeurs informatique : de la déviance à la norme

Laura Iapadre

► To cite this version:

Laura Iapadre. Le télétravail : un défi pour la fonction RH ? L'exemple du télétravail chez les développeurs informatique : de la déviance à la norme. Sciences de l'information et de la communication. 2020. dumas-03210176

HAL Id: dumas-03210176

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03210176>

Submitted on 27 Apr 2021

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

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

Le télétravail : un défi pour la fonction RH ?

L'exemple du télétravail chez les développeurs
informatique : de la déviance à la norme

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

Tuteur universitaire : Guillaume Lecoeur

Nom, prénom : IAPADRE Laura

Promotion : 2019-2020

Soutenu le : 01/07/2020

Mention du mémoire : Très bien

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à la collaboration et l'aide de différents interlocuteurs compréhensifs et bienveillants. Je tiens à leur exprimer ici ma reconnaissance.

Je souhaite remercier l'ensemble des salariés d'OLYSTIC, et plus particulièrement Xavier ZUNIGO, son fondateur et dirigeant, pour la confiance, la sincérité et le temps qu'ils m'ont accordés tout au long de l'année. C'est avec eux que j'ai découvert le milieu surprenant de la Tech et l'univers savoureusement déviant du développement informatique. Je tiens aussi à faire part de ma gratitude envers tous les développeurs qui se sont prêtés au jeu des entretiens sur leurs parcours personnel et professionnel.

Je remercie par ailleurs les professeurs et le corps encadrant du CELSA qui m'ont fourni, cette année, les clés nécessaires à l'élaboration de mon mémoire de Master, et notamment Anne-Laure GLÜCKLICH, Sophie CORBILLE et Julien TASSEL pour leur efficacité, leur accompagnement et leur gentillesse.

C'est avec beaucoup de reconnaissance que je tiens à remercier mon tuteur universitaire, Guillaume LECOEUR et mon tuteur professionnel, Jean-Noël CHAINTREUIL qui m'ont accompagnée, par leurs conseils, leur disponibilité, leur sympathie, leur patience et tous nos nombreux échanges, dans la construction de ma réflexion.

Enfin, je remercie mes chers parents de m'avoir laissé un petit coin de télétravail pendant ces quelques mois studieux de confinement !

Table des matières

REMERCIEMENTS.....	1
INTRODUCTION.....	3
1) Cadrage sur l'actualité : La solution « télétravail » ?	3
2) L'Objet de départ : le télétravail	4
3) L'Objet de recherche et la définition des concepts	7
4) Problème de recherche et hypothèses :	12
5) Méthodologie de terrain	14
6) Plan	16
I) Les développeurs : du profil « outsiders » au groupe-témoin de professionnels riche en apprentissage pour les RH	17
1) Des parcours étudiants divers, variés...et souvent déviants	18
2) Des parcours professionnels cadrés et sécurisants pour des profils « outsiders »	22
3) Le code du solitaire en groupe : un paradoxe à prendre en compte par les RH	27
4) Les développeurs : « ouvriers » du 21 ^e siècle ?	28
II) Le télétravail : une pratique déviante pour les développeurs, de nouvelles normes pour l'entreprise et les RH.....	33
1) Le télétravail, chez les codeurs ? Ça se développe !	33
2) Le télétravail des développeurs ? Tout un programme... Une pratique cadrée qui implique organisation et contrôles	36
a) Télétravail, collectif et communication : les rapports au groupe de travail priment sur la transgression des normes de l'entreprise	37
b) Télétravail et autonomie : une pratique déviante modérée et une autonomie contrôlée.....	41
c) Télétravail, organisation et structuration : comment cadrer une pratique déviante ?	48
d) Télétravail, horaires de travail, concentration et droit à la déconnexion : les déviations d'une pratique encore peu cadrée	52
e) Télétravail et problématiques de discriminations : dévier les normes cachées ?	54
3) Télétravail choisi et télétravail contraint : une problématique RH.....	56
III) Implémentation d'un modèle de télétravail systémique au sein d'une startup de « Tech » : un enjeu pour les RH	61
1) Le télétravail chez OLYSTIC : d'une pratique à la marge adoptée par les développeurs à un système généralisé	62
2) La mise en place d'un modèle de télétravail structurel sous un œil RH	68
CONCLUSION.....	73
BIBLIOGRAPHIE.....	79
ANNEXES.....	82
RESUME.....	93
MOTS-CLES	94

INTRODUCTION

1) Cadrage sur l'actualité : La solution « télétravail » ?

Décembre 2019 - janvier 2020, les grèves contre la réforme des retraites s'imposent largement dans le quotidien des Français et s'imposent comme le sujet de prédilection des médias. Une actualité en chassant une autre, le mois de février 2020 laisse place à l'épidémie fulgurante du coronavirus. Rien *a priori* ne semble lier ces deux actualités aux répercussions inquiétantes et délétères, notamment pour le monde du travail. Pourtant, face à ces deux phénomènes retentissants, un élément de réponse commun émerge. Il est proposé aux salariés mis en difficulté d'avoir recours au télétravail. Interrogée sur Europe 1, le dimanche 24 novembre 2019, en prévision des grèves reconductibles des transports, la ministre du Travail, Muriel Pénicaud, invite les employeurs à se montrer « *compréhensifs* » et rappelle que « *depuis les ordonnances travail, le télétravail est un droit* ». ¹ Trois mois plus tard, à l'occasion de sa prise de parole sur le Covid19, le 28 février 2020, Mme Pénicaud annonce qu'il « *faut adapter les conditions de travail, en télétravail ou en arrêt de travail* ». ² Face à ce cas de force majeure et contrairement à ce qui se fait normalement, l'employeur est autorisé à mettre en place le télétravail sans l'accord du salarié. Bien que parfaitement distincts, il apparaît clairement que ces deux événements exceptionnels se rejoignent sur les solutions implémentées pour faciliter, dans les entreprises tout particulièrement, la gestion des contraintes et problèmes qui en découlent. Le télétravail se présente ainsi en 2020 comme une parade efficace aux situations inhabituelles, complexes et extrêmes, auxquelles les salariés peuvent se voir confrontés. Ces deux cas de force majeure ne font d'ailleurs que confirmer une tendance de plus en plus forte à se tourner vers cette forme de travail, dont la pratique reste encore minoritaire, mais séduisante pour nombre de collaborateurs. Fin 2018, une étude réalisée par l'institut de sondage Ifop pour le groupe Malakoff-Médéric-Humanis, sur un échantillon représentatif de 1604 salariés du privé, révèle que 29% des effectifs des entreprises de plus de 10 salariés effectuent dorénavant un télétravail régulier. En un an, le nombre de salariés concernés par le télétravail se voyait augmenter de 700 000 travailleurs,

¹ Interview de Muriel Pénicaud. *Le Grand Rendez-vous*. Europe 1. 24/11/2019

² Conférence de presse sur le Coronavirus et le monde du Travail avec Muriel Pénicaud. 28/02/2020

élevant ainsi le total des télétravailleurs à 5,2 millions sur les 18,2 millions de salariés du secteur privé.³

Si la voie vers l'avènement du télétravail semble désormais tracée, les premières tentatives françaises d'implémentation de ce mode de travail à distance n'ont pas toujours rencontré le succès escompté. Apparu aux Etats-Unis dans les années 50, le concept est importé en France dans les années 80. Les entreprises françaises y sont alors fortement réfractaires. Dans les années 90, le télétravail, pourtant promu comme un atout économique et social pour la France, connaît un échec retentissant. Missionné par le premier ministre de l'époque Edouard Balladur, Thierry Breton, alors à la tête d'une entreprise d'informatique, définit, dans son rapport, le télétravail comme « *une modalité d'organisation et/ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel par une personne physique dans les conditions cumulatives suivantes : le travail s'effectue à distance, c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat du travail est attendu, en dehors de toute possibilité pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation par le télétravailleur* ». ⁴ Si la France se montre alors réticente au télétravail, l'Europe ouvre de nouvelles perspectives quant à ce nouveau mode de fonctionnement. La signature de la Charte européenne du travail à distance en 1997, puis la signature en 2002 d'un Accord cadre européen sur le télétravail, encouragent le travail à distance et garantissent l'égalité entre les télétravailleurs et les autres employés.

2) L'Objet de départ : le télétravail

En 1996, W.B. Korte et R. Wyne⁵ définissent le télétravail comme « *une activité professionnelle exercée en tout ou en partie à l'extérieur des locaux de l'employeur et faisant usage des technologies de l'information et de la communication* ». Monique PONTIER reprend cette définition et parle de la dimension « *multidimensionnelle* » du télétravail qui « *rend impossible une définition universelle* ». ⁶ On parle de plurivocité du concept car sa signification change avec la pratique et l'usage qu'en font les individus. Elle identifie trois critères de variation des conditions de télétravail : le statut (indépendant ou salarié), la proportion du

³ Etude Ifop réalisée entre le 30 novembre et le 11 décembre 2018 sur un échantillon représentatif de 1604 salariés d'entreprises du privé de plus de 10 salariés, dans un article du Parisien du 20/02/2019, Daniel Rosenweg

⁴ Thierry BRETON. *Le Télétravail en France*. La Documentation Française, 1995.

⁵ W.B. KORTE and R. WYNE. *Telework. Penetration, Potential and Practice in Europe*. European Commission, 1996.

⁶ Monique PONTIER. « *Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie ?* ». La Revue des Sciences de Gestion, 31-39, 2014.

temps de travail (temps plein, mi-temps, occasionnel), le lieu d'activité (domicile, télécentre, nomade).

Avec les premiers balbutiements du télétravail en France, se précise peu à peu la définition de cette nouvelle forme de travail. Thierry Breton⁷ insiste d'emblée sur la notion de distance par rapport au lieu d'activité habituel et sur celle de surveillance du travail par le « *donneur d'ordre* ». Outre la distance physique qui empêche un retour immédiat du travail effectué par le salarié sur son lieu d'activité traditionnel, ce qui semble poser problème dans le concept de télétravail, c'est la non-immédiateté du contrôle du manager sur l'activité de l'exécutant. Selon Thierry Breton⁸, l'absence physique du salarié rendrait parfaitement impossible tout regard du « *donneur d'ordre* » sur l'exécution en temps réel du travail. Ainsi, dans les années 90, la pierre d'achoppement de la mise en place du télétravail semble relever essentiellement de l'impossibilité de contrôle sur l'activité du salarié à l'œuvre. En 2020, la problématique de la surveillance *immédiate* du télétravailleur ne se pose plus de la même façon. Le développement fulgurant des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication), et l'essor d'internet notamment rebattent indéniablement les cartes, dans le monde de l'entreprise tout particulièrement. Un contrôle à distance, mais en temps réel, est désormais possible, simple et même efficace. Le bouleversement qui s'opère dans le monde de l'entreprise, lié à la montée en puissance des technologies, change radicalement la donne. Dorénavant, le contrôle sur l'exécution du travail, en dehors de « *l'endroit où le résultat est attendu* » est facilité. Si l'ordre et le pouvoir se dématérialisent et passent par l'intermédiaire de supports de communication, il n'en demeure pas moins qu'ils existent encore, même à distance. Avec le télétravail, le contrôle se manifeste sous une nouvelle forme moins palpable, moins visible, et plus distante. Le « *donneur d'ordre* » n'intervient plus directement, mais par le biais des NTIC. De plus en plus, le contrôle semble reposer sur l'autodiscipline du salarié et l'application de normes souples et tacites. Ce glissement de l'ordre rigide, assumé et imposé par une figure incarnée de la hiérarchie vers un contrôle de soi flexible mais insidieusement insufflé par des normes, n'est pas sans rappeler la société de surveillance esquissée par Foucault dans *Surveiller et punir*⁹. A l'instar de l'analyse du panoptique proposée par le philosophe, on peut penser le télétravail comme un moyen efficace pour cesser d'enfermer le salarié qui, néanmoins, se sait observé. Illusion, donc, de liberté derrière un pouvoir progressivement désincarné.

Parmi les enjeux majeurs du télétravail se retrouveraient ainsi les questions sociales de liberté, d'autonomie et de contrôle. Face à l'évolution favorisée par le télétravail, doit-on

⁷ Thierry BRETON. *Le Télétravail en France*. La Documentation Française, 1995.

⁸ Thierry BRETON. *Le Télétravail en France*. La Documentation Française, 1995.

⁹ Michel FOUCAULT. *Surveiller et punir*. Gallimard, 1975.

comprendre que le pouvoir cherche à ne plus s'exposer ? Faut-il s'inquiéter du progrès potentiel de l'autodiscipline dans le monde du travail, et des conséquences qu'elle pourrait engendrer sur les salariés ? Quelle serait la limite à ne pas franchir pour que la flexibilité du télétravail ne se transforme pas en angoisse ou en asservissement ?

Bien loin de ces considérations alarmantes, nombre d'actifs semblent aspirer au travail à distance. L'étude précitée, publiée par Malakoff-Médéric-Humanis, révèle en effet que 65% des salariés travaillant à leur bureau se prétendent intéressés par le télétravail.¹⁰ Cette pratique flexible attire les salariés car elle permet de mieux concilier vie professionnelle, vie familiale et temps libre. Le quotidien des collaborateurs se voit facilité sur plusieurs plans : fatigue, stress, transports, gestion des tâches quotidiennes, enfants, aléas du quotidien, efficacité et productivité au travail, économies (réduction des coûts liés aux transports par exemple) ... Le télétravail est particulièrement apprécié par les parents dont l'organisation dépend largement des enfants. Sa mise en place peut s'avérer un facteur de réduction des inégalités homme/femme déterminant, en permettant, entre autres, aux pères comme aux mères de concilier leur activité professionnelle avec leur vie familiale. Le télétravail limite par ailleurs l'impact écologique des salariés, en particulier par la réduction considérable de l'utilisation des transports. Les télétravailleurs parviendraient donc plus aisément à trouver un équilibre de vie plus sain et respectueux de l'environnement. Si les avantages sont nombreux pour les salariés, les entreprises n'en demeurent pas moins en reste. Globalement, le télétravail permet aux organisations de faire de véritables économies. Les employeurs bénéficient tout d'abord de l'augmentation de la productivité de leurs employés. En réduisant le nombre de postes occupés en présentiel, les entreprises peuvent ensuite réaliser des économies significatives en surface de bureaux. D'autre part, proposer le télétravail à ses salariés a un impact tout à fait favorable sur l'image de l'entreprise. C'est un atout crucial pour promouvoir sa marque employeur et attirer certains types de profils rares, notamment dans le secteur de la « tech ». Plus globalement, le télétravail s'imisce progressivement comme une solution pertinente répondant aux enjeux contemporains économiques, sociétaux, démographiques et environnementaux. Il réduit, par exemple, les phénomènes d'encombrement urbain, et peut accroître au contraire l'attractivité des zones plus enclavées, éloignées de toute activité. L'impact environnemental est évident au regard de la diminution de l'utilisation des transports. Derrière tous ces avantages, certains inconvénients ternissent l'image du télétravail : isolement, solitude, augmentation du temps de travail, accroissement de la charge de travail ressentie, inégalité d'accès au télétravail en fonction des postes et des grades occupés, diminution du sentiment d'appartenance à une entreprise et à une équipe

¹⁰ Etude Ifop réalisée entre le 30 novembre et le 11 décembre 2018 sur un échantillon représentatif de 1604 salariés d'entreprises du privé de plus de 10 salariés, dans un article du Parisien du 20/02/2019, Daniel Rosenweg

de travail, réduction du sentiment d'adhésion à la culture d'entreprise, difficultés pour les entreprises à retenir et fidéliser leurs talents...

Les avis sur le télétravail divergent. Toujours est-il que le phénomène prend désormais de l'ampleur et qu'il compte parmi les pratiques de plus en plus prônées tant par les salariés, que par les dirigeants des entreprises et les politiques. Le télétravail a progressivement fait l'objet d'un encadrement par la loi.

En 2005, un accord national interprofessionnel lié au télétravail a été signé par les syndicats des salariés et les organisations patronales. Il était alors question de préciser les enjeux et les règles relatifs au volontariat, à la protection des données, à la réversibilité, au respect de la vie privée, à la formation des salariés, à l'usage des équipements de travail et à la gestion du travail à distance. En 2012, la loi encadrait davantage le télétravail en distinguant par exemple cette pratique du travail à domicile ou en proposant d'étendre le télétravail à la fonction publique. Les choses s'accélérent en 2017 avec l'ordonnance Macron du 22 septembre qui reconnaît et légifère le télétravail occasionnel. Droits et devoirs des employés et des employeurs sont rappelés. L'ordonnance précise, entre autres, que tout accident au domicile du télétravailleur pendant ses heures ouvrées relève de l'accident de travail. Il s'agit de protéger tant le salarié que son employeur. Le télétravail est dorénavant mis en place par accord collectif ou par une charte soumise aux représentants du personnel. En l'absence d'accord ou de charte, le salarié et l'employeur doivent formaliser leur accord, sans pour autant avoir à modifier le contrat de travail. Aujourd'hui, le refus du télétravail par un employeur doit être motivé. Le cadre législatif devient donc de plus en plus favorable au télétravail en assouplissant les règles. L'article L1222-9 du Code du travail définit ainsi le télétravail 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 volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication* ». ¹¹ Contrairement au rapport élaboré par Thierry Breton, la loi n'évoque aucunement la dimension de contrôle sur le travail effectué.

3) L'Objet de recherche et la définition des concepts

1. Objet de recherche :

Avec la loi Travail, et dans l'urgence des crises traversées par les Français ces derniers temps, le télétravail devient une pratique de plus en plus observée et encouragée par

¹¹ Code du travail, Article L1222-9

les entreprises. Elles commencent véritablement à percevoir l'intérêt de ce système potentiellement « gagnant-gagnant », tant pour les salariés que pour le business. Reste aux entreprises à définir clairement leurs perspectives relatives au télétravail. Face à ces enjeux stratégiques, les RH ont un rôle crucial à jouer pour accompagner les salariés dans l'implémentation du télétravail. Je me suis rendu compte de l'impact des actions des RH face au passage au télétravail, lorsqu'il m'a fallu participer à la mise en place d'un télétravail structurel au sein d'OLYSTIC. Cette expérimentation d'accompagnement d'une petite équipe de collaborateurs m'a démontré l'intérêt fondamental des enjeux du télétravail pour les RH, et parallèlement, l'importance des RH dans la mise en place, de plus en plus courante, du télétravail au sein des organisations. Avec l'essor du télétravail, les RH ont un rôle stratégique à jouer. Il apparaît comme un facteur opportun à leur légitimation en tant que fonction support, à l'interface entre les salariés et la direction.

Si au moment de la mise en place du télétravail les RH sont particulièrement visibles et actifs vis-à-vis de leurs collègues, je me suis toutefois interrogée sur les risques encourus par les RH quant à leur intégration au sein de l'entreprise et à leur visibilité par les équipes techniques une fois le télétravail instauré. Les RH, et plus largement l'ensemble des fonctions support, ne risquent-ils pas de perdre en légitimité et de leur intérêt vis-à-vis des collaborateurs, s'ils ne sont plus visibles ? ou au contraire, cette apparente désincarnation des fonctions supports auprès des employés peut-elle se traduire par une consolidation de leur rôle stratégique ? Parmi mes interrogations, la question de l'influence du télétravail dans les transformations des métiers RH s'est ainsi régulièrement reposée. Un autre aspect du télétravail a tout particulièrement retenu mon attention. Que se passe-t-il lorsque le télétravail, traditionnellement à l'initiative des salariés, leur est imposé ? Peut-on encore parler de système « gagnant-gagnant » collaborateurs/entreprise quand le salarié se voit contraint de télétravailler ?

J'ai d'abord été personnellement confrontée à cette situation en me voyant accepter l'implémentation d'un « télétravail systémique » que je n'avais pas initialement choisi. C'est ensuite dans les cadres exceptionnels de la grève des transports, puis des mesures de confinement liées à l'épidémie de coronavirus que la question du télétravail contraint s'est de nouveau posée. Le télétravail s'apparente alors pour certains à un fardeau supplémentaire en période de crise. Difficile de penser que dans ces conditions, les vertus du télétravail peuvent véritablement porter leurs fruits. Ajouté au fait que le travail devient alors une réalité subie et non plus choisie par les acteurs de l'entreprise, les télétravailleurs des crises ne bénéficient plus des conditions favorables d'une situation normale de télétravail. Peut-on, par exemple, réellement gagner en efficacité lorsque plusieurs télétravailleurs d'un même foyer (conjoint, parents, enfants...) se trouvent partager ensemble un espace personnel (parfois restreint), transformé temporairement en espace professionnel de fortune ? Interruption des tâches,

manque de concentration et d'organisation, baisse de la productivité...sont autant d'écueils qui menacent alors les télétravailleurs. Ces situations extrêmes amènent, par ailleurs, à s'interroger sur la possibilité dans l'avenir à enjoindre les collaborateurs à télétravailler régulièrement, à faire du télétravail une condition nécessaire pour obtenir un poste. Alors qu'aujourd'hui le télétravail reste globalement un choix du salarié, comment parvenir à ne pas tomber dans un phénomène quasi paradoxal d'injonction au télétravail ?

Si l'enchaînement des crises de 2020 résulte d'un hasard de calendrier, il ne semble toutefois pas complètement insensé d'imaginer que dans le futur, nous puissions être de nouveau confrontés à ce genre de situations de crise, où le télétravail s'impose comme une solution incontournable pour certaines professions. En distinguer les avantages et les limites, ainsi que les manières dont il est perçu par les salariés a attisé ma curiosité. Aussi ai-je choisi d'orienter mon travail de recherche vers ce sujet aux enjeux éminemment actuels. Mon immersion brutale dans le milieu de la « Tech » et mon expérience contrainte du télétravail ont été l'occasion d'observer et de mieux comprendre cette population d'actifs et leur rapport au télétravail. Progressivement sensibilisée au monde du développement informatique depuis mon arrivée à OLYSTIC, j'ai ainsi souhaité effectuer mon enquête sur le télétravail en me focalisant sur une population d'actifs *a priori* fortement concernée par le travail à distance : les développeurs.

1. Définitions¹² :

Télétravail :

Lorsque Alexandre LARGIER s'emploie à définir le télétravail, il insiste d'emblée sur l'absence de définition claire et arrêtée sur le télétravail¹³. Pour lui, s'évertuer à délimiter le concept de télétravail restreint la compréhension globale d'une forme de travail complexe qui englobe une multiplicité de réalités et « paralyse » la réflexion. Alexandre LARGIER retient toutefois une constante dans les définitions existantes : le télétravail correspond toujours à une situation de travail « *à distance du lieu considéré comme « normal »* », avec usage des NTIC pour rester en contact. Le chercheur s'interroge sur les manières d'envisager le télétravail, soit à partir d'une « vision large » qui recouvre une partie des évolutions organisationnelles, soit à partir d'une vision plus restrictive qui inclut une diversité de nouvelles formes d'organisations. Il montre que le manque de clarté autour de cette notion est générateur de méfiance et que le télétravail s'apparente pour certains à une pratique déviante.

¹² Cf. Annexe 1 « Glossaire »

¹³ Alexandre LARGIER. *Le télétravail : Trois projets pour un même objet*. Réseaux, Internet et le commerce électronique, p. 201-229, 2001.

Pour Alexandre LARGIER, l'hétérogénéité des discours et des représentations sur le télétravail compromet, en partie, sa généralisation et participe à en faire une pratique qui reste expérimentale, car ses contours restent flous. Il distingue trois principaux projets au télétravail : « politique », « comme mode de vie », « managérial et organisationnel ». Alexandre LARGIER montre qu'avec le télétravail et face à la reconfiguration des organisations en « *entreprises flexibles* » ou « *en réseau* », les normes et représentations traditionnelles des individus sur le monde du travail sont bousculées. Pour lui, le projet organisationnel du télétravail s'impose à la faveur des notions de « flexibilités, d'adaptabilité, de rentabilité, de mobilité ou encore d'autonomie ».

Le concept de flexibilité et le phénomène de réorganisation des entreprises reviennent dans les travaux d'Anne AGUILERA, Virginie LETHIAIS, Alain RALLET et Laurent PROULHAC¹⁴. Ils définissent le télétravail suivant cinq critères que sont : « *la relation salariale, la contrainte spatiale, l'échelle géographique, la nature des lieux et la fréquence* » du télétravail. A partir de ce cadre, ils rendent compte de l'écart entre les fortes attentes envers le télétravail et l'usage minoritaire du télétravail en France. Ils montrent qu'il est très limité dans son application (à certaines catégories socio-professionnelles) et s'est plus développé sous des aspects informels. Leurs travaux montrent que le télétravail souffre du manque d'engouement de la part des salariés et des entreprises et de l'incertitude qui gravite autour de sa pratique, de ses avantages et de ses coûts. Le télétravail implique une réorganisation du travail repensé à distance, de nouvelles pratiques managériales autour des formes de contrôle différentes ou plus d'autonomie et un usage systématique des nouvelles technologies d'information et de communication. Les chercheurs analysent la pratique du télétravail formelle et informelle et tentent d'en discerner les avantages et limites.

Olivier CLEACH et Jean-Luc METZGER réfléchissent quant à eux aux questions relatives au télétravail des cadres¹⁵. Ils montrent dans leurs travaux que le télétravail ne constitue pas systématiquement une solution efficace pour trouver un équilibre entre vie privée et professionnelle, qu'il peut même être nuisible à l'efficacité de l'organisation s'il n'est pas régulé. Ils présentent eux aussi les ambiguïtés et les difficultés liées à la définition du télétravail et concluent que le télétravail place le salarié dans une situation récurrente de réalisation de ses missions hors des locaux habituels de son entreprise, en lien, à distance, avec ses collègues grâce aux NTIC, sur une période variable. Ils précisent que le contrôle du manager ne peut être effectué qu'*a posteriori*. Les chercheurs identifient notamment le télétravail comme un moyen de gestion pour flexibiliser les entreprises.

¹⁴ Anne AGUILERA, Virginie LETHIAIS, Alain RALLET, Laurent PROULHAC. *Le télétravail, un objet sans désir ?*. Revue d'Économie Régionale & Urbaine. 2016, p. 245-266.

¹⁵ Olivier CLEACH, Jean-Luc METZGER. *Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités*. Sociologie du Travail, 2004, pp. 433-450.

Sensibilisée par ces lectures à la nature polymorphe du télétravail, je ne chercherai pas à en donner une définition exhaustive. Je reprendrai simplement dans ce mémoire l'élément central qui revient constamment dans les différentes définitions : le télétravail consiste à effectuer son activité hors du cadre traditionnel de l'entreprise, à l'aide des NTIC. Je ne ferai pas de distinctions liées au statut du télétravailleur, à la fréquence du télétravail, ni au lieu d'exercice de l'activité en dehors de l'entreprise. Je m'intéresserai essentiellement au « projet organisationnel » du télétravail qui reconfigure en profondeur l'entreprise et tenterai de l'analyser sous le prisme de l'autonomie. Je chercherai à voir si une pratique formelle du télétravail est plus efficace dans un contexte organisationnel changeant et parfois contraignant, ou si au contraire l'usage informel du télétravail offre une plus grande autonomie aux salariés et de meilleurs résultats pour l'entreprise.

Autonomie :

Étymologiquement, le terme provient du grec « autos », signifiant « soi-même » et « nomos », traduit par « la loi », « la règle ». Cette origine du mot « autonomie » offre quelques pistes intéressantes pour mieux comprendre ce que recouvre ce concept¹⁶. L'autonomie signifie donc se régir par ses propres lois. L'origine du mot tend à faire penser que l'autonomie s'apparenterait au fait de se fixer soi-même sa propre règle. Un problème se pose alors : comment définir au mieux sa règle ? Sur quels critères évaluer la pertinence et l'intérêt de sa règle dans un contexte de travail ? Dans le cadre de l'entreprise, les règles dépendent indéniablement de la société et de la politique impulsée par l'organisation.

Le terme a ensuite fait l'objet de nombreuses définitions successives. L'acceptation philosophique du concept d'autonomie tient compte de la relation à autrui pour se donner ses propres règles, au regard des normes et contraintes sociales¹⁷. La liberté de chacun ne s'exprime donc pas tant dans la détermination des règles que dans la capacité d'agir à partir de ces règles. Pour Rousseau, l'autonomie se définit à partir de la « *liberté morale* ». Dans son *contrat social*, le philosophe explique que le pacte social permet d'accéder à l'autonomie en agissant de telle sorte que sa conduite soit rationnelle : « *l'obéissance à la loi qu'on s'est prescrite est liberté.* »¹⁸.

Pour le sociologue Gilbert de Terssac, l'autonomie se définit selon des rapports de pouvoir au sein d'un collectif. Lorsqu'il présente la notion d'autonomie sous un prisme sociologique, il la décline suivant trois conceptions reposant sur « *la résistance, le pouvoir ou le contrôle du*

¹⁶ Nathalie WARCHOL. *Les concepts en sciences infirmières*. Association de recherche en soins infirmiers, 2012, p. 87-89.

¹⁷ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Autonomie>

¹⁸ Jean-Jacques ROUSSEAU. *Du contrat social*. Flammarion, 2011.

processus normatif ». ¹⁹ Elle est synonyme d'indépendance et se rapporte à la notion de pouvoir au sein d'un groupe.

Je propose dans ce mémoire la définition suivante de l'autonomie : l'intégration, l'appropriation et le remaniement par les salariés des règles imposées par l'employeur, afin de mener à bien et faciliter leur activité.

Outsider :

« Outsider » est un terme anglais qui signifie littéralement « celui qui est en dehors ».

En 1985, Becker conceptualise le terme d'outsider dans *Outsiders* et en analyse le double sens. ²⁰ Il définit l'outsider comme celui qui transgresse les normes sociales en vigueur, soit par refus de celles-ci, soit par rejet de la légitimité de ceux qui le jugent « *comme étranger* ». Le groupe se soude autour de règles formalisées et de normes tacites, informelles, que le sociologue décline sous plusieurs types. L'outsider, réfractaire aux normes et perçu comme étranger au groupe, considère quant à lui ses juges comme « *étrangers à son univers* ». C'est ainsi que Becker construit le double sens d'outsider, tantôt considéré comme étranger et tantôt estimant les autres comme étrangers. Il opère ainsi un changement de point de vue en passant de celui du groupe à l'outsider. Le sociologue tente de définir la notion de déviance autour de la transgression des normes sociales. Sa conception de la déviance se rapproche plus d'un « *défaut d'obéissance aux normes du groupe* ». Pour le sociologue, la déviance ne correspond pas simplement à un type de comportements mais aussi à la réaction du groupe vis-à-vis de ces attitudes déviantes. Becker affirme par ailleurs que c'est le pouvoir, politique et économique, qui parvient à imposer ses normes au groupe et à les faire respecter.

A partir des travaux de Becker et reprenant sa définition de l'outsider, je me suis interrogée sur le caractère « déviant » des développeurs qui rapprochent eux-mêmes leur profil de celui d'un outsider. Pour ma recherche, je considère comme norme l'habitude pour une majorité d'actifs de se rendre dans des locaux de l'entreprise dévolus au travail. Je choisis de m'intéresser à la notion de déviance dans le cadre particulier d'une profession bien précise, celle de développeur.

4) Problème de recherche et hypothèses :

En remettant en cause les notions d'espace, de temps, de liberté, d'autonomie, de contrôle, de relation et de communication au sein de l'entreprise, le télétravail apparaît comme

¹⁹ Gilbert de TERSSAC. *Autonomie et Travail*. PUF, 2012, p.47-53.

²⁰ Howard S. BECKER. *Outsiders*. Editions Métailié, 1985, p 25-42.

une pratique prometteuse, une alternative performante, mais pleine de contradictions et d'écueils potentiels, tant pour l'entreprise que pour le salarié.

Face à l'imminence de nouveaux enjeux économiques, sociétaux et environnementaux, le télétravail peut-il s'imposer comme une réponse aux changements ? Dans quelle mesure est-il bénéfique, tant pour les salariés que pour les entreprises ? La flexibilité et la souplesse du télétravail ne seraient-elles que l'illusion d'une plus grande liberté offerte aux salariés ou à l'inverse, reflètent-elles un véritable progrès pour les acteurs de l'entreprise ? L'autonomie du travail à distance se solde-t-elle par un contrôle accru des télétravailleurs ou leur permet-elle, au contraire, de s'épanouir réellement ? Enfin, ne risque-t-on pas d'atteindre les limites du télétravail dès lors que celui-ci est imposé et vécu comme une contrainte ?

J'ai souhaité axer mon mémoire sur les enjeux du télétravail tel qu'il se pratique actuellement. J'ai essayé d'analyser les avantages et les difficultés qu'il présente pour les salariés et l'entreprise, et plus particulièrement auprès d'une population d'actifs *a priori* particulièrement intéressée et ciblée par le travail à distance : les développeurs. J'ai tenté de voir quel était le véritable rapport des développeurs au télétravail. Mon intérêt pour l'étude des « devs » n'a fait que s'accroître en constatant que ces codeurs, présumés « geeks », « dans leur monde », et qualifiés d'« outsiders », voire de « marginaux », travaillent majoritairement en équipe, mais apprécient paradoxalement d'effectuer leur tâche dans leur coin. Plus éloignés qu'il n'y paraît de tous ces clichés, les développeurs peuvent faire figure de modèle témoin dans la mise en place d'une nouvelle pratique d'entreprise en plein essor : le télétravail. Déterminée à mieux percevoir le degré d'autonomie accordé aux télétravailleurs et l'importance que les développeurs attachent à cette autonomie dans leur travail, j'ai mené mon enquête autour du fonctionnement de ce modèle de travail à distance.

En choisissant pour terrain d'étude l'usage déviant que les développeurs font du télétravail, mes observations, entretiens et analyses, m'ont progressivement amenée à construire la problématique suivante :

En quoi le télétravail, et plus particulièrement sa pratique déviante par les développeurs, questionne-t-il l'avenir et le contenu de la fonction RH ?

Mes investigations m'ont conduite à discuter un ensemble d'hypothèses de recherche que voici :

- 1) Les profils outsiders des développeurs constituent un groupe-témoin de professionnels pertinent pour analyser le rapport des travailleurs aux nouvelles

pratiques d'entreprises telles que le télétravail et envisager de nouveaux enjeux pour la fonction RH.

- 2) En faisant du télétravail une pratique déviante par rapport au cadre de l'entreprise, les développeurs donnent de nouveaux défis aux RH.
- 3) L'implémentation du télétravail, impulsée par les développeurs au sein d'une entreprise de « Tech », impose de nouvelles normes et habitudes à établir entre salariés, direction et RH.

5) Méthodologie de terrain

Décidée à centrer mon travail de recherche sur le télétravail et l'autonomie, en choisissant pour terrain d'étude le milieu des développeurs informatique, j'ai commencé par effectuer un ensemble de lectures scientifiques et professionnelles autour de ces notions. M'intéressant aux notions d'autonomie et de déviance par rapport aux normes de l'entreprise, dans le cadre de la pratique du télétravail par les codeurs, je me suis plongée dans la lecture d'ouvrages et articles scientifiques. A partir de leurs travaux, j'ai tenté d'élaborer ma propre compréhension de ces notions et de les questionner dans ma démarche expérimentale. J'ai poursuivi mes lectures tout au long de la réalisation de mon mémoire et les ai enrichies avec des recherches sur internet et des émissions de radio. Afin d'éprouver mes hypothèses et d'apporter des éléments de réponse à ma question de recherche, j'ai choisi de mener des entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de douze développeurs et du chef de l'entreprise dans laquelle je travaille.²¹ L'objectif était de recueillir un ensemble de témoignages, représentatif d'une population de développeurs diversifiés pour certains salariés, pour d'autres auto-entrepreneurs. Je souhaitais m'entretenir avec des profils de développeurs web et d'applications mobile, d'âge et de sexe différents, travaillant pour des entreprises de taille et de domaine variés. Les développeurs avec lesquels je me suis entretenue ont entre 21 et 32 ans. J'ai rencontré quelques difficultés à entrer en relation avec des développeurs seniors, plus expérimentés. De même, il m'a été bien plus compliqué de trouver des profils de développeuses, encore très minoritaires dans le milieu de l'informatique et plus particulièrement du développement. J'ai commencé par interroger les codeurs de l'entreprise dans laquelle je travaille pour plusieurs raisons. La première, évidente, c'est la proximité professionnelle et relationnelle que j'ai développée avec ces codeurs et qui m'a permis d'obtenir rapidement leur témoignage. D'autre part, en tant que RH, m'entretenir avec eux dès le début de la mise en place du télétravail au sein d'OLYSTIC m'a donné l'occasion

²¹ Cf. Annexe 2 « Grille d'entretien »

de mieux comprendre les attentes et doutes des salariés quant à ce changement au sein de l'entreprise. C'est ensuite par l'intermédiaire du réseau de mes collègues développeurs que j'ai rencontré de jeunes professionnels en programmation au sein de l'Ecole 42. Afin d'élargir les profils de développeurs et de m'entretenir avec des codeurs issus d'autres parcours, j'ai eu recours aux réseaux sociaux : à Facebook et à LinkedIn. Faisant appel à mon réseau personnel, j'ai recueilli quelques témoignages de jeunes développeurs. C'est ensuite aléatoirement, en entrant simplement des mots-clés de recherche tels que « développeur », « développeur web », « développeur applications pour mobile », que j'ai demandé à un panel d'une cinquantaine de développeurs un entretien. Totalisant une dizaine de réponses, j'ai échangé avec ces professionnels en les invitant à raconter leur parcours, à parler de leur métier, de leurs choix, de leur rapport au télétravail et à l'autonomie dans l'exercice de leurs missions. La perspective principale de ces entretiens était d'instaurer un échange dans lequel l'interrogé parlait de lui et développait les idées qui lui venaient, au cours de discussions d'une durée allant d'une vingtaine de minutes à plus d'une heure. Seuls deux échanges ont pu être réalisés en présentiel, au sein de l'Ecole 42 ; les autres ont été faits à distance. A ces deux occasions, j'ai observé l'agencement et le fonctionnement si singuliers de cette école de développeurs d'un nouveau genre. A partir d'une grille de questions ouvertes que j'ai affinée au cours de mes entretiens, je me suis concentrée sur six grands aspects de leur profil : leur parcours (étudiant et professionnel), leur choix et leur goût pour le métier de développeur, leurs missions actuelles, leurs conditions de travail, leur rapport au télétravail et leur organisation dans le cadre du travail à distance, leur rapport à l'autonomie dans un cadre professionnel et l'impact du télétravail sur celle-ci. Trois grands thèmes ont émergé : le métier de développeur, le télétravail et l'autonomie dans le travail. C'est autour de ces concepts que j'ai construit ma recherche et mes réflexions. Il m'a fallu ajuster la trame de questions aux problématiques saillantes de mes entretiens, en gardant pour fil rouge l'idée que les développeurs pouvaient constituer un groupe professionnel témoin pertinent pour comprendre certaines évolutions auxquelles la fonction RH est désormais confrontée. J'ai par ailleurs profité de ma contribution comme RH au sein d'OLYSTIC, startup dans laquelle j'effectue mon alternance, pour procéder à une observation participative. Il m'a en effet semblé intéressant de profiter de l'expérience de la mise en place d'un système de télétravail structurel et rotatif dans mon entreprise pour comprendre, sur le terrain, un certain nombre d'enjeux relatifs à ce changement de modèle d'organisation. Accompagnant une équipe de développeurs et de data scientists, j'ai pris part à la reconfiguration de l'entreprise avec le patron d'OLYSTIC. Revêtant tour à tour ma casquette de RH et d'étudiante, je me suis entretenue avec les salariés de l'entreprise et ai tenté de percevoir et d'analyser les doutes et inquiétudes liés à l'implémentation d'un télétravail structurel au sein d'une petite entreprise de Tech. D'autre part, j'ai échangé à plusieurs reprises avec le patron et fondateur de la startup pour mieux

comprendre les tenants et aboutissants de ce choix stratégique. Si mon implication dans ce changement a vraisemblablement biaisé la neutralité de mes observations, le contexte de la crise du coronavirus m'a permis de prendre de la distance par rapport à ce nouveau fonctionnement de l'entreprise et de préciser certaines de mes interrogations face aux différentes réactions de mes collègues. En revanche, ce contexte de mise en place précipitée du télétravail a fait évoluer le cours de la conduite du changement en imposant un modèle qui devait s'établir progressivement.

Ainsi, c'est nourrie de lectures que je me suis lancée dans la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de développeurs et dans l'observation participative au sein d'une entreprise en pleine expérimentation d'un système de télétravail structurel. Mes investigations dans le milieu de la Tech m'ont donné l'opportunité de réfléchir en profondeur sur l'impact d'une forme de travail en plein essor sur la fonction RH.

6) Plan

Dans un premier temps, j'analyserai le parcours, le rapport au travail et au télétravail des développeurs interrogés, et montrerai comment cette population d'actifs, aux profils supposément déviants, peut être considérée comme un groupe-témoin, riche en apprentissages, notamment pour les RH, dans la perspective d'une généralisation du télétravail.

A partir des témoignages de ces développeurs, j'essaierai de déterminer et de comprendre si les ambivalences du télétravail peuvent faire de son usage une pratique déviante qui donne aux RH de nouveaux défis.

Enfin, je m'intéresserai aux impacts de l'implémentation du télétravail dans une petite entreprise de Tech, et notamment à son influence sur la fonction RH et sur la définition de nouvelles normes au travail.

I) Les développeurs : du profil « outsiders » au groupe-témoin de professionnels riche en apprentissages pour les RH

« Le geek ne fait pas le développeur » : des profils déviants bien plus diversifiés et complexes qu'il n'y paraît...

Concernés par la question du télétravail depuis ses débuts, les développeurs constituent une cible de professionnels intéressante à analyser pour comprendre les tenants et aboutissants de la mise en place d'une telle pratique au sein des entreprises. J'ai tenté d'en apprendre plus sur le métier de développeurs et leur rapport au travail, notamment lorsque celui-ci est réalisé à distance.²² A partir des témoignages de ces personnes, et sans avoir la prétention ni d'être exhaustive ni de faire une généralité de l'étude d'un échantillon très réduit de développeurs, j'espère pouvoir cerner quelques éléments, avantages et écueils du télétravail, à l'heure de son ascension fulgurante, presque malgré lui. J'ai souhaité mettre au jour certains comportements et pratiques, parfois déviants, des développeurs face aux évolutions du monde professionnel afin de mieux envisager les enjeux et défis potentiels pour la fonction RH.

Les discours préconstruits sur les développeurs tendent à faire de ces individus des profils très stéréotypés de « geeks », tantôt marginaux et introvertis, tantôt asociaux, voire hors circuit. Pourtant, entretiens à l'appui, le codeur marginal n'est pas la norme. Lors de mes échanges, ce sont des portraits très variés de développeurs, parfois aux antipodes de l'image habituelle qu'on s'en fait, qui se sont présentés. Leurs parcours, leurs expériences personnelles et professionnelles, leur milieu socioculturel, leurs rapports au travail, à leurs collègues et à leur hiérarchie diffèrent largement d'un individu à un autre. Tous ne recherchent pas nécessairement l'autarcie possible avec le télétravail et aspirent parfois même au contraire à l'entraide et à l'émulation du groupe. S'il y a autant de profils de codeurs que

²² Cf. Annexe 3 « Entretiens »

d'individus interrogés, certaines constantes se sont toutefois révélées. Ce n'est pas tant sur leur personnalité, ni sur leurs modes de vies, ni sur leurs parcours qu'ils se ressemblent mais bien plus sur leur rapport au travail, sur le sens qu'ils souhaitent mettre et trouver dans leur métier. Répondre au besoin d'un utilisateur et voir le résultat concret de sa réflexion prendre forme en se renouvelant constamment, voilà ce qui se recoupe dans l'ensemble des témoignages.

Les développeurs sont les traducteurs des langages informatiques. Experts en programmation, ils rédigent des lignes de codes afin de concevoir des programmes informatiques répondant à des demandes clients. Le périmètre de leurs missions s'étend de l'analyse des besoins utilisateurs à l'adaptation du logiciel déjà développé et testé par les utilisateurs, en passant par la conception du programme, sa maintenance et son évolution en fonction de la demande.

Plus éloigné qu'il n'y paraît du stéréotype du « geek », les profils quelque peu déviants des développeurs constituent un groupe-témoin de professionnels pertinent pour analyser le rapport des travailleurs aux nouvelles pratiques d'entreprises. Leur étude offre des pistes éclairantes pour approcher les perspectives et enjeux de la fonction RH face aux mutations du monde du travail.

1) Des parcours étudiants divers, variés...et souvent déviants²³

Parmi les développeurs que j'ai interrogés, trois grands types de profils se distinguent en fonction du parcours étudiant qu'ils ont suivi. Certains développeurs le sont devenus en choisissant un cursus académique linéaire au sein d'une école d'ingénieurs, parfois après avoir fait les classes préparatoires aux grandes écoles. Ces ingénieurs se caractérisent par leur détermination à travailler dans le milieu de l'informatique, souvent depuis très jeunes, tant par passion que par souci d'exercer une profession dans un domaine qui recrute largement et paie bien.

A l'inverse de ce parcours très tracé, les autres codeurs interviewés ont emprunté un chemin plus tortueux, plus expérimental (avec plusieurs reconversions, plusieurs écoles et universités, plusieurs filières) avant de se stabiliser dans le codage. Ces développeurs ont

²³ Cf. Annexe 4 « Tableau synthétique des entretiens »

des cursus plus autodidactes, plus morcelés, avec des tentatives manquées, des errances, des retours en arrière, des échecs et des déconvenues. Leurs parcours se sont construits par ruptures (avec l'université, avec un domaine d'étude antérieur, à la suite d'une rencontre ou d'une reconversion), et au fil de la plume (« *J'ai pas dû en faire beaucoup des choix réfléchis dans ma vie.* », A.). Pour autant, tous semblent mus par des passions et idéaux de longue date, qu'ils ont parfois mis de côté un temps (« *J'étais quelqu'un de très idéaliste, je le suis encore d'ailleurs* », A.). Un élément récurrent apparaît dans le récit de leur parcours. Si l'informatique les a toujours fascinés, ce domaine n'est pas toujours apparu comme une évidence professionnelle pour eux. On ne peut pas véritablement parler de vocation mais plus du résultat d'un concours de circonstances (« *Quand on m'en a parlé, je me suis juste dit : bon on va aller voir ce que ça donne. Et il se trouve que ça m'a beaucoup plu.* », A.). Plusieurs codeurs évoquent d'ailleurs le « *hasard* ». L'un d'entre eux parle même, et non sans autodérision, du « *désespoir* » comme source de motivation à son entrée dans le monde du développement (« *Le désespoir ! En fait, je ne savais pas ce que je voulais faire.* », G.).

La plupart des profils de codeurs qui rentrent dans cette catégorie m'a laissé entendre que rien ne les prédisposait à embrasser une carrière de développeur (« *J'ai eu mon bac au rattrapage, après avoir redoublé. Et j'ai eu pas mal de soucis personnels qui ont fait que je n'étais pas très assidu. Je ne savais pas trop où je voulais aller.* », G.). Certains viennent de milieux sociaux très défavorisés et n'avaient pas connaissance des métiers de l'informatique (« *Pour moi, le développement, c'était très noble : avoir cette forme d'élite, c'était inespéré.* », G.). En devenant développeurs, ils ont en quelque sorte déjoué les pronostics de l'avenir professionnel qu'ils avaient envisagé. Si ce profil de codeurs peut être considéré comme déviant par rapport à la norme des groupes sociaux dont ils sont issus, c'est d'abord, comme malgré eux, qu'ils ont transgressé les normes de leur groupe d'appartenance initial. Une fois leur statut professionnel affirmé, les développeurs de cette catégorie revendiquent leur nouvelle appartenance et imposent leurs exigences (« *Je m'en foutais vraiment du salaire, je m'en foutais des conditions de travail, de tout ça. Maintenant, je mets l'apprentissage au même stade que l'intérêt projet, que je mets au même stade que l'argent.* », G.). Les parcours tortueux et déviants de ces outsiders permettent finalement à ces développeurs d'échapper à la norme de leur condition sociale et de changer les rapports de pouvoir.

Un autre profil de développeurs, moins évident, est apparu lors de mes entretiens : les « *développeurs des Grandes Ecoles* ». Plusieurs de mes interlocuteurs se sont présentés comme des « *profils atypiques* », ou encore comme « *pas les bons profils de développeurs à interroger* » car n'ayant pas suivi un « *cursus normal de développeur* » dans une école d'informatique. Ils viennent de Grandes Ecoles, comme Sciences Po ou l'ESSEC, se sont engagés dans des parcours de sciences humaines, économiques et politiques et effectuent

une activité professionnelle dans le développement informatique, loin donc de leur formation académique initiale. Avec ces profils « atypiques » de reconvertis, une autre forme de déviance se dessine. Ici, les développeurs transgressent la norme imposée par leur parcours académique élitiste. Ils font le choix de s'extraire, provisoirement ou définitivement, du cursus Grande Ecole tout tracé dans lequel ils se sont engagés pour trouver de nouvelles compétences, gagner en autonomie, créer, donner un sens à leur travail...

Qu'ils aient suivi un parcours « tout tracé », plus questionné, voire plus chaotique, la passion pour l'informatique et les nouvelles technologies apparaît comme le dénominateur commun à tous les développeurs avec lesquels je me suis entretenue. Ils ont décidé, plus ou moins rapidement, de s'engager dans un domaine qui les a toujours intéressés. Comprendre le fonctionnement des ordinateurs, passer des jeux vidéo à un métier rémunérateur, repousser les limites de la technologie : voici autant d'éléments qui motivent les développeurs dans la réalisation de leurs missions (« *Pour comprendre comment les ordinateurs marchaient. J'ai fait une école pour ça. J'aurais pu être testeur aussi mais développeur, c'est plus intéressant parce qu'on repousse les limites du développement.* », R.).

Dans l'ensemble des entretiens menés, le métier de développeur se révèle majoritairement comme la concrétisation d'un « rêve de gosse », ou plutôt « d'ado » (« *C'est cocasse, mais j'avais déjà tout compris à l'époque.* », A. ; « *Quand j'étais petit, avant même d'avoir appris à lire et à écrire, mon père m'a mis dans l'informatique [...]. J'ai gardé cette passion depuis ces années.* », Me., « *Depuis tout petit, j'ai demandé à ma mère de m'acheter des livres pour développer. En fait c'est quelque chose d'il y a très longtemps. J'ai toujours développé.* », G., « *Depuis que je suis jeune j'aime les ordinateurs, les jeux vidéo, je suis un peu geek, tout ça.* », Mw.).

D'un point de vue RH, la question de la formation chez les professionnels de la programmation informatique est d'autant plus complexe et stimulante qu'elle repose sur un certain nombre de paramètres fluctuants et évolutifs. Il existe une offre pléthorique de formations aux métiers de l'informatique : écoles d'informatique, diplômantes ou pas, comme EPITECH ou l'école 42 par exemple, écoles d'ingénieurs (EFREI, EPITA...), facultés proposant des licences et masters en informatique (Pierre et Marie Curie, Montpellier 3, Université Lumière Lyon 2...), modules de formations en présentiel ou en ligne (*codingbootcamp*, comme le Wagon) ... Il reste toutefois difficile pour un recruteur d'évaluer l'impact de ces formations sur les développeurs en herbe et le niveau en développement des jeunes professionnels issus de ces cursus, et ce d'autant plus que les technologies utilisées par les codeurs évoluent en permanence.

Les témoignages que j'ai recueillis soulignent la dimension trop théorique et pas assez évolutive, voire sclérosée, des cursus proposés en université (« *Du coup j'ai compris que c'était ça que je voulais faire, du développement, mais pas à la fac... à la fac, c'est vieux, c'est dépassé, c'est long.* », G.). Les écoles d'ingénieurs permettent aux étudiants d'en acquérir le titre, mais eux-mêmes ne se sentent pas véritablement préparés à exercer leur activité. En dehors de leurs stages et de leurs recherches personnelles, ils estiment rester très en surface des problématiques réelles du développement. Les écoles d'informatique non-reconnues par l'Etat rencontrent un plus vif succès auprès des développeurs, mais pâtissent de leur statut auprès des recruteurs qui doutent plus de leur fiabilité. Il est intéressant d'observer le penchant et la reconnaissance des développeurs pour les écoles d'informatique, type Ecole 42, en marge d'un parcours étudiant classique diplômant. Il y a quelque chose de relativement subversif dans le choix que font nombre de développeurs pour ce genre d'écoles hors normes. S'orienter vers ces écoles non-diplômantes témoignent d'un refus, plus ou moins conscient d'ailleurs, de l'ordre établi. Par ailleurs, ce choix délibéré de cursus non-diplômants, mais reconnus et promus par les développeurs en informatique, pose question en termes de recrutement pour les RH. En effet, ces écoles ne délivrent pas de diplôme (de licence ou master) certifiant d'un niveau académique reconnu. Pourtant dans le milieu du développement, les professionnels estiment souvent qu'elles forment, pour certaines en tout cas, bien mieux au métier de codeur que les parcours universitaires en informatique. Un ensemble d'interrogations interviennent alors pour la fonction RH, de recrutement plus précisément : sur quels critères peut-on s'assurer de la pertinence de telle ou telle formation ? est-il préférable de recruter des candidats issus de cursus diplômants ou faut-il, au contraire, se fier à la reconnaissance officieuse des développeurs pour des parcours plus déviants au sein d'écoles non-reconnues officiellement ? est-il nécessaire de généraliser la mise en place de cas pratiques pour évaluer les candidats, et de proposer ce type d'évaluations plus tôt dans les processus de recrutement pour éviter les pertes de temps et autres erreurs de casting ? Les choix de parcours empruntés par nombre de développeurs témoignent de ce que Becker évoque comme un « *défait d'obéissance aux normes du groupe* » (Becker, 1985). Or la déviance ne relève pas que de comportements inopinés, mais aussi de la réaction du groupe vis-à-vis de ces attitudes hors normes. L'entreprise, et plus particulièrement, les RH doivent désormais composer avec des profils recherchés et qui ne cherchent pas systématiquement à rentrer dans les cadres traditionnels de diplômés ou d'ingénieurs en informatique. Les développeurs s'engagent, pour beaucoup, dans des chemins de traverse qui bouleversent les règles du recrutement et imposent aux RH de s'adapter à des modèles alternatifs parfois déroutants et difficiles à évaluer sur d'autres critères que l'expérience.

Quel que soit le cursus suivi, les développeurs témoignent tous d'une détermination à se former, d'une tendance marquée à la prise d'initiative, d'un souci de se renouveler en permanence, si ce n'est d'un véritable esprit autodidacte (« *J'ai beaucoup apprécié le fait d'avoir beaucoup d'espace pour les initiatives.* », Me., « *Au bout du 5e mois, avec A., un petit gars qui est venu, on a décidé de refaire tout le logiciel dans une autre technologie qu'on ne maîtrisait pas et X. a dit oui.* », G.). De tous âges et de tous niveaux, les développeurs doivent constamment s'impliquer dans une démarche autonome pour se former en continu. Leur mise à jour sur les évolutions en matière de programmation et la formation au codage en tel ou tel langage requièrent une veille professionnelle perpétuelle et un apprentissage permanent. Ceci fait partie intégrante de leur métier. La rigueur d'une attitude autonome et responsable pour être en phase avec les évolutions technologiques leur est indispensable afin de tenir la distance dans un milieu compétitif en constante évolution. S'ils font pour certains le choix de parcours déviants, l'autonomie dont les développeurs doivent faire preuve dans leur apprentissage constitue une capacité à affirmer leurs choix à contre-courant. On retrouve bien dans ce schéma l'analyse de Gilbert de Terssac de l'autonomie autour de trois notions : « *la résistance, le pouvoir ou le contrôle du processus normatif* ». Les cursus des développeurs témoignent d'une forme de résistance à l'ordre établi (diplômes...). Ils affirment leurs choix de parcours, font trembler les cadres traditionnels et influencent par conséquent les processus en place. Ces rapports de pouvoir ont ainsi un impact déterminant sur l'entreprise et notamment sur la gestion des ressources humaines.

Qu'ils aient ou non eu besoin de s'affirmer socialement et professionnellement, les parcours étudiants et de jeunes professionnels des développeurs interviewés reflètent plusieurs formes de déviations, par rapport à leurs origines sociales, à leur cursus universitaire, et aux normes auxquelles ils sont présumés se plier. Ils sont en mesure d'affirmer leurs choix et bouleversent ainsi les normes et processus de l'entreprise, en créant de nouveaux rapports de pouvoir au sein des organisations. Face à ces changements, le métier de RH doit s'adapter pour faire de la déviance un atout pour l'entreprise.

2) Des parcours professionnels cadrés et sécurisants pour des profils « outsiders »²⁴

Si les voies pour devenir développeurs sont parfois tortueuses, il n'en demeure pas moins que le choix du domaine de l'informatique et du métier de développeur résulte d'une véritable conscience de la part des interrogés des problématiques du monde du travail

²⁴ Cf. Annexe 5 « Présentations des développeurs et rapport au télétravail »

(chômage, employabilité...). J'ai donc souhaité en savoir plus sur ce paradoxe qui implique que des profils d'outsiders choisissent délibérément de se ranger dans des carrières finalement très sécurisantes.

Les développeurs interviewés insistent sur la diversité des branches de leur métier (développeurs web, applications pour mobiles...). Ils sont pour la plupart curieux d'explorer différents aspects et spécialités de leur profession au cours de leur carrière. La « curiosité » apparaît comme un véritable leitmotiv tout au long de mes entretiens (« *mon moteur à moi, c'est la curiosité* », A.). Tous sont mus par l'envie d'apprendre et de se former continuellement. Ils évoquent fréquemment leur objectif d'évoluer et de gagner en compétences dans leur domaine (« *Pour l'instant, je suis développeur web, et puis je vais développer mes compétences et essayer d'autres formes de développement.* », A. ; « *Je n'avais pas les compétences pour faire l'application. J'ai donc dû apprendre par moi-même.* », Me. ; « *J'ai dû apprendre une dizaine de technologies lors du stage* », G.).

« Le métier de développeur n'existe pas. Tu as plusieurs types de développeurs : web, logiciel, application... Mais le terme développeur en tant que tel n'a pas de sens. Tous ceux qui font des lignes de codes sont des développeurs. », A.

Force est de constater que les développeurs insistent tous sur le caractère essentiel de l'auto-formation en continu dans leur métier (« *Je n'avais pas les compétences pour faire l'application. J'ai donc dû apprendre par moi-même.* », Me., « *On s'est formés sur ces technos. Bon ces technos étaient plus complexes, c'était un nouveau paradigme sur le Web* », G.). Ils apprennent par eux-mêmes, « sur le tas » et parfois soutenus par un senior plus expérimenté (« *J'étais encadré par un développeur très expérimenté et son bureau était juste à côté du mien, donc c'était très pratique.* », Me.). Ils comptent largement sur leurs pairs pour évoluer et faire accroître leurs compétences, en se transmettant leurs savoirs mutuellement (« *on réfléchit et on progresse ensemble avec l'équipe* », Me.). Les codeurs s'en remettent constamment à « *la communauté* » des développeurs, sur internet, pour avancer dans leurs programmes et résoudre leurs problèmes de code. Les développeurs soumettent en effet fréquemment leurs difficultés de codage sur des forums et réseaux spécialisés, afin de bénéficier des méthodes de résolution du problème antérieurement avancées par leurs pairs.

« Tu utilises un langage et quand tu as un problème tu as forcément 100 000 personnes qui l'ont déjà eu, 10 000 personnes qui ont cherché une solution et 5 000 personnes qui ont proposé une résolution sur des forums de devs. Par exemple, tu as "stack overflow". », P.

S'en remettant à la « communauté » de leurs pairs pour parvenir à résoudre leurs problèmes de code, les développeurs se détachent en quelque sorte des règles de la concurrence entre entreprises. En partageant leurs difficultés, leurs méthodes et leurs propositions de résolution à l'ensemble des développeurs sur des plateformes en ligne, les codeurs privilégient pour ainsi dire l'art du développement informatique et l'entraide d'une communauté à l'optimisation concurrentielle des programmes informatiques de leur entreprise. Cette pratique de mise en commun des problèmes et des idées peut apparaître déviante, mais offre finalement un gain de temps considérable dans la réalisation des tâches des développeurs pour leur employeur. Leur méthode d'entraide, étendue à l'ensemble de la communauté des développeurs, n'est pas sans rappeler celle du « co-développement » de plus en plus appréciée dans les entreprises et utilisée auprès de différentes populations de professionnels. D'un point de vue RH, il est intéressant de voir que certaines pratiques considérées comme novatrices dans les organisations, et qui s'y imposent progressivement en France, existent de manière informelle depuis longtemps chez les développeurs. Ce constat m'amène à penser qu'il peut être judicieux, en termes de ressources humaines, de se pencher plus avant sur les usages et pratiques de ces populations d'actifs qui expérimentent les premières des nouvelles formes de travail, du fait notamment de leur aisance avec les nouvelles technologies et de leur tendance à transgresser les normes et usages en vigueur. Outsiders, certes, les développeurs n'en sont pas pour autant moins inspirants justement dans l'utilisation déviante qu'ils font des nouvelles technologies au service de leurs pairs et des entreprises.

En dehors de ces méthodes de formation en continu inspirantes pour les RH, il est intéressant de se pencher sur la question de l'évolution de carrière chez les codeurs. Plusieurs entretiens ont révélé l'importance accordée par les développeurs aux progressions de carrière qu'ils peuvent envisager en s'engageant dans le développement informatique. La marge est grande, et de codeurs exécutants, ils peuvent rapidement passer à managers, voire, pour ceux qui le souhaitent, se lancer dans leur propre business (« *La marge de progression, c'est toi qui la définis et qui vois jusqu'où tu veux aller. Tu peux commencer en développeur, tu peux devenir manager, après tu peux passer en freelance ou pas. Tu peux faire ton business model, ton business plan, du coup il y a des gens qui se lancent qui créent leur propre startup.* », Mw.). Je précise, à ce titre, que les profils des développeurs interviewés révèlent souvent une fibre entrepreneuriale très marquée. Beaucoup aspirent ou sont déjà passés à un moment de leur carrière à l'auto-entreprenariat. Derrière cette aspiration entrepreneuriale, il y a un besoin évident de ne plus dépendre des cadres imposés par un supérieur hiérarchique. Pour beaucoup, embrasser une carrière de développeur, c'est se laisser la possibilité de travailler en indépendant. A leurs yeux, le développement informatique apparaît comme un domaine favorable pour éviter les rapports hiérarchiques et les normes de

l'entreprise. Les codeurs semblent, par exemple, rechigner à réaliser des tâches plus administratives ou préparatrices, préalables au développement, fastidieuses mais toutefois nécessaires à l'élaboration du cœur de leurs missions. Lorsqu'ils travaillent dans de grosses entreprises, les développeurs déplorent la lenteur et l'inflexibilité de certains processus qui ralentissent considérablement l'avancée de leurs réalisations. Ainsi, les développeurs sont globalement frileux des process contraignants qui leur incombent en production. Le choix de la startup ou de la petite structure apparaît parfois comme le compromis privilégié par les codeurs pour contourner les étapes fastidieuses de systèmes de contrôle et de validation plus présents dans les grosses entreprises très structurées. On reconnaît donc un penchant certain des développeurs à contourner les normes et processus contraignants. Toutefois, ces considérations décriées par les développeurs le sont aussi par nombre d'autres salariés, notamment en ce qui concerne les process de validations et de contrôles. Les codeurs apparaissent ainsi comme un groupe-témoin de professionnels potentiellement représentatif de salariés exerçant une autre activité. Très recherchés sur le marché de l'emploi, les développeurs peuvent en revanche beaucoup plus facilement que d'autres se permettre de choisir des entreprises plus flexibles. A l'inverse, ils ne semblent pas chercher à éviter les défis et problèmes liés aux missions de développement informatique. L'aspect évolutif de leur métier motive grandement les codeurs et les incite à se former continuellement pour dépasser leurs propres limites (« *A chaque fois que je prends des contrats, je veille à ce qu'il y ait un pourcentage assez important de choses que je ne sais pas faire pour que je puisse apprendre.* », Ma.). La majeure partie des interviewés semblent mus par la volonté de progresser. A l'image de leurs algorithmes qu'ils s'efforcent d'optimiser en permanence, ils considèrent leur carrière de façon évolutive et n'envisagent leurs compétences que de manière perfectible. Ainsi, les développeurs ne paraissent pas adopter de posture déviante en ce qui concerne le souci de performance en entreprise. D'un point de vue RH, il est intéressant de constater l'importance qu'accordent les développeurs interviewés au sens qu'ils donnent à leur travail. Il ne s'agit pas de réaliser une tâche purement et simplement, mais d'en tirer un apprentissage, de gagner en compétences, d'évoluer.

Tous les développeurs que j'ai interrogés s'accordent à dire que l'intérêt principal de leur métier repose sur la résolution concrète de problèmes, la réflexion au service d'un client. Leur profession leur demande de modéliser sous forme de lignes de codes une réponse à un besoin formulé par un utilisateur. Leur métier leur permet de transformer une réflexion en une réalisation adaptée au besoin de l'utilisateur (« *C'est pas forcément résoudre des problèmes, mais apporter des solutions techniques à des demandes.* », G.). C'est cet aspect de mise en pratique de la réflexion qui intéresse tout particulièrement les développeurs, le passage de la pensée à la réalité (« *Même si, en tant que développeur j'ai besoin de cours théoriques un peu longs, après je les applique directement derrière. Pour apprendre, j'ai besoin d'avoir*

quelque chose de concret à faire. », G.). C'est d'ailleurs cette aspiration profonde à créer, à voir concrètement le résultat de leur travail qui pousse certains professionnels à se tourner vers le développement. A la question de ce qui l'a motivée à devenir développeuse, S. répond que : « *c'est vraiment la création. En fait tu crées un produit. Tu programmes et tu vois un truc qui est en train de se créer sous tes mains, et ça c'est un truc que j'adore et que vraiment je ne retrouve pas du tout dans le business.* ». Il est frappant de constater que tous les interrogés se sont tournés vers le développement informatique pour effectuer un travail qui leur permet paradoxalement de concrétiser virtuellement leur réflexion.

« Je peux me dire : bah tiens je vais créer un site web ou une application. Et c'est dans cette chose de réalisation, de conception, de résultats, c'est tout ça qui me plaisait à fond. », J.

Le développeur transgresse en quelque sorte la représentation classique que l'on a du salarié qui travaille derrière son écran sans jamais obtenir de résultat concret de son labeur. Par sa simple pratique, la programmation apparaît comme une activité qui se joue des règles et des aprioris. Cette nécessité urgente de création et de concret se révèle cruciale auprès de ces jeunes travailleurs. L'expression récurrente de ce « besoin de concret » à trouver dans leur vie professionnelle est tout à fait édifiante d'un point de vue RH. La question du sens à donner à leur activité est à l'évidence au cœur des préoccupations de ces professionnels. Celle de la reconnaissance aussi, puisqu'ils estiment leur activité comme particulièrement gratifiante, en ce sens qu'ils voient rapidement prendre forme le fruit de leur labeur.

Si tous les développeurs interrogés ont à cœur de suivre leurs envies pour réaliser leur parcours professionnel, il n'en demeure pas moins que leurs choix de carrière dépendent largement de considérations plus pragmatiques : salaire, secteurs qui recrutent, possibilités d'évolution de carrière... Le choix d'une carrière dans le développement est indéniablement influencé par la forte employabilité des développeurs sur le marché du travail, mais aussi par les prétentions salariales auxquelles ils peuvent aspirer. Globalement, les choix de parcours académiques et professionnels des développeurs m'apparaissent comme guidés par leurs envies, quitte à emprunter des chemins de traverse et à faire figure d'outsiders. Néanmoins, tous se sont dirigés vers le développement informatique, influencés par les perspectives alléchantes d'un métier où la création rime avec une forte employabilité et de bons salaires. Profils déviants sur certains points, les codeurs n'en demeurent pas moins très pragmatiques et sensibles aux normes sociales sur d'autres.

3) Le code du solitaire en groupe : un paradoxe à prendre en compte par les RH

« Pour moi, le développement, c'était très noble : avoir cette forme d'élite, c'était inespéré. On a l'impression qu'ils sont dans leur coin, qu'ils font des choses bizarres ! Ce qui n'est pas non plus faux mais ce qui n'est pas non plus totalement vrai ! », G.

Une grande partie du travail des développeurs s'effectue seul, « derrière son écran », comme le rappellent les développeurs interrogés. Pourtant la majorité des développeurs réalise ses missions en équipe et accorde une importance fondamentale au collectif de travail. Salariés ou indépendants, en temps plein ou partiel, quand ils télétravaillent, leur domicile constitue leur lieu d'activité. Certains se rendent toutefois occasionnellement dans des cafés ou plus rarement des espaces de coworking pour rompre l'habitude et être entourés d'autres télétravailleurs. Ils insistent tous sur l'importance du groupe dans leur profession. En fonction des entretiens, le rapport des développeurs aux autres, et notamment à leurs collègues et aux utilisateurs de leurs réalisations, apparaît sous différents aspects.

Les entretiens révèlent par exemple le souci qu'ont les développeurs de répondre le plus justement possible aux attentes des utilisateurs (*« En fait, le développement informatique, les sites web, c'est pour des gens. Tu réponds aux besoins des gens. »*, Mw.). Leur activité est complètement tournée vers l'utilisateur. Les codeurs élaborent des programmes pour répondre à un besoin formulé par leur client. Comprendre l'autre et ses attentes fait partie intégrante du métier de développeur et constitue un élément fondamental dans la réussite de leurs missions. Loin de l'apriori qui fait du développeur un « geek » associable et parfaitement hermétique aux rapports sociaux, ces professionnels témoignent d'un véritable intérêt pour les autres, qu'il s'agisse de leurs collègues ou de leurs clients. Le mythe du codeur informatique enfermé derrière son écran tombe, ou en partie tout du moins, au vu des discours de mes interlocuteurs (*« Le code, c'est un travail qui se fait seul, certes, mais il y a toute la partie de collaboration où on réfléchit et on progresse ensemble avec l'équipe. »*, Me., *« Ce qui me plaît particulièrement dans mon métier ? Les collègues, les collègues ! »*, R.). Au vu de mes entretiens, le profil déviant du développeur marginal se révèle bien caricatural, en ce qui concerne son rapport aux collectifs notamment. Ainsi, les développeurs soulignent fréquemment l'importance des collègues et du manager dans leur activité. Ils jouent un rôle crucial dans leur épanouissement professionnel. L'un de mes interlocuteurs s'est immédiatement exclamé *« les collègues, les collègues ! »*, en guise de réponse à la question de ce qui lui plaisait particulièrement dans son métier.

Plus paradoxal et surprenant encore, l'un des codeurs interviewés révèle que son choix du domaine de l'informatique s'est confirmé à partir du moment où il s'est senti faire partie d'une communauté (« *j'étais sous le charme. [...] Peut-être à cause du côté communautaire.* », A.). Ce serait donc la sensation d'appartenance à un groupe qui aurait définitivement déterminé cette personne à s'engager dans l'univers du développement informatique. Le mythe du « geek marginal » s'efface derrière les propos de ces développeurs qui se révèlent bien plus comme des profils paradoxaux de professionnels solitaires, mais en équipe. Les locaux de l'école 42 sont particulièrement édifiants pour comprendre l'idée du travail en solitaire, mais au sein d'un groupe. Des rangées de Mac se suivent dans des *open spaces* immenses, sur trois étages. Les élèves viennent quand ils veulent, à toute heure du jour et de la nuit, s'installent où ils le souhaitent. La plupart des étudiants se placent par petits groupes de travail, puis s'isolent sous leur casque pour coder. La déviance ne se joue donc pas tant sur le rapport aux autres des développeurs, mais bien plus sur leur besoin d'obtenir des conditions de travail adaptables à leurs préférences et qui tiennent compte de leurs contraintes personnelles.

Ainsi, les développeurs se révèlent être un groupe de professionnels bien plus demandeurs de collectif de travail qu'il n'y paraît. Ce besoin de rapports, voire d'appartenance à un groupe, en freine certains à se mettre au télétravail. Je reviendrai plus en détails sur ces considérations qui font des codeurs une population témoin d'actifs pour comprendre les ambivalences de l'usage du télétravail.

4) Les développeurs : « ouvriers » du 21^e siècle ?

En 2017, un article publié sur le journal *Wired*²⁵, spécialisé dans les nouvelles technologies, qualifie pour la première fois les codeurs de « *Digital Blue-Collar* ». Bien éloigné donc de l'image du jeune codeur en « sweat, baskets », pur produit de la Silicon Valley, incarné par des figures telles que Mark Zuckerberg, l'article voit dans les développeurs les nouveaux cols bleus du 21^e siècle et du digital. Evidemment, la comparaison reste à prendre avec beaucoup de distance, étant donné qu'il ne s'agit pas de la même catégorie socioprofessionnelle et que les « vrais ouvriers » représentent encore une part de la population active en France. Si l'on envisage les développeurs comme une nouvelle génération d'ouvriers, ce n'est donc pas dans le sens de la catégorie socioprofessionnelle, de la classe ouvrière, qu'il s'agit de le faire, mais comme le nouveau groupe de travailleurs qui

²⁵ THOMPSON Clive. "The Next Big Blue-Collar Job Is Coding", WIRED.

produisent du digital pour l'entreprise. Ainsi, le rapprochement entre développeurs et ouvriers n'est possible que dans la mesure où l'on considère le terme d'ouvrier tel que le définit le Larousse : « *Travailleur manuel salarié qui a une fonction de production dans l'entreprise.* ».²⁶ Pour les développeurs, la production n'est pas matérielle mais digitale. Les propos des développeurs que j'ai interrogés corroborent en certains points l'hypothèse avancée par *Wired*. Si le langage ne reflète pas nécessairement les conditions de travail ni le statut social des individus, j'ai néanmoins été surprise de constater la récurrence et l'abondance de termes issus du monde ouvrier ou liés à des professions manuelles ou du domaine de la mécanique, comme « fabriquer », « créer », « construire », « architecture » ... (« *le développeur, il a les mains dans le cambouis. Tu vois le mécanicien avec la tête dans le capot de la voiture ? Bah tant que tu n'as pas trouvé le problème, tu restes la tête dans le capot. C'est imagé, mais c'est pareil.* », P., « *créer des choses, développer des petits programmes, faire des trucs manuels...* », « *Dans le développement, c'est chiant parce que quand tu as fait tes fondations, ça devient compliqué. Quand il faut enlever une brique, ça peut prendre plus de temps.* », G., « *Tu dois chercher les différentes briques pour les assembler et c'est chouette parce que ça stimule pas mal les neurones, en fait.* », Ma.). La représentation qu'ils se font de leur métier m'est apparue comme relativement paradoxale et subversive, en cela qu'ils le définissent comme manuel, mécanique, alors même qu'ils l'effectuent derrière un écran et un bureau, en réfléchissant à la meilleure architecture possible de leur produit.

« Le développeur est un peu l'ouvrier du 21^e siècle. Avec un meilleur salaire..., mais c'est celui qui met les mains dans le cambouis et qui répare le truc bloc par bloc, brique par brique, et dès que tu as eu les ordinateurs, les développeurs ont été les premiers à se mettre au télétravail. », P.

Le fait de se définir comme ouvrier est particulièrement édifiant auprès de ce groupe de professionnels. Les développeurs m'ont semblé avoir une véritable conscience de groupe qui maîtrise le fonctionnement des outils de production. Ils se savent désormais indispensables à une grande majorité des entreprises et peuvent en jouer, notamment auprès de leur hiérarchie pour gagner en autonomie dans la gestion de leur temps par exemple (« *En fonction de mon temps, je peux mieux choisir mes missions. Les supérieurs hiérarchiques te demandent tu en es où ? tu dois faire comme ci, tu fais comme ça... peut-être que pour eux l'évolution doit être régulière, mais pour moi c'est pas comme ça.* », Mw.). On en revient alors

²⁶ Larousse, ouvrier, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ouvrier/56994>

aux notions de « *pouvoir et de contrôle de processus normatifs* » avancées par Gilbert de Terssac²⁷.

Conscients d'avoir un rôle fondamental dans la production et d'avoir ainsi un pouvoir par leur savoir-faire et leur expertise au sein des entreprises, les développeurs témoignent de leur distance vis-à-vis de leurs supérieurs et des contraintes imposées (« *Par rapport à d'autres domaines, on a de la chance parce qu'il y a beaucoup de demandes, donc même si tu te crées ton propre projet, même si tu te trompes, même si tu veux changer d'équipe ou de manager, tu as toujours la possibilité de trouver ta place sur le marché .* », Mw.). Ils se rendent compte du pouvoir qu'ils ont dans la production et qui leur permet de jouer avec leur image d'outsiders. Dans les années à venir, le codage informatique pourrait constituer le nouveau terrain d'emplois pour les salariés de la classe moyenne. La réalité du développement informatique est bien différente de l'imaginaire que l'on peut se faire d'un secteur perçu comme élitiste. Ce sont d'ailleurs bien plus souvent des compétences moyennes en codage qui sont attendues par les entreprises, qu'une expertise rare pour répondre à leurs besoins. Si certains développeurs rapprochent, plus ou moins consciemment, leur métier à celui d'ouvriers de l'informatique, d'autres se considèrent plus comme des artisans, d'autant plus performants et habiles qu'ils gagnent en expériences et en techniques.

« Un peu comme un artisan qui, avec un peu de matière première et beaucoup de savoir-faire peut créer presque sans aucune limite. », O.

Il règne donc une sorte de paradoxe entre l'image d'un développeur exécutant, qui réalise sa tâche de façon quasi-automatique, et celle d'un développeur concepteur, voire pour certains quasiment artiste, qui place la création et la réflexion au cœur de son travail (« *Je peux me dire : bah tiens, je vais créer un site web ou une application. Et c'est dans cette chose de réalisation, de conception, de résultats, c'est tout ça qui me plaisait à fond.* », J.)

« C'est vraiment la création. En fait, tu crées un produit. Tu programmes et tu vois un truc qui est en train de se créer sous tes mains et ça c'est un truc que j'adore et que vraiment je ne retrouve pas du tout dans le business. », S.

Derrière l'aspiration créatrice des développeurs et le besoin de concrétiser leur raisonnement à travers leurs programmes, se trouve le désir de quête de sens dans leur activité. Il se manifeste tantôt sous la forme d'un projet qui leur tient à cœur, tantôt sous la forme de perspectives entrepreneuriales (« *Il y a de fortes chances pour que l'un de mes*

²⁷ Gilbert de TERSSAC. Autonomie et Travail. PUF, 2012, p.47-53.

projets prenne de l'ampleur, et donc ça entraînera une évolution des rôles des membres de l'équipe et c'est mon objectif dans cinq ans. », Ma.). Cette problématique du sens à donner à son travail n'échappe pas aux développeurs. Le nombre significatif de reconversions dans le développement est révélateur de ce phénomène. Mes interlocuteurs reconvertis dans le développement ne l'ont pas tant fait pour des raisons économiques (toutefois prises en compte dans le choix effectué) qu'au motif de cette quête de sens.

Un autre paradoxe relatif aux développeurs apparaît distinctement lorsque l'on voit en eux les ouvriers du 21^e siècle, alors même qu'ils sont considérés comme les figures de proue du freelance. Si l'ouvrier est traditionnellement associé au salariat, à l'inverse, le développeur freelance travaille à son compte, en indépendant. L'expression « ouvriers du 21^e siècle » est donc à prendre avec précaution. Son acceptation ne relèverait pas tant de la définition première du terme proposée par le CNRTL, comme « *travailleur, travailleuse qui exécute pour le compte d'autrui, moyennant salaire, un travail manuel* »²⁸, et étroitement liée à la notion de capital, mais bien plus du deuxième sens du mot ouvrier, comme « *personne qui excelle dans son métier ou dans un autre travail* », voire même d'une dérive de cette définition, « *celui, celle qui travaille, pour lui-même, pour elle-même ou pour la collectivité, à la réalisation d'un projet, à une entreprise intellectuelle* »²⁹. L'ouvrier développeur est en un sens éminemment libéral et individualiste, tout en faisant corps avec la communauté des codeurs. Clairement distinct du concept marxiste de classe ouvrière, on parle donc ici d'une communauté de professionnels indépendants ou salariés, unie par un même intérêt profond pour l'informatique et le partage de leurs difficultés et connaissances à l'ensemble des développeurs. Il est à ce titre étonnant de constater le nombre de forums et de plateformes de développeurs tels que Gitlab ou Github, consacrés à la gestion des codes, à leur hébergement et à la collaboration de la communauté de développeurs partout dans le monde.

Malgré tous les rapprochements que l'on peut faire, le développeur ne rentre donc dans aucune case et confirme ainsi sa place d'outsider. Faux ouvrier ou artisan dénaturé du 21^e siècle, une chose reste sûre : aujourd'hui, le métier de développeur a le vent en poupe. Le développement informatique est un secteur qui ne connaît pas la crise (« *Par rapport à d'autres domaines, on a de la chance parce qu'il y a beaucoup de demandes, donc même si tu te crées ton propre projet, tu as toujours ta possibilité de trouver ta place sur le marché. », Mw., « C'est un métier assez porteur surtout la situation de freelance est confortable car on n'a pas de mal à trouver des clients, sans problème. Donc c'est une chance ! », Ph.). Même quand tout va à vau-l'eau, que l'activité tourne au ralenti, et que l'économie mondiale pâtit*

²⁸ <https://www.cnrtl.fr/definition/ouvrier>

²⁹ <https://www.cnrtl.fr/definition/ouvrier>

lourdement de la crise sanitaire du coronavirus, les développeurs continuent de coder, inlassablement ! Mes interlocuteurs, salariés, comme freelances, m'ont certifié continuer à avoir des missions en télétravail durant toute la période creuse du Covid-19 (« *Bah justement moi quand le confinement a commencé, je me suis dit que ça n'allait pas vraiment changer pour moi. [...] Mais d'un point de vue professionnel, ça ne change quasiment pas pour moi !* », S.). Ceux qui exercent en freelance ont même vu pour certains leur activité s'accroître, avec des demandes de nouveaux clients (« *Ouais, j'ai reçu d'un coup plus de contrats.[...] dès le début du confinement j'ai eu plusieurs demandes : pour des applications mobiles par exemple et ce sont des entreprises qui justement font des paris pour l'après covid.* », Ma.) , d'une part parce que le malheur des uns fait le business des autres, mais aussi et surtout parce que le métier de développeur remplit objectivement tous les critères requis par le télétravail.

Derrière l'apparence stéréotypée du développeur vu comme une bête curieuse, un peu négligée et parfaitement solitaire dans son univers de geek, se cachent en réalité des profils de codeurs diversifiés, sociables, pragmatiques et viscéralement déterminés à voir se concrétiser leurs projets. Les développeurs dévoilent de nombreux aspects paradoxaux et déviants par rapport aux normes des groupes personnels et professionnels qu'ils côtoient. Ceci tend à forger leur réputation d'outsiders. Toutefois, ces transgressions apparentes de certaines normes sociales restent des attitudes, qui, bien qu'en un sens, déviantes, rassemblent les développeurs au sein d'une communauté bien plus ancrée dans les réalités économiques, sociales et politiques des entreprises qu'il n'y paraît. Ainsi, les codeurs informatique constituent un groupe-témoin de professionnels pertinent pour analyser le rapport des travailleurs aux nouvelles pratiques d'entreprises.

Par la nature même de leur travail, ces individus sont amenés à évoluer dans un environnement de nouvelles technologies et ce, depuis les débuts de la programmation. Accoutumés aux usages de ces technologies, ils apparaissent comme de véritables précurseurs en matière d'évolution des formes et pratiques de travail. D'un point de vue RH, l'observation de leur rapport aux organisations et l'analyse de leurs méthodes et outils de travail sont particulièrement stimulantes. Elles donnent des informations éclairantes pour accompagner les hommes et les entreprises dans les évolutions du monde du travail. J'ai voulu poursuivre ma recherche sur ces habitués des nouvelles pratiques en entreprises, en me focalisant sur l'étude du télétravail au sein de la communauté des développeurs.

II) Le télétravail : une pratique déviante pour les développeurs, de nouvelles normes pour l'entreprise et les RH

Constatant qu'en dépit de leurs comportements souvent déviants, les développeurs constituent un groupe-témoin de professionnels pertinent pour observer et analyser leur rapport au travail et aux nouvelles pratiques d'entreprise, je centre mon attention sur leur usage du télétravail. M'intéressant à la pratique déjà courante du télétravail chez les développeurs informatiques, je cherche à comprendre leur rapport à cet usage, les raisons qui les poussent, ou pas d'ailleurs, à se tourner vers le travail à distance. J'essaie d'évaluer si le télétravail constitue un levier efficace pour gagner en autonomie auprès d'une population d'actifs qui n'hésite pas à défier les normes et à s'affirmer dans son « étrangeté » par rapport au groupe des autres acteurs de l'entreprise.

Au cours de ma réflexion, c'est aussi la notion d'autonomie qu'il m'a fallu tenter d'analyser dans le cadre du télétravail : sa pratique accroît-elle l'autonomie, ou est-ce au contraire un facteur d'augmentation des contrôles ? Ainsi, j'essaie de voir si le télétravail constitue ou non un frein aux pratiques déviantes des développeurs ou si, à l'inverse, son usage permet à ce groupe de professionnels de déjouer, voire de s'affranchir de certaines normes de l'entreprise.

A partir de mes observations et des entretiens menés auprès des développeurs, je tente de comprendre comment le télétravail reconfigure certains aspects du monde de l'entreprise et modifie conjointement le métier de RH.

1) Le télétravail, chez les codeurs ? Ça se développe !

« Un ordinateur puissant », « deux-trois écrans », « une souris et un clavier », « un bon siège », voici les ingrédients essentiels qui suffisent bien souvent à contenter les développeurs. Les entretiens d'embauche que j'ai eu l'occasion de réaliser avec certains développeurs, ainsi que les interviews effectuées dans le cadre de ce mémoire ont souligné que l'exercice du codage informatique ne nécessitait que d'un minimum de matériel, facilement disponible à domicile. Les développeurs appartiennent à ces catégories professionnelles dites des « métiers du savoir » qui peuvent aisément se pratiquer en dehors

des locaux de l'entreprise. A l'évidence au cœur de la digitalisation, les professionnels du codage sont les premiers touchés par les évolutions du monde du travail liées au numérique, en l'occurrence, le télétravail. Dès les débuts du télétravail, les développeurs ont été concernés par cette pratique qu'ils expérimentent depuis longtemps déjà. Le télétravail est devenu possible et s'impose progressivement à la faveur de la mondialisation, de la mise en réseau des entreprises et de leur gain en flexibilité, de la dématérialisation des activités, de la facilitation des communications et des échanges, *via* les NTIC. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication correspondent aux outils informatiques et de télécommunication qui permettent la transmission d'informations numérisées.

Les NTIC se sont développées à partir des années 1990, conjointement au déploiement des réseaux à haut débit. L'essor du web et des réseaux en haut débit a permis la diffusion d'une très grande quantité d'informations. Avec l'avènement des NTIC, on assiste à un véritable bouleversement au sein des entreprises et plus largement dans notre société puisque toute notion de distance se voit abolie. Communiquer, travailler, s'informer, se divertir sont désormais autant d'activités qui peuvent s'effectuer à distance, en instantané ou en différé. Les NTIC font de l'information « *un bien disponible, quasi-instantanément, indépendamment de la localisation géographique et à un coût relativement faible* », comme le précisent Sandoss BENABID et Gilles GROLLEAU³⁰. Elles apparaissent donc pour les entreprises comme un levier technique efficace pour gagner en productivité dans un environnement concurrentiel mondialisé. Les métiers de l'informatique, et notamment celui de développeur, sont les premiers à avoir été concernés par les progrès des NTIC. Ainsi, les développeurs ont progressivement expérimenté le travail à distance, *via* les NTIC. Certains codeurs que j'ai interrogés rappellent, au cours des entretiens, que les méthodes et outils nécessaires au bon fonctionnement du télétravail ont largement été éprouvés par les développeurs (« *Après c'est vrai que les développeurs ne sont pas vraiment impactés. On est habitués à travailler derrière un PC, on peut et on sait très bien travailler de chez soi, c'est pas très compliqué.* », J., « *Les entreprises se sont mises au télétravail sans avoir les outils adaptés alors que nous, en tant que développeurs ça fait des années qu'on a déjà des outils pour communiquer entre nous.* », P.). De nombreux logiciels et autres plateformes de gestions des tâches existent pour répondre aux exigences du travail réalisé à distance. Mes interlocuteurs m'ont évoqué, entre autres, Jira, Gitlab, ou encore Trello comme outils de gestions essentiels à la coordination entre les membres de l'équipe de développeurs.

D'un point de vue RH, l'observation des pratiques et outils de télétravail utilisés par les développeurs peut s'avérer tout à fait fructueuse pour accompagner d'autres métiers moins

³⁰Sandoss BENABID, Gilles GROLLEAU. « Les nouvelles technologies de l'information et de la communication : un instrument potentiel au service de l'économie sociale ? ». Innovations, 17, 2003, p. 139-155.

familiers des usages des NTIC, dans la mise en place du travail à distance. Questionner les développeurs sur leurs méthodes et supports permettrait d'éviter certains écueils du télétravail, parfois évidents, parfois moins prévisibles (« *Certaines boîtes utilisent google doc pour communiquer, en termes de sécurité c'est pas top !* », P.). Problématiques de communication, de sécurité, ou encore de gestion des tâches, sont autant de questions que pose l'implémentation du télétravail dans les organisations. Les Ressources Humaines gagneraient à s'inspirer des développeurs pour faciliter la conduite du changement, vers des entreprises plus flexibles, voire « distribuées », c'est-à-dire avec des salariés potentiellement aux quatre coins du monde. Les NTIC modifient les modes d'organisation des entreprises, changent les rapports entre les collaborateurs et transforment, de façon générale, les conditions de travail, pour le meilleur parfois, mais aussi pour le pire. Pour Marc-Eric BOBILLIER-CHAUMON les TIC ont des vertus communicationnelles, collaboratives, gestionnaires, formatrices et d'assistance pour différentes sphères de l'entreprise³¹. Le chercheur évalue leurs impacts positifs et négatifs sur le travail, en reprenant les travaux de certains de ses condisciples, qu'il complète avec ses propres réflexions. A partir des constatations répertoriées dans son étude, il est possible de proposer une analyse de l'influence que peut avoir le recours aux NTIC dans le cadre du télétravail. Concernant le « degré de liberté » que laissent ces nouvelles technologies, trois points de vue existent.

1) On peut voir en elles des « dispositifs prescriptifs » qui rationalisent l'activité, automatisent les processus et augmentent les contrôles. Appliquée au télétravail, cette approche mettrait donc en lumière un paradoxe : si le télétravail offre plus de flexibilité aux salariés, les TIC qui le conditionnent permettent de formaliser les règles de fonctionnement de l'entreprise. Se pose alors la question de la réelle part d'autonomie léguée aux collaborateurs. Bénéficient-ils de plus de jeu dans la réalisation de leurs missions ou sont-ils au contraire plus cadrés par des processus structurant leur activité ?

2) Les NTIC offrent un « noyau logique dur », un ensemble de contraintes implicites, à partir duquel les collaborateurs sont invités à s'organiser. Sous cet angle, le télétravail s'intègre dans un système de « discrétion ». C'est-à-dire que l'entreprise donne un cadre réglementaire, mais confère, en même temps, un rôle décisionnaire aux collaborateurs. En décidant, le salarié agit dans un cadre stable et fixé, en ce sens qu'il doit choisir et décider au regard de ce cadre. On peut reprendre la notion « *d'injonction paradoxale* » de Marc-Eric BOBILLIER-CHAUMON pour qualifier ce système. Pour certains salariés, ce pouvoir décisionnaire est synonyme d'une plus grande autonomie, pour d'autres d'une responsabilité trop lourde à assumer.

³¹ Marc-Eric BOBILLIER-CHAUMON. « Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité ». Le travail humain, 66, 2003, p.161-192.

3) L'usage des NTIC dans le télétravail permet plus de flexibilité, en ce sens qu'il ouvre les champs du possible dès lors qu'il y a réappropriation de la technologie par les salariés. Cette flexibilité peut être vécue comme un levier d'autonomie favorable aux salariés, mais parfois aussi comme un changement d'environnement néfaste au travail et à l'épanouissement des salariés habitués à d'autres processus de travail. Par ailleurs, la dimension « ubiquitaire » des NTIC, condition *sine qua non* au télétravail, modifie l'épreuve de la charge de travail qui ne s'éprouve plus tant physiquement (gain en temps de sommeil, moins de temps de transports...), que mentalement (pression des objectifs, exigence liée à la flexibilité). Avec les NTIC et la mise en place du télétravail, le travail ne se cantonne plus à un espace défini et délimité, « le bureau », mais se trouve partout. Il peut alors devenir envahissant pour le salarié. Loin de découpler les bienfaits de l'autonomie et d'un gain en liberté dans la gestion de son travail, le télétravail devient alors une véritable contrainte. Pourtant, pour un professionnel des RH, le télétravail s'avère souvent être un argument de taille pour attirer un certain nombre de professionnels, dont les codeurs. Les développeurs font partie de ces professionnels hautement recherchés par les recruteurs. Dans un contexte de guerre des talents, la possibilité d'exercer en télétravail représente un véritable levier pour attirer les professionnels de la Tech. C'est pourquoi de plus en plus d'entreprises se tournent vers l'option du travail à distance à proposer à leurs éventuelles recrues. *A priori*, le télétravail n'apparaît donc pas comme un usage véritablement déviant par rapport aux normes de l'entreprise puisqu'elle l'intègre de plus en plus dans ses pratiques. Le télétravail s'apparente plus à une forme de travail relativement nouvelle qui s'imisce progressivement au sein des organisations et reconfigure le fonctionnement traditionnel des entreprises.

2) Le télétravail des développeurs ? Tout un programme... Une pratique cadrée qui implique organisation et contrôles

Les témoignages des développeurs ne présentent pas le télétravail comme une pratique éminemment déviante. A l'inverse, ils soulignent l'importance de la structuration de ce mode de travail à distance pour maintenir les dynamiques du collectif, faciliter la communication, gagner en autonomie, s'organiser en équipe dispersée, réaliser les objectifs, garantir ses droits... dans le cadre reconfiguré de l'entreprise. En s'inspirant des techniques, outils et démarches déjà éprouvées par les développeurs, les RH bénéficient de ressources intéressantes pour accompagner les salariés et les entreprises dans la mise en place et l'usage du télétravail.

a) Télétravail, collectif et communication : les rapports au groupe de travail priment sur la transgression des normes de l'entreprise

L'une des premières constatations que j'ai faite lors des entretiens, c'est que les développeurs ne sont pas tous de fervents défenseurs du télétravail. Ils ne souhaitent pas tous nécessairement choisir cette option et sont pour certains bien plus demandeurs de collectifs de travail. En dépit de leur propension à déjouer les normes, les développeurs ne préfèrent pas toujours le télétravail à l'exercice de leur activité au sein des entreprises. Maîtrisant les NTIC, ils en connaissent aussi les failles et privilégient pour certains le groupe et le relationnel à la liberté apparemment offerte par le télétravail. Outsiders, les développeurs ne se donnent pas pour autant comme objectif de transgresser les règles de l'entreprise et de la société à tout prix. S'il les prive de collectif, le télétravail se présente alors souvent pour eux comme une pratique professionnelle contraignante.

Revenons tout d'abord sur la notion de télétravail et sur les modes de sociabilité qu'il permet. Valérie FERNANDEZ, Caroline GUILLOT et Laurie MARRAULD³² reprennent l'étymologie grecque du télétravail qui éclaire cette pratique du travail à distance. Le travail s'effectue « *hors de la classique unité de temps et de lieu* », loin de son entreprise, de sa hiérarchie et de ses collègues. Les auteures développent la notion « *d'informatique ubiquitaire* » qui rend « *l'espace moins discontinu* », et facilite de nouvelles formes d'interactions entre salariés, grâce à de nouveaux moyens de communication favorisant une sociabilité particulière à ces outils d'échanges. Ces nouvelles formes d'échanges ne font cependant pas l'unanimité auprès des développeurs que j'ai interrogés. Plusieurs développeurs ont, en effet, évoqué le manque de rapports sociaux avec les collègues et les managers dans la pratique du télétravail. Si les collaborateurs restent en contact, au moins à l'échelle de l'équipe des développeurs, le contenu des échanges s'appauvrit avec la distance, de même que les relations entre collègues perdent de leur intérêt et de leur sens (« *En télétravail, ok tu peux faire une pause zoom le midi avec un collègue mais bon... Pour moi, c'est du lien social, ce ne sont pas des relations sociales.* », P.). Pour les salariés, les conséquences de la réduction des relations sociales peuvent s'avérer dramatiques, avec des sentiments d'isolement, de solitude, d'anxiété..., sinon une distanciation, voire une démotivation des télétravailleurs vis-à-vis de l'entreprise (« *Mais j'appelle pas ça une pause, parce que j'arrêtais carrément de travailler.* », A.). La distanciation du groupe, sa dématérialisation, voire son délitement chamboulent les dynamiques d'équipes. Certains

³² Valérie FERNANDEZ, Caroline GUILLOT, Laurie MARRAULD. « Télétravail et « travail à distance équipé » Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? ». Revue française de gestion, 2014, p. 101-118.

développeurs regrettent par exemple l'émulation de groupe perdue en télétravail, mais qu'ils connaissaient en présentiel (« *Au travail, tu as tout le monde autour de toi et ça change les choses. [...] C'était un vendredi, on était contents à l'idée d'entrer en weekend et puis finalement on est restés jusqu'à 19h pour rattraper le temps perdu.* », J.). D'un point de vue RH, il est crucial d'avoir en tête que la mise à distance des équipes, même formées aux NTIC, si elle n'est pas bien encadrée et pensée, se solde donc aussi par des répercussions sur l'entreprise. En effet, l'un des écueils principaux du télétravail repose sur les failles de la communication à distance. Celles-ci remettent alors en cause l'unité et la force du collectif dans l'entreprise, ce qui peut s'avérer très dommageable (perte de motivation, désintérêt croissant pour le projet, lassitude...). Malgré l'existence d'outils de communication perfectionnés, voire même spécifiques aux besoins de telle ou telle catégorie de travailleurs, aucun ne remplace vraiment le présentiel et les échanges de vive voix (« *Les outils de communication ? Non ce n'est pas pareil. Par exemple, les pauses, moi j'adore. Du coup on ne pourrait pas faire ça en télétravail.* », R.). On comprend bien dans ce dernier témoignage que loin de correspondre systématiquement à une pratique déviante, le télétravail est parfois perçu comme un élément qui perturbe, voire empêche, les moments informels parfois transgressifs, mais essentiels pour les salariés, en entreprise.

Dans le quotidien des collaborateurs, une différence flagrante entre le travail et le télétravail est ainsi évoquée à plusieurs reprises par les développeurs interrogés : les temps de pause. Toutes les brèves interruptions d'échanges entre collègues qui ponctuent une journée de travail disparaissent avec le télétravail et menacent le collectif, les individus, comme l'entreprise. Le temps gagné en concentration ininterrompue se perd avec le manque de distance sur son travail que l'on peut avoir lors d'une discussion informelle avec un pair (« *Ce recul que tu peux avoir en discutant avec tes collègues ou en faisant autre chose, bah tu ne l'as pas en télétravail.* », P.). Si c'est dans les interactions entre individus que se construisent les idées et innovations, le télétravail pourrait donc constituer un frein à la créativité et aux initiatives de groupe. Il est donc fondamental pour les RH de penser à intégrer le collectif de travail comme élément de réflexion et d'action lors du passage au télétravail. Par ailleurs, les témoignages recueillis montrent que la réussite du télétravail s'appuie largement sur la mise en place de pratiques et d'outils qui fluidifient les échanges au sein des équipes. Il s'agit non seulement d'instituer les bonnes pratiques, mais aussi de prévoir un temps d'adaptation, un moment de tâtonnements pour s'acclimater à un nouveau mode de rapports entre collègues. Ainsi, pour qu'elle soit concluante l'implémentation du télétravail impose de nouvelles normes et règles aux salariés à distance. Dans ces nouvelles conditions de travail cadrées, difficile de parler de pratique déviante pour évoquer le télétravail. Il ne s'agit pas de libérer les salariés des règles de l'entreprise, mais de leur proposer un autre cadre et de nouvelles normes applicables au travail à distance. De plus, même pour un groupe de

professionnels familier des nouvelles technologies de l'information et de la communication, certaines difficultés inhérentes aux discussions à distance font surface (« *Autant quand on travaillait ensemble, c'était toujours très rapide : problème, solution, boum, grâce à une discussion qui pouvait être super rapide. Avec le remote, il y a eu une distance qui est plus sur la discussion que dans la géographie. [...] il y a des jours où on n'a pas communiqué du tout.* », A.).

Un développeur a témoigné d'une autre faille de la communication en télétravail. S'il estime que les échanges au sein de son équipe de développeurs restent relativement fluides, bien que moins fréquents, il regrette d'avoir perdu le contact avec les autres équipes de son entreprise, depuis qu'il est en télétravail (« *Avec le télétravail on se parle encore moins. [...] à la base je parlais beaucoup avec l'équipe sales [...] et maintenant je ne leur parle plus du tout. Je parle avec les développeurs parce que c'est pour le boulot.* », J.). Ce manque de communication inter-équipes au sein de l'organisation se solde potentiellement par un ensemble de conséquences néfastes, tant pour l'entreprise que pour les salariés. En termes de culture d'entreprise et de marque employeur par exemple, ou encore de cohérence du projet de l'organisation, la société peut pâtir d'une diminution conséquente des échanges entre acteurs de l'entreprise. Les salariés, quant à eux, sont bien moins amenés à dépasser les frontières de chaque groupe métier. Ils perdent ainsi de leur aisance à transgresser l'ordre établi par les métiers et catégories professionnelles présentes au sein de l'entreprise. En accordant moins de place aux échanges informels, le télétravail renforce en quelque sorte la norme de l'organigramme de l'entreprise, au dépend des relations informelles. De ce point de vue, son usage n'apparaît donc pas comme déviant. Toutefois, le manque d'échanges informels et de relations entre salariés peut réduire considérablement leur attachement à l'entreprise.

Là encore, les RH peuvent agir pour proposer des solutions qui concilient un usage équilibré et pertinent du télétravail, avec le besoin de communiquer et d'évoluer au sein d'un collectif. Etant donné que les outils de communication numériques ne pallient que partiellement l'absence de contacts directs entre individus, il pourrait être judicieux de développer les services RH dédiés à l'animation de communautés, comme il en existe déjà dans certaines entreprises ou espaces de coworking, tel que le « *Remix* ». Il s'agirait d'adapter les pratiques d'animation de groupes aux besoins de l'entreprise, en invitant par exemple les collaborateurs à des rassemblements réguliers en présentiel autour d'activités, de team building... L'idée est de favoriser les échanges informels qui ponctuent normalement le quotidien des collaborateurs, sur des plages horaires limitées mais pleinement consacrées à cet effet, et pas trop espacées dans le temps (fréquence d'une fois par semaine, avec un aménagement à une fois par mois pour les salariés télétravaillant trop loin des locaux de l'entreprise).

« L'idéal étant de combiner les deux : télétravail pour ceux qui le souhaitent + un jour dans la semaine (ou une fois par mois pour les plus éloignés) où tout le monde se retrouve dans un même endroit pour se remettre en phase. », O.

Dans un souci de rétention des talents, ce type de rituels tend à rapprocher le salarié de son entreprise et de ses collègues. Les activités proposées peuvent aussi être définies de sorte à impliquer concrètement les salariés, en les conviant par exemple à présenter une spécificité de leur domaine, un projet de recherche lié à l'activité de l'entreprise ou un sujet plus large qui les intéresse. Une grande pause hebdomadaire offrirait ainsi un moment de respiration et de communication à l'ensemble des salariés, sans distinction d'équipes, de statuts, d'ancienneté, de niveau hiérarchique... Ces plages horaires permettraient, d'une part, de remédier en partie à l'éloignement réel des collègues entre eux et à l'appauvrissement des relations qui en découle, et d'autre part, de réduire les distanciations, hiérarchiques notamment, qui existent entre collaborateurs. Il s'agit en quelque sorte de retrouver la dimension « neutre » de la pause-café, et même de l'étendre non plus seulement aux échanges entre deux, trois collègues, toujours les mêmes, mais à l'ensemble de l'organisation. A l'échelle d'un service, il est aussi tout à fait envisageable de prévoir des moments de débat autour d'un sujet spécifique au domaine d'expertise de l'équipe, proposé à tour de rôle par chacun de ses membres et préparé en amont par l'un d'eux. La pratique existe déjà chez les développeurs qui ont l'habitude de la veille professionnelle et du partage de leurs trouvailles à la communauté des devs. Tout en favorisant leur formation continue, les développeurs trouvent, dans ces échanges, un moment fructueux pour mieux connaître leurs collègues, souder leur équipe de travail et se sortir la tête de l'écran !

On comprend donc bien, que les développeurs ne font pas du télétravail une pratique dont le but ultime est de dévier les normes de l'entreprise. Ils y apprécient le contact direct avec leurs collègues et ne cherchent pas tout fondamentalement à sortir du cadre et de l'unité traditionnels de l'entreprise. Le développeur « outsider » est ainsi bien plus proche qu'il n'y paraît d'autres profils de salariés. En vue d'une extension du télétravail en entreprise, la pratique du travail à distance par les développeurs apparaît donc riche en apprentissage pour les RH.

b) Télétravail et autonomie : une pratique déviante modérée et une autonomie contrôlée

Les enjeux actuels d'efficacité et d'adaptabilité des organisations poussent les RH à adopter une posture plus stratégique en faisant converger les objectifs et les valeurs de l'entreprise avec le souhait de plus en plus affirmé de la part des salariés de gagner en autonomie. En adaptant la gestion du temps et de l'espace autour de nouvelles formes d'organisation comme le télétravail, les salariés sont amenés à plus s'auto-gérer et à se responsabiliser, tout en répondant aux exigences de réduction des coûts au sein des entreprises. La question de l'autonomie des salariés dans l'entreprise se révèle donc essentielle pour faire corroborer les aspirations et les apports des salariés avec la vision et les objectifs de l'organisation.

En choisissant de m'intéresser au télétravail, la question de l'autonomie dans la réalisation des missions qui nous incombent, en tant que salarié ou indépendant, s'est rapidement imposée. Travailler « hors cadre », « hors champ » (de vue des managers entre autres), cela influence-t-il nos pratiques, notre engagement, nos résultats... en somme, notre implication globale dans notre travail ? Le télétravail peut-il être l'occasion d'adopter une posture déviante par rapport à l'entreprise ou, à l'inverse, nous cadre-t-il plus ? En télétravail, l'espace de travail, et avec lui la gestion du temps de travail, dépend de la responsabilité du salarié. Pour Valérie DEVOS et Laurent TASKIN, « *les nouvelles formes de gestion du temps et de l'espace* » accroissent conjointement au sentiment d'autonomie celui d'individualisation qui remet en question certains fondements du « *lien au travail* », autour de l'implémentation d'un « *système de management de l'autonomie contrôlée* »³³. La notion « *d'autonomie contrôlée* » apparaît contradictoire, en ce sens qu'elle met en tension le concept de liberté - autour de la capacité d'agir de son libre arbitre -, et celui de surveillance par autrui. Si le télétravail ne peut être mené à bien qu'à la condition d'un contrôle étroit des collaborateurs à distance, peut-on réellement parler d'accroissement de leur autonomie ? Autonomie, responsabilisation, flexibilité d'une part, et contrôle renforcé d'autre part, sont-ils compatibles?

Considérant l'autonomie comme l'intégration, l'appropriation et le remaniement par les salariés des règles imposées par l'employeur, afin de mener à bien et faciliter la réalisation de leurs missions, je cherche à évaluer ici l'impact du télétravail sur l'autonomie des développeurs. Il s'agit d'observer le rapport des développeurs à la hiérarchie dans la pratique

³³ Valérie DEVOS, Laurent TASKIN. Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace. Revue française de gestion, p. 93-104, 2005.

du télétravail, de considérer l'influence du télétravail sur les liens de subordination, de déterminer le « degré de liberté » réellement accordé et ressenti par les développeurs. Peut-on parler de l'usage du télétravail comme d'une pratique déviante pour transgresser les normes, règles et usages de l'entreprise ? Sur ce point de l'autonomie encore, les développeurs me sont apparus comme un groupe de professionnels témoins, dont le rapport à l'autonomie et l'expérience qu'ils en ont, aussi bien en télétravail qu'en présentiel, sont particulièrement éclairants. De façon générale, les développeurs que j'ai interrogés se rejoignent sur l'idée que le télétravail leur apporte plus de liberté dans la réalisation de leurs missions (« *Je me sens plus libre, essentiellement.* », A., « *Ça signifie être libre et indépendant.* », O.). Toutefois, ils émettent une distinction entre liberté et autonomie. Dans « autonomie », ils entendent une capacité et une détermination à « *se mettre au travail soi-même* » et à achever eux-mêmes les tâches qui leur reviennent dans les délais impartis, et sans qu'ils aient à faire appel à leurs pairs ou à leurs supérieurs de façon systématique (« *Avancer dans mon travail, sans qu'on me dise quoi faire.* », Me., « *Savoir quoi faire sans demander aux autres.* », R.). Dans l'autonomie, les développeurs entendent aussi « prise d'initiative » et « responsabilités » dans le travail (« *Le corollaire c'est que ça implique également un certain nombre de responsabilités.* », O.).

« En télétravail, c'est à toi de te gérer. Il n'y a pas de supervision. [...] Tu as une tâche et tu as un temps. C'est à toi de répartir ton temps comme tu veux pour finir la tâche. », Mw.

Globalement, deux perceptions de l'autonomie se dégagent : l'une se rapprochant plus de la notion de liberté, avec la diminution des contraintes externes (« *Ce qui est source d'autonomie pour moi, c'est de ne pas avoir d'encadrement* », Me., « *Tu fais ce que tu veux.* », R.), et l'autre, au contraire, comme le fait de savoir se fixer soi-même ses propres règles dans un cadre imposé implicitement par l'entreprise. On peut donc rapprocher la première perception de l'autonomie par les développeurs du mode de « *flexibilité* » détaillé par Marc-Eric BOBILLER-CHAUMON (précité dans mon mémoire)³⁴. Les cadres de l'entreprise disparaissent avec le télétravail. La réappropriation des NTIC par les développeurs leur ouvre les champs des possibles et leur permet de contourner les règles fixées par l'entreprise. Le télétravail apparaît alors en quelque sorte comme une pratique en dehors des normes habituelles de l'entreprise. La deuxième manière de voir l'autonomie par les développeurs correspond quant à elle plus au système de « discrétion » explicité par Marc-Eric BOBILLER-

³⁴ Marc-Eric BOBILLIER-CHAUMON. « Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité ». *Le travail humain*, 66, 2003, p.161-192.

CHAUMON (précité dans mon mémoire). L'entreprise donne un cadre réglementaire, tout en conférant un rôle décisionnaire aux salariés. L'« *injonction paradoxale* », qui consiste à devoir choisir au regard du cadre imposé par l'entreprise, n'est pas synonyme de liberté, mais se rapporte bien à la définition de l'autonomie que j'ai proposée au début de mon mémoire : avoir du jeu dans un cadre stable fixé par l'entreprise. Les normes de l'organisation sont plus souples et tacites mais conditionnent la pratique du télétravail par les développeurs. L'ambivalence se joue donc ici sur la contrainte que l'on ôte, d'une part, en sortant du cadre restrictif de l'entreprise, et celle, d'autre part, que l'on doit se fixer soi-même pour atteindre ses objectifs.

L'équilibre ne se trouverait-il finalement pas dans ce qu'on appelle communément la « conscience professionnelle » ? L'autonomie, ce serait donc la liberté de pouvoir s'extraire d'un cadre et de s'en donner un nouveau, avec ses propres règles, mais toujours dans la perspective de parvenir à atteindre au moins les mêmes résultats, si ce n'est de meilleurs (« *Etre autonome, c'est se créer des tâches en fonction de ce qu'on a à faire.* », G., « *Ce qui est important pour moi, c'est que je puisse prendre mes décisions sans demander l'approbation de mon senior sur chaque petite décision que je dois prendre.* », S.). La constante entre la subordination et l'autonomie est la présence de résultats qui, eux, restent fixés en amont. L'autonomie, telle que la perçoit la majorité des développeurs, reste conditionnée par un lien de subordination soit à son employeur, soit à son client, en cela qu'il fixe au moins des objectifs, si ce n'est parfois un cadre plus global de travail. Le management s'exerce de loin et repose sur un équilibre entre autonomie et contrôle à distance, pour que le travail des salariés soit en adéquation avec les valeurs et les objectifs de l'entreprise. Le contrôle sur les salariés doit être tel qu'il concourt aux objectifs des salariés et plus largement de l'organisation, sans pour autant empiéter sur l'autonomie et l'efficacité des télétravailleurs.

Pour Laurent TASKIN, la mise en place d'un management qui oriente les résultats et objectifs est alors cruciale pour que le télétravail soit productif³⁵. Avec le télétravail, ce n'est donc plus tant sur l'espace de travail que l'on contraint les salariés, mais sur leurs objectifs à atteindre. L'équilibre contrainte/liberté se joue sur un ensemble de compromis : l'autonomie dans la gestion du temps de travail en échange du respect des objectifs, la tenue des délais contre l'amélioration de la qualité de vie, la flexibilité du cadre de travail en contrepartie d'une plus forte rationalisation des attentes, des objectifs et de leur évaluation. La question de l'autonomie dans le télétravail se pose donc évidemment autour du management à distance. Entre animation et gestion de l'activité, contrôle et confiance à accorder au télétravailleur, il faut trouver un juste équilibre. La liberté d'exécution des missions peut se voir compromise

³⁵ Laurent TASKIN. « Les Enjeux du télétravail pour l'organisation ». Reflets et perspectives de la vie économique, p. 81-94, 2003.

par un contrôle trop pressant de la part du manager : des points fréquents, des comptes rendus et bilans détaillés à remettre, des logiciels de gestion décomposant les tâches de façon très précise sont tantôt perçus comme un encadrement nécessaire et motivant, tantôt éprouvés comme une surveillance excessive et castratrice.

Qu'ils se soient présentés en véritables ambassadeurs du télétravail ou au contraire qu'ils y soient plus réticents, mes interlocuteurs ont largement mis en avant une même hantise au travail : le « flicage ». Certains l'ont évoquée sous la forme du manager qui, en présentiel, vient constamment vérifier ce qu'il se passe derrière l'écran des développeurs (« *J'aime pas qu'on regarde mon écran quand je travaille. J'aime pas quand on passe derrière moi et qu'on regarde ce que je fais.* », A.), « *C'est mieux que dans le bureau où tu as quelqu'un qui passe et qui te dit : qu'est-ce que tu as fait ? T'en es où ?* », Mw.), « *J'ai l'impression qu'on veut regarder que je reste bien derrière mon écran quoi ! et ça, c'est quelque chose qui m'horripile !* », S.), d'autres, dans le cadre du télétravail, à travers les résultats à montrer en permanence (« *Je me suis beaucoup plus mis de pression à moi-même sur les résultats. Le fait de passer du travail au télétravail m'a mis une pression.* », J.).

Pour certains profils, le télétravail apparaît donc comme un moyen pour se défaire de l'autorité incarnée. Pour ces codeurs, le télétravail permet de réduire le micro-management et le contrôle intempestif sur leur activité. Sa pratique est perçue par certains développeurs comme la possibilité de se trouver en dehors de la présence physique du « donneur d'ordre » et de gagner ainsi en autonomie. En transgressant la norme du contrôle en présentiel du manager, les développeurs se sentent plus autonomes dans leur travail. Pour d'autres profils de développeurs au contraire, le télétravail rime avec un contrôle accru et un plus grand stress au travail. Le télétravail impose aux codeurs un pouvoir d'autant plus fort qu'il est insidieux car désincarné. L'autodiscipline forcenée peut dans ce cas manifester un lien de subordination beaucoup plus fort qui étouffe les avantages de l'autonomie, tant pour le salarié que pour l'entreprise. Plus nuancé dans ses propos quant au contrôle du télétravail, l'un de mes interlocuteurs insiste lourdement sur « l'autodiscipline » dont un développeur en télétravail doit savoir faire preuve (« *En gros, quand tu es dev en télétravail, faut avoir une autodiscipline forte.* », P.).

Globalement, les codeurs semblent conscients de développer une autonomie sous contrôle, bien plus qu'une autonomie réelle, qui prend en compte les règles imposées par l'employeur les intègrent, se les approprient et les remanient, afin de mener à bien et faciliter la réalisation de leurs missions. Ce contrôle de l'autonomie des salariés est d'autant plus fort que certains enjeux de sécurité se présentent aux entreprises. Si le télétravail permet de transgresser certaines normes de l'entreprise physique, d'autres éléments, règles et usages restent incontournables, voire sont renforcés à distance. Au cours de mes entretiens, je me suis en effet aperçue que le télétravail posait un certain nombre de problèmes relatifs à des

questions de sécurité et de cas d'urgence. Quand l'organisation traite en permanence de sujets critiques ou confidentiels, ou tout simplement dès lors qu'une équipe ou un collaborateur est confronté, ponctuellement, à une situation d'urgence, le télétravail ne répond pas systématiquement aux besoins des salariés et des entreprises. Le télétravail dépend inéluctablement de l'entreprise et de son contrôle sur le salarié. Si sa pratique est suspectée d'être potentiellement déviante, elle est conditionnée, freinée, voire empêchée par l'entreprise (mise en place de VPN, sensibilisation des collaborateurs à certains comportements et pratiques préventifs face aux risques de fraudes numériques, comme changer régulièrement de mots de passe, se méfier des e-mails douteux, éviter de mélanger les dossiers professionnels avec les fichiers personnels...). L'un des développeurs interviewés explique, par exemple, que dans son entreprise le télétravail n'est autorisé qu'au bout d'un an d'ancienneté et que sa pratique reste limitée et très encadrée, par mesure de sécurité.

« On peut faire du télétravail au bout d'un an. Après comme on travaille dans un milieu très sécurisé, on ne peut pas faire du télétravail comme on veut. On travaille avec un pare-feu et c'est très encadré. On a le droit à deux jours de télétravail maximum par semaine. », R.

Les dispositifs de sécurité et les urgences au travail compromettent l'usage déviant du télétravail, dont la pratique renforce parfois les normes et règles de l'entreprise. Les développeurs en télétravail sont alors soumis à plus de contrôles, perdent en autonomie et se voient ralentis, dans certains cas, dans leurs missions. Le passage au télétravail demande donc un accompagnement des salariés relatif à ces questions d'urgence et de sécurité. Dans cette perspective de changement, les RH restent l'interface privilégiée entre la direction et les salariés pour s'assurer que les contrôles n'empiètent pas trop sur l'autonomie.

Si le télétravail réussit aux personnes autonomes, pour les développeurs que j'ai interrogés, il ne rend pas pour autant autonome un individu qui ne l'est pas naturellement. Pour les codeurs, le télétravail peut être un bon moyen pour adopter une attitude autonome, mais il ne fait pas de miracle. Il n'y aurait, selon eux, pas de lien direct de cause à effet entre l'autonomie et le télétravail. S'il y a corrélation entre télétravail et autonomie, il s'agirait plus de voir dans le télétravail une sorte de catalyseur qui pousse à devenir plus autonome et incite à prendre plus d'initiatives (*« Alors si tu vois l'autonomie comme un muscle qui se travaille, je pense que le télétravail peut la faire travailler. », P.*). Paradoxalement, le télétravail offre davantage de visibilité aux managers sur l'autonomie ou au contraire la dépendance des collaborateurs aux autres dans leur travail, en cela que toute demande se matérialise, soit par un appel, soit par un message... et non pas par une simple question à la volée (*« Si on n'est*

pas autonome, ça se voit davantage. Car ça se voit si on entre souvent en relation avec ses collègues pour poser des questions pour leur demander de l'aide. », Ph.).

« Je pense que chez certaines personnes le télétravail pourra avoir un impact. Ces personnes peuvent se dire : on m'accorde le télétravail, donc on me fait confiance, donc peut-être que là, ça peut pousser à l'autonomie. Mais je ne pense pas que le télétravail apporte de l'autonomie de manière générale. », A.

La question de la confiance apparaît comme centrale pour jouir pleinement de son autonomie et s'investir davantage dans son travail (« *Être autonome, c'est qu'on me fasse confiance sur le produit.* », J.). Pour le salarié, le télétravail apparaît parfois comme la possibilité d'acquérir plus d'autonomie et d'expertise dans son métier. Souvent perçu comme une faveur, une marque de confiance de la part de l'employeur à l'égard du salarié, le télétravail invite et incite tacitement le salarié à une gestion autonome de son activité. Dans des conditions de confiance mutuelle entre le salarié et son supérieur, l'usage du télétravail ne constitue alors pas une pratique déviante, mais renforce au contraire la responsabilité du télétravailleur envers son employeur. Sous couvert de plus d'autonomie et de flexibilité, le télétravailleur peut se sentir redevable vis-à-vis de son employeur. Dans ce cas, le salarié se sent insidieusement en dette envers son entreprise, ce qui tend à accroître son stress et à réduire la confiance dont il a besoin pour se sentir responsable et autonome dans son travail.

L'entreprise se dématérialise et devient une entité virtuelle, sans véritable cadre spatio-temporel. Toutefois, si le télétravailleur semble plus autonome dans la gestion de son espace de travail et de son temps, l'utilisation de TIC (agenda partagé, logiciel de gestion des tâches...) offre de nouveaux outils de contrôle pour l'entreprise. La surveillance prend des formes implicites mais bel et bien présentes. L'absence de cadre tangible change radicalement les modes d'organisation des salariés et de l'entreprise, mais les liens de subordination n'en demeurent pas moins prégnants. La subordination est définie, dans le Larousse comme « une situation de quelqu'un qui dépend, dans ses fonctions, de l'autorité de quelqu'un d'autre »³⁶, et par la Cour de cassation comme « [le lien] caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité de l'employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné ».³⁷ Force est de constater que, si le télétravail offre plus de marge aux collaborateurs en leur laissant davantage de liberté dans l'organisation de leur travail, il n'enlève pas le lien de subordination qui lie les télétravailleurs à leur employeur ou à leur

³⁶Larousse, subordination, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/subordination/75073>

³⁷Wikipédia, Lien de subordination en droit du travail français, https://fr.wikipedia.org/wiki/Lien_de_subordination_en_droit_du_travail_fran%C3%A7ais

client. Les développeurs restent en contact permanent avec leur hiérarchie ou leur client, et leur travail dépend fondamentalement de leurs feedbacks. L'autonomie pour les développeurs reste contrôlée (« *Donc l'autonomie c'est bien, mais il faut que ce soit contrôlé* », G.). Le rapport de pouvoir qui existe entre le développeur et son employeur reste ancré et il ne semble pas que le télétravail soit une manifestation du refus de l'autorité et de la hiérarchie. Il s'agit plus d'une manière de s'en distancier pour avancer plus efficacement dans son activité de codage.

Le rôle des RH consisterait à rassurer les salariés en leur garantissant un suivi et un accompagnement par les RH elles-mêmes, par leurs managers, et avec le support d'outils de gestion des tâches et de communication. Il s'agirait aussi de former les managers à encadrer une équipe à distance, de la superviser et de la contrôler, sans tomber dans le micro-management. Une surveillance intempestive ne fait qu'accroître la méfiance au sein des groupes, détériore les relations humaines et se répercute négativement sur la production et la performance des acteurs de l'entreprise. Il s'agit de favoriser une autonomie sous contrôle des salariés, qui leur soit bénéfique car souple bien que cadrée et rassurante bien que flexible. En accordant plus d'autonomie contrôlée aux salariés, les managers développent par ailleurs leur disposition à déléguer des tâches aux membres de leur équipe. Encadrer sans brider, déléguer sans tout lâcher, surveiller sans « fliquer », le management du télétravail repose sur un nouvel équilibre à trouver. RH, managers et salariés doivent donc progressivement œuvrer de concert pour que le télétravail profite tant aux employés qu'à l'entreprise.

En termes d'autonomie, le télétravail n'apparaît donc pas comme une pratique fondamentalement déviante utilisée par les développeurs. S'il leur permet d'acquérir plus de flexibilité, ils ont conscience des limites de cette autonomie qui n'est pas réelle mais sous contrôle. Plus joueur qu'outsider, le développeur en télétravail ne transgresse pas véritablement les normes de l'entreprise puisqu'il reste contrôlé, bien qu'à distance. Il reconsidère simplement l'unité spatio-temporelle de l'organisation et adapte ses conditions de travail à ses préférences. C'est dans cette optique qu'il s'agit d'envisager le télétravail en entreprise, étendu à une plus large population. Avec l'essor du télétravail, les RH pourraient devenir garants de cette autonomie contrôlée : de l'autonomie pour les salariés, mais sous contrôle de l'entreprise.

c) Télétravail, organisation et structuration : comment cadrer une pratique déviante ?

Potentielle pratique déviante pour échapper aux cadres et codes de l'entreprise, le télétravail n'est pas synonyme de liberté totale et impose de nouvelles règles et structurations pour être efficace. Le bon fonctionnement du télétravail dépend indubitablement des conditions de sa mise en place. L'enjeu est de taille, et notamment pour les RH, puisqu'il a un impact tant sur les salariés, que sur la santé de l'organisation. Si le télétravail transgresse le cadre habituel de l'entreprise dans ses locaux, il apporte de nouvelles normes de travail aux salariés qui le pratiquent.

En passant au système du télétravail, les salariés se distancient du cadre et des règles imposées par l'entreprise. Cette flexibilité apportée aux collaborateurs par le télétravail est un des aspects privilégiés par les développeurs, qui les amène à apprécier cette pratique et qui tend à donner l'illusion d'une pratique déviante. Un des codeurs interrogés insiste sur le fait que les entreprises pâtissent souvent des cadres dictés par l'entreprise, en ceci que les performances des salariés sont parfois réduites par les règles et normes de l'organisation (« *Quand il y a trop de règles, je pense que ça pèse sur la société.* », Mw.). Il peut y avoir concurrence entre les besoins et impératifs de l'entreprise et ceux des collaborateurs. La flexibilité du télétravail offre la possibilité de concilier plus aisément vie professionnelle et vie personnelle. Cette souplesse s'accompagne toutefois de l'apprentissage de nouveaux modes d'organisation et de structuration de son activité. Les développeurs ne transgressent donc pas à proprement parler les normes de l'entreprise en passant au télétravail, mais se les réapproprient, tout en en intégrant de nouvelles, inhérentes au travail à distance.

« En tout cas, je pense que tous les développeurs en règle générale se plaignent de cette organisation des sociétés. Pour moi, je pense que c'est un métier où bien sûr il y a des délais, mais ce qui compte c'est le résultat. Comment je dois répartir mon temps ? Ça, c'est à moi de gérer. », Mw.

Du point de vue des salariés, le passage au télétravail ne s'improvise pas et requiert une discipline et un cadre à s'imposer pour travailler dans des conditions inhabituelles. Les développeurs que j'ai interrogés m'ont très souvent parlé de « rituels », d'habitudes et autres pratiques, instaurés pour organiser leurs journées, les ponctuer de moments structurants (« *On utilise la méthode agile donc on a des stand up le matin. Mon premier rituel, c'est le matin : j'ai un call avec mon client.* », S.). Le temps n'étant plus ni matérialisé par l'espace

(prendre les transports pour se rendre sur les lieux de son travail), ni structuré par les habitudes du collectif (pause déjeuner par exemple), les développeurs en télétravail s'imposent des points de repères, parfois symboliques, mais indispensables et structurants (« *Je travaille en sessions de 50 minutes* », Ma.). Ces points peuvent être personnels ou collectifs. Les développeurs ont en effet l'habitude de travailler en équipe et de faire des réunions régulières fréquemment pour se répartir les tâches (appelées « tickets » dans le jargon du codeur) à effectuer et discuter des difficultés éventuelles rencontrées (« *Nous, on fait le daily. On a gardé la même organisation. Du coup le matin, c'est des points qu'on fait avec les autres. L'après on bosse bien.* », Mw.). Ce témoignage rend par ailleurs bien compte du fait que, malgré leur réticence aux règles contraignantes, les développeurs ne modifient pas tant que cela leur rythme de travail et l'organisation de leurs journées. En termes d'organisation dans leur travail, leur autonomie est contrôlée et limitée par le quotidien de leurs collègues et les processus de l'entreprise.

« Et euh les petits rituels c'est vraiment important. En termes de rituels, pour moi ce qui est important, c'est de se faire une pause. Tu te dis voilà, j'ai 15 minutes, je me vide l'esprit. Je prends un café. », P.

En se fixant des points de repères et des rituels, les développeurs cherchent aussi à éviter de tomber dans l'écueil du sur-engagement et de la surcharge en heures de travail. Les RH ont un rôle à jouer dans la préparation et l'accompagnement des salariés et des managers à la mise en place de rituels et de moments de concertations structurants au sein des équipes. Les entreprises qui font l'usage du télétravail doivent s'habituer à ne plus être une unité concentrée géographiquement, mais à se rapprocher d'un modèle d'entreprises que je qualifierais de dispersées, avec des salariés un peu partout en France et dans le monde, et dont le prototype extrême correspond à « l'entreprise distribuée » ou en « *full-remote* », c'est-à-dire sans locaux. Cette nouvelle conception de l'entreprise nécessite de repenser en profondeur l'organisation, son fonctionnement et sa structuration. Le présentiel et les échanges informels participent, implicitement mais pleinement, à structurer les process et les rapports au sein de l'organisation. Dès lors que les entreprises, ou tout du moins certains services, passent en télétravail, cette forme de structuration officieuse n'existe plus. Il faut alors tenter de combler ce manque par d'autres moyens (« *En gros, grâce à notre présence dans les locaux, on n'avait pas besoin de se structurer.* », A.). Si le télétravail met au jour certaines failles et autres dysfonctionnements profonds d'une entreprise, la découverte de ces lacunes peut aussi être le premier pas vers une amélioration des process et échanges au sein de l'organisation. L'implémentation du télétravail peut être le moment d'une restructuration de l'entreprise et devient un levier de performance potentiel pour elle. Loin donc de s'apparenter

à un usage purement déviant, le télétravail impose une rigueur normée aux salariés à distance. Dans le milieu du développement, l'organisation et la réalisation des missions se structurent autour de la méthode agile. Les développeurs m'ont expliqué qu'il s'agissait d'une méthode de travail souple et adaptative, mais très planifiée, qui place le client au centre du projet et qui implique une plus grande réactivité de la part des équipes de codeurs pour répondre efficacement aux changements de la demande. L'agilité requiert plus d'opérationnalité et une coopération accrue entre toutes les parties impliquées dans le projet, de la demande à la réalisation de celui-ci.

« On utilise la méthode agile, donc on a des stand up le matin. Mon premier rituel, c'est le matin : j'ai un call avec lui. On revoit ce qui a été fait sur les 24 heures, on voit s'il y a eu des points bloquants et ce qu'on doit faire dans la journée. », S.

Les développeurs recourent pour beaucoup à la méthode agile en télétravail. Pourtant, l'agilité est d'abord pensée de façon à privilégier les conversations en face-à-face. En effet, les réalisations des développeurs sont conçues pour et avec leurs utilisateurs. Une distinction existe entre les développeurs *back* (qui s'occupent des fondements du développement, de sa structure invisible) et les *front* (qui réalisent la face visible du codage, souvent en collaboration avec des webdesigners et les utilisateurs). Il est donc moins évident de télétravailler constamment pour un *front* que pour un *back*. Pour pallier les manques d'échanges en présentiel, les équipes s'organisent très souvent autour de points et de « *calls* » brefs mais réguliers, tous ensemble, pour faire l'état des lieux sur l'avancement de chacun, répartir et planifier la suite du projet. A distance, il est donc indispensable de structurer d'autant plus l'emploi du temps commun des développeurs, et de s'adapter à une nouvelle organisation pour conserver la flexibilité du projet, garantir l'implication de tous et assurer la satisfaction du client ou de l'employeur. Pas question donc de jouer les outsiders en télétravail : les développeurs structurent leurs tâches avec et en fonction de leurs collègues et de leurs employeurs.

« Avec l'agilité, les sociétés sont obligées de s'adapter. Elles sont dans l'organisation pour que ça marche mieux. Le télétravail, c'est pareil, il y a des outils, tu les utilises et peu à peu ça s'améliore. », Mw.

Avec la mise en place du télétravail, c'est aussi la culture du présentisme, particulièrement ancrée en France, qui se voit mise en cause (« *Bah en France, la culture du télétravail n'est pas très instaurée.* », Mw.). Si cette mise en question du présentisme n'est pas inutile, elle implique toutefois pour les entreprises, et les RH notamment, de repenser aux

manières de quantifier et de contrôler le travail des salariés. Ce n'est plus du tout à partir des heures de présence physique dans les locaux dédiés au travail que sont évalués les collaborateurs, mais bien plus à partir de leurs résultats. Atteindre les objectifs fixés constitue déjà un élément fondamental de l'évaluation des salariés présents physiquement en entreprise, mais avec le télétravail, les résultats deviennent l'unique véritable curseur pour contrôler le travail des équipes et des individus. La structuration du travail par les résultats nécessite d'avoir une connaissance très précise du temps requis pour réaliser les tâches confiées aux salariés et pour que le télétravail ne devienne pas le cadre potentiel d'une surexploitation, volontaire ou involontaire d'ailleurs, des individus par l'employeur (« *Un jour je me suis arrêté à 2h du mat. X. devait être content sur les heures sup non payées ! Parfois même le week-end je codais.* », A.). Les salariés ne sont plus cadrés par une journée « 9h-17h », mais par des objectifs à atteindre. Pourtant, ils restent payés en heures. Ainsi, l'un des risques insidieux, mais bien réel, du télétravail pour les salariés, c'est de devenir des sortes de faux-freelances qui travaillent bien au-delà des heures de travail rémunérées, sans les avantages ni l'indépendance d'un auto-entrepreneur (« *Pas que le développeur, mais le salarié face au télétravail pour ne pas passer du salarié au freelance qui a une mission à faire à la journée. Ce que je te dis, ça fait partie des dérives du télétravail.* », P.). Pour protéger le salarié face aux écueils du télétravail, un développeur avance qu'il « *faudrait légiférer* » et expliciter le cadre du travail à distance dans le Code du Travail. Aujourd'hui, avec l'explosion imprévue du télétravail et le prolongement de son recours après la crise du coronavirus, il semble indispensable de clarifier le cadre législatif du télétravail pour protéger les salariés et donner un cadre aux entreprises. Certains développeurs m'ont ainsi fait part de leur conscience des limites du télétravail et notamment de l'illusion d'une plus grande liberté sous couvert de flexibilité et de souplesse. On comprend donc bien ici les limites d'un usage du télétravail présenté comme déviant et l'enjeu de régulariser une pratique aux contours encore flous.

Avec l'évaluation des résultats en télétravail, se pose aussi la question du manager qui doit être assez proche du terrain de ses équipes pour être en mesure de jauger le temps nécessaire à la réalisation de telle ou telle mission. Dans le cas des développeurs, il est intéressant de constater que les managers d'équipes (Lead Dev) ont, pour la très grande majorité, d'abord exercé le métier de développeur avant d'encadrer une équipe de développeurs. L'éternel dilemme du supérieur hiérarchique expert-technique et/ou bon manager d'équipe se pose donc encore. Un développeur expérimenté sera-t-il nécessairement un bon Lead Dev ? Le manager d'une équipe de développeurs a-t-il besoin d'être très expérimenté pour bien encadrer ? Si ces questions restent en suspens, un développeur m'a confié vouloir progressivement passer à l'encadrement d'équipes, mais en se faisant d'abord ses armes en tant que développeur pour gagner en crédibilité par la suite,

et savoir par l'expérience ce qu'il sera susceptible d'attendre de la part de ses équipes (« *Et puis ça me permettra de nouveau de déléguer, mais en sachant comment faire, ce qui me permettra d'être plus crédible. Ça c'est chouette !* », Ma.).

Le télétravail exige une réorganisation globale : de l'entreprise, des méthodes de travail, des rapports entre collaborateurs, de la posture personnelle à adopter face au changement... En s'inspirant par exemple des pratiques éprouvées par les développeurs, les RH pourraient donner des méthodes et bonnes pratiques (rituels, outils et techniques d'évaluation par les résultats, accompagnement des managers...) à mettre en place. Ainsi, les salariés réorganiseraient leurs journées de travail à distance, et pourraient s'épanouir dans cette pratique, sans tomber dans ses excès. Mon enquête montre finalement que la pratique du télétravail n'est pas une transgression totale des normes de l'entreprise puisque l'organisation et la structuration du travail des développeurs dépend toujours du collectif de l'entreprise. Les développeurs s'approprient les règles de l'organisation, les adaptent, mais en acquièrent par ailleurs de nouvelles nécessaires au maintien de la cohésion d'équipe et de l'entreprise. Il revient aux RH d'accompagner les équipes et leurs responsables à restructurer l'organisation du travail à distance des salariés autour d'une stratégie et d'une culture d'entreprise affirmées, et d'outils de communication, de gestion des tâches et d'évaluation des résultats efficaces.

d) Télétravail, horaires de travail, concentration et droit à la déconnexion : les déviances d'une pratique encore peu cadrée

Le télétravail offre plus de flexibilité aux travailleurs et notamment sur la gestion de leur temps. Pourtant, lorsque Valérie FERNANDEZ, Caroline GUILLOT et Laurie MARRAUD évaluent l'autonomie des salariés dans l'organisation de leur temps de travail, elles remarquent que, bien qu'à domicile, nombre de télétravailleurs synchronisent leur activité sur celle des salariés présents en entreprise et calquent leur journée sur un format standard³⁸. En dépit de l'autonomie forte envisagée pour les télétravailleurs, il semble que l'injonction à suivre un cadre de travail (temporel notamment) pour les salariés à distance reste tenace ; et ce, que l'injonction soit implicite (échanges nécessaires avec les collègues...) ou explicite (par le management et le contrôle). L'autonomie dans la gestion du temps et de la maîtrise de celui-

³⁸ Valérie FERNANDEZ, Caroline GUILLOT, Laurie MARRAUD. « Télétravail et « travail à distance équipé » Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? ». Revue française de gestion, 2014, p. 101-118.

ci est de même parfois compromise par le phénomène de « *télédisponibilité permanente* ». Certains salariés en télétravail se sentent plus que d'autres redevables vis-à-vis de leur entreprise et ne parviennent pas à « décrocher » de leur activité. Le « droit à la déconnexion » apparaît alors comme un lointain mirage, et la flexibilité temporelle rime plus avec la soumission aux impératifs de réalisation des objectifs qu'avec la maîtrise de son temps.

Si les réfractaires au télétravail en caricaturent son usage, non sans une part de vérité, en disant que dans télétravail, il a « télé », mes entretiens révèlent à l'inverse que dans télétravail, il y a « travail ». La plupart des développeurs ont souligné le fait qu'en télétravail, ils bénéficient d'une plus grande concentration et de plus importantes plages horaires de travail au calme, sans interruption (« *Si je veux rester bosser 3 heures, je peux. Alors que dans un bureau, si j'ai besoin de rester 3 heures concentré, bah ok, si on m'appelle, bah je dois me concentrer sur ce que la personne me demande, ensuite je repars sur mon bureau, je dois me reconcentrer sur ce que j'ai fait, sur ce que j'ai déjà lu. Donc, quoi qu'il se passe, quand on m'appelle je perds 20 à 30 minutes à chaque fois.* », G., « *J'ai besoin d'être au calme pour pouvoir travailler. Ne pas être interrompue de manière intempestive.* », S.). Le gain en concentration est profitable tant pour l'entreprise que pour le développeur. Alors que les entreprises sont des lieux souvent propices à la déconcentration et aux interruptions par un collègue ou un manager, le télétravail offre, en effet, un cadre prompt à plus de calme et de concentration. En revanche, le bénéfice de la concentration se solde souvent par une surcharge de travail pour les salariés. Transgresser l'usage des microcoupures en entreprise peut alors engendrer un accroissement conséquent de la charge de travail. Le droit à la déconnexion concerne tout particulièrement les télétravailleurs, qui ont tendance parfois à se sentir redevables vis-à-vis de leur hiérarchie, et hésitent à couper avec leur travail. Certains managers peuvent aussi voir le télétravail comme une faveur et en demander trop à leur équipe à distance (« *En inconvenient... euh, on pourrait m'appeler en dehors de mon temps de travail ; ça ne m'est pas arrivé souvent. Mais on peut penser que..., enfin les dirigeants peuvent penser que le télétravail est un cadeau sauf qu'en fait, entre 8h [dans les locaux] et 8h chez moi, en fait, c'est pareil et de base, je travaille plus chez moi.* », G.). Sensibiliser les salariés à leurs devoirs, mais aussi à leurs droits en tant que télétravailleurs fait partie des missions des RH. Les développeurs en télétravail m'ont dit qu'ils bénéficiaient globalement d'horaires plus souples, à l'exception des réunions d'équipe qui structurent leur agenda de façon fixe et déterminée. Si cette souplesse dans l'organisation de leur temps de travail constitue un véritable avantage pour les télétravailleurs, elle doit toutefois, selon eux, être cadrée afin que l'équipe puisse avancer plus simplement de concert, et que le salarié garde un rythme de travail et de vie relativement structuré (« *En termes d'organisation, j'essaye de garder le même rythme, mais parfois il m'arrive de sortir ou de faire un truc. Mais je m'organise de façon à ce que je sois obligé de finir ce que je n'ai pas fait dans la journée.* », Mw.).

Flexibilité n'est pas synonyme de liberté totale, ni de « laisser-aller ». Cette adaptation des horaires de travail, en fonction des impératifs de l'entreprise d'un côté et des préférences du salarié de l'autre, est une réussite dès lors qu'elle est profitable pour les deux parties. Les RH ont pour mission de mener à bien cet objectif. Cela signifie une amélioration des conditions de travail pour le salarié, moins dépendant des normes traditionnelles de l'entreprise, qui a pour conséquence, dans le meilleur des cas, un accroissement de la productivité du salarié, sinon des résultats équivalents au travail fourni en présentiel.

e) Télétravail et problématiques de discriminations : dévier les normes cachées ?

Au cours de mes entretiens, je me suis rendu compte que si le télétravail révèle, voire génère, certaines inégalités, il peut aussi constituer une pratique déviante pour échapper aux normes discriminatoires tacites. La pratique du télétravail pose ainsi un ensemble de questions sur les discriminations en entreprise. Dans une perspective RH, il est fondamental de se pencher sur cette problématique du télétravail comme facteur aggravant ou atténuant de discriminations dans le champ professionnel. Essayer de distinguer le maximum d'inégalités potentiellement causées ou amplifiées par le télétravail permet au RH d'établir des points de vigilance sur lesquels s'attarder pour accompagner au mieux la mise en place de cette pratique et transgresser les normes discriminatoires cachées au sein des entreprises.

Le télétravail s'effectue, par définition, en dehors des locaux de l'entreprise spécifiquement dédiés à l'activité professionnelle. Dès lors qu'il n'y a plus de lieu fourni par l'employeur et équipé de sorte à mener à bien ses missions, le problème de l'accessibilité à un espace propice au travail intervient. Certains développeurs évoquent par exemple leurs difficultés à travailler dans leur espace privé, parfois trop petit (« *Il y avait des jours où j'allais au boulot, parce que ça me soulait de rester à l'appart, c'est tout petit.* », J.), « *Faut réussir à mettre son cadre de travail directement en place dès le début et quand tu es étudiant et que tu ne peux pas avoir un espace dédié... Du coup moi, j'avais la moitié de mon bureau dédié à mon travail de dev et l'autre moitié avec mes dissertes de droit.* », P.). Si les codeurs que j'ai interviewés parviennent à réaliser leurs tâches parfois dans des conditions inconfortables, voire inadaptées, on peut facilement supposer qu'il n'en va pas de même pour tous, et que certains profils compétents subissent des discriminations ou s'autocensurent en raison de leur environnement de travail défavorable. Si l'espace personnel dédié au travail est un facteur discriminatoire pour les télétravailleurs, l'accessibilité à du bon matériel, des outils efficaces

et une bonne connexion s'avèrent un autre véritable enjeu pour les entreprises et les salariés. Au cours de mes entretiens, les développeurs m'ont très largement fait part de l'importance qu'ils accordaient à travailler dans des conditions matérielles favorables (« *Un bureau agréable, une chaise de bureau confortable, un Macbook Pro récent et une bonne connexion Internet.* », O.).

« Alors c'est important d'avoir un espace de travail agréable. On peut se dire je suis en télétravail, donc je suis chez moi c'est sympa, mais c'est quand même mieux d'avoir une pièce, un bureau. Alors c'est pas simple non plus surtout que je suis parisien, donc les loyers, c'est pas évident, mais au moins avoir un bureau, une chaise confortable, un environnement de travail agréable. Moi j'ai un écran supplémentaire. », Ph.

La question des bonnes conditions de travail et du confort peut paraître mineure, surtout dans le cadre du travail en dehors de l'entreprise - qui plus est, chez soi où « *c'est cosy* », « *c'est sympa* » -, pourtant c'est un levier pertinent de performance et d'épanouissement pour les salariés (« *C'est des choses qui peuvent paraître un peu bêtes, mais ça permet d'être plus efficace.* », Ph.). Il est à ce sujet intéressant de constater que le choix du télétravail répond souvent à l'envie d'échapper aux normes du bureau en entreprise et de gagner en confort et en familiarité avec son environnement de travail. Sa pratique relève alors d'une forme de déviance par rapport aux conditions de travail de l'entreprise. Si les développeurs jouissent d'une très forte demande et que le métier en fait rêver plus d'un, j'ai été forcée de constater le très faible pourcentage de développeuses. Certains de mes interlocuteurs ont d'ailleurs d'eux-mêmes soulevé le problème (« *Par rapport à l'informatique aussi, je ne sais pas pourquoi mais il n'y a pas de femmes. On parle de chômage en France, mais dans l'informatique il n'y a pas de chômage. Alors je ne comprends pas pourquoi il n'y a pas de filles.* », Mw.). Mes investigations dans l'univers du développement m'ont permis de ne m'entretenir qu'avec une seule femme, qui m'a d'ailleurs confié avoir rencontré certaines difficultés pour s'intégrer dans un milieu encore très masculin. Elle revient notamment sur les attitudes sexistes dont elle a été victime lors de l'une de ses expériences en tant que salariée (« *Et malheureusement, c'est la première fois que j'ai pu constater un sexisme vraiment apparent en devenant dev.* », S.). Il semblerait donc que dans le milieu de l'informatique, il existe une réelle discrimination envers les femmes, tacite ou parfois même délibérée. Le métier de développeurs reste, dans les faits, encore peu ouvert aux femmes : conséquence de l'influence culturelle ? dispositions pseudo-génétiques ? autocensure ? Toujours est-il que les discriminations sexuelles existent dans le milieu du développement. Aussi, l'unique développeuse enquêtée a-t-elle trouvé une parade à ces discriminations dans le télétravail. N'étant plus jugée en tant que femme, elle l'est en tant que « *professionnelle* », en tant qu'

« être humain » réalisant une tâche. Avec le télétravail, ce sont les résultats qui comptent avant tout. Juger le résultat avant la personne qui le réalise apparaît donc comme une pratique juste et équitable, tant pour le salarié, qui ne subit plus d'autre évaluation que sa propre production, que pour l'employeur ou le client, qui aura moins tendance à discriminer le travailleur sur d'autres critères que son travail (« *Aujourd'hui, mon client ne me prend pas pour un vagin, mais humainement. Et je pense aussi que le télétravail nous protège de ça.* », S.). Si cet aspect du télétravail, qui place le résultat avant la personne, n'est pas non plus sans dangers (risque de surmenage, de sur-engagement...), il peut repousser les discriminations faites aux femmes dans le milieu du développement informatique, comme partout ailleurs, mais sans toutefois les annihiler.

« *Avec le télétravail, tout ce que voit le client c'est ce que tu produis, pas le fait que tu sois une femme ; et ça c'est cool !* », S.

A travers le témoignage de cette développeuse, on comprend que le télétravail permet d'éviter les stigmates et la violence qui existent dans les relations de travail. En offrant la possibilité de dépasser les discriminations sexuelles qui existent en entreprise, la pratique du télétravail apparaît comme un moyen pour déjouer certaines normes discriminatoires cachées. Aussi, les RH ont un rôle crucial à jouer pour inciter les directions à mettre en place des dispositifs réduisant les inégalités et pratiques discriminantes. C'est pourquoi il revient aux Ressources Humaines de veiller à traiter le plus justement possible les salariés face au télétravail. Cette pratique peut malheureusement se solder par un accroissement des discriminations, notamment liées à l'accès à un espace de travail décent, à la détention de matériels, outils et fournitures convenables, et à la connexion internet. En revanche, le télétravail se révèle aussi comme un moyen efficace pour réduire certaines formes d'injustices et d'inégalités, comme les discriminations liées au sexe. Le télétravail semble donc permettre de déjouer certaines normes tacites et autres comportements discriminants relatifs au sexe, à l'âge, aux origines, au lieu d'habitation... Il s'apparente alors dans certains cas à une pratique déviant les normes taboues des entreprises.

3) Télétravail choisi et télétravail contraint : une problématique RH

Réalisant mon travail de recherche en plein cœur de la crise du coronavirus, le phénomène du télétravail imposé par l'employeur et non pas choisi par le salarié s'est immiscé dans mes échanges avec les développeurs. Cette forme exceptionnelle de mise en place du travail à distance à la demande de l'employeur, lui-même contraint par les circonstances d'un

cas de force majeure, remet naturellement en cause l'association du télétravail à une pratique déviante. Elle est aussi l'occasion de s'interroger sur les effets du télétravail imposé par l'employeur sur les salariés : implique-t-il les mêmes comportements et implication des télétravailleurs ? comment favoriser, en tant que RH, un passage au télétravail à l'initiative de l'employeur ?

L'épisode de la crise sanitaire rappelle tout d'abord que le télétravail dépend du contexte de sa mise en place. Ainsi, Laurent TASKIN met en perspective le télétravail dans le contexte de son application³⁹. Il évalue le « *contexte comme un facteur déterminant du développement du télétravail* ». Ainsi, il cherche à démontrer que le succès du télétravail repose sur l'environnement « *économique, technologique, légal et socioculturel* ». Selon lui, le contexte économique actuel est indissociable de la flexibilité, c'est-à-dire, d'une « *capacité d'adaptation sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence* » (Everaere, 1997). L'expérience montre que le télétravail s'apparente à un levier déterminant de flexibilité, en « *déspecialisant* » le travail et en en modifiant la temporalité. L'essor des technologies a été nécessaire au développement du télétravail et reste une condition *sine qua non* à sa mise en place. Le cadre législatif favorable au travail à distance est par ailleurs un vecteur fondamental dans l'accroissement du nombre de télétravailleurs. Le contexte socioculturel, enfin, participe largement au développement du télétravail. TASKIN souligne l'émergence de notions telles que le « *bien-être* » ou les « *aspirations écologistes* », qui seraient favorables au télétravail. Pour aller plus loin dans la typologie des éléments de contexte favorisant son développement, il me semble opportun de prendre en considération les événements récents qui ont accéléré notablement la propagation du télétravail dans le monde de l'entreprise. Aux facteurs contextuels déjà avancés par la recherche, on peut ajouter le phénomène de « *crise* » comme élément de contexte déterminant. De quelle nature qu'elle soit, la crise apparaît désormais comme un véritable catalyseur de l'application du télétravail par les entreprises, auprès des populations d'actifs qui peuvent y avoir recours. Les mesures prises, tant dans les secteurs privé que public, pour faire face à l'épidémie de la Covid-19, sont incontestablement en faveur du télétravail. Ce cas de force majeure est un motif valable pour imposer l'application du travail à distance auprès des employés. Deux formes de télétravail se distinguent : celui proposé et choisi par les collaborateurs, et celui qu'on est susceptible de leur imposer. Ainsi, un autre élément qui concourt à définir la nature polymorphe du télétravail me semble pouvoir être avancé. Le télétravail est en effet tantôt choisi tantôt imposé. Si bien souvent le télétravail résulte d'une demande des salariés, certains collaborateurs sont parfois contraints d'adopter ce mode de travail à distance. Les actualités de ces derniers mois ont, par exemple, engendré

³⁹ Laurent TASKIN. « Les Enjeux du télétravail pour l'organisation ». Reflets et perspectives de la vie économique, p. 81-94, 2003.

la mise en place du télétravail forcé pour nombre de salariés afin de contourner les situations de crises, sociales et sanitaires (grève des transports, épidémie de la Covid-19). Alors qu'à l'heure actuelle la loi ne permet pas à un employeur d'imposer le télétravail aux salariés, l'expérience prouve que certains contextes exceptionnels externes à l'entreprise permettent cette pratique. Dans ce cas, le télétravail n'est plus un choix délibéré du télétravailleur qui aspirerait à plus de liberté et d'autonomie, mais une contrainte imposée par l'entreprise. Du point de vue du salarié, on est alors bien loin de l'hypothèse du télétravail comme pratique déviante.

La mise en place brutale du confinement face à la pandémie du coronavirus a profondément rebattu les cartes quant à l'avenir du télétravail dans le monde de l'entreprise. Pas le temps pour les sociétés ni d'ergoter, ni de s'organiser, il fallait s'y mettre pour continuer son activité (« *Quand il y a eu le confinement, toute la boîte est entrée en télétravail, donc la boîte s'est organisée par rapport au télétravail. On a mis des choses en place pour s'adapter au télétravail. Des réunions spéciales...* », P.). La gestion de crise a soudainement imposé le télétravail comme la norme de travail pour tous les salariés qui, de par leur fonction, pouvaient s'y mettre. Il ne s'agissait pas de transgresser les règles et conditions habituelles des entreprises, mais de s'adapter à un contexte exceptionnel, anormal. Les développeurs ont d'ailleurs constaté le bouleversement causé par ce passage soudain au télétravail, dans des services qui n'y étaient pas accoutumés. Certains développeurs insistent sur le fait que les entreprises n'étaient, en règle générale, pas disposées ni préparées à cette généralisation imposée du télétravail, tous services confondus (« *Même nous en informatique, quand il y a eu le confinement avec le coronavirus, on a eu une journée de chômage le lundi pour pouvoir mettre en place le télétravail.* », Mw.). Avec l'urgence sanitaire du coronavirus, le « *télétravail de la crise* »⁴⁰ change radicalement la donne par rapport au « *télétravail de la normalité* ». Les avantages classiques du télétravail, tels que le gain en concentration ou le calme, sont mis à mal. En revanche, certains écueils du télétravail, tels que le risque de sur-engagement et d'alourdissement de la charge mentale des salariés, deviennent plus menaçants. En temps de confinement, la succession excessive de réunions à distance ne pallie pas le manque de vie sociale des salariés, mais accroît au contraire la charge mentale et l'impression de saturation du temps. De plus, les échanges en visio ne remplacent pas les vrais visages et leurs expressions, comme le soulignent les invités de l'émission de radio « *le Téléphone sonne* », de Fabienne Sintès sur France Inter⁴¹. Cette généralisation soudaine et non préméditée du télétravail à temps complet montre qu'en entreprise, sa pratique ne constitue pas un moyen pour transgresser radicalement l'ordre établi et les habitudes des organisations.

⁴⁰ Xavier ZUNIGO. « Travail confiné. Laissez-nous respirer ! ». Medium, 30/03/2020

⁴¹ Le Téléphone sonne, 5 semaines de télétravail plutôt réjouissant ou déprimant ?, Fabienne SINTES avec Benoît SERRES, Dr. CHARTIER, Xavier ZUNIGO, France Inter 20/04/2020

Les entreprises ont dû adapter leur fonctionnement et leur cadre à de nouveaux formats et normes de travail. Ainsi, la panique des premières semaines de mise en place du télétravail de crise s'est progressivement vue remplacée par une meilleure gestion des réunions à distance. Après plusieurs semaines et nombre de tâtonnements, l'épisode du confinement montre qu'une routine s'instaure et réorganise les modes de travail, avec des règles nouvelles liées à la vie privée et au confinement. L'usage du télétravail contraint par la crise n'est en aucun cas déviant par rapport aux règles de cas de force majeure imposées par les entreprises ; il en était même au contraire devenu la norme.

Sensibilisée aux problématiques du télétravail imposé par la crise du coronavirus, j'ai souhaité en savoir plus sur la manière dont les développeurs vivaient ce télétravail contraint. Globalement, mes interlocuteurs n'ont pas ressenti de changements radicaux dans leur tâche, en passant au télétravail imposé par le confinement. Ils y étaient préparés professionnellement de par leur pratique habituelle du travail à distance (« *Mais d'un point de vue professionnel, ça change quasiment pas pour moi !* », S., « *Avec le confinement surtout, on fait des points, des réunions journalières, le matin ou parfois même l'après-midi, on a des messageries professionnelles pour savoir comment on avance les uns et les autres et comment on peut améliorer le travail, avancer plus vite ou mieux et débloquer les points bloquants. C'est quelque chose d'assez courant.* », Ph.). Si, le temps de la crise sanitaire, le télétravail est devenu momentanément la norme pour certaines professions, on constate que les développeurs tirent leur épingle du jeu, puisque ce qui était hors-norme avant le confinement pour les autres, représentaient déjà pour beaucoup de codeurs un mode de travail relativement familier. Plus préparés à s'adapter au télétravail, les développeurs ont toutefois subi, comme les autres professions, un ensemble de contraintes inhérentes au confinement. En plus du sur-engagement classique lié au télétravail, le « *télétravail de la crise sanitaire* » contraint un grand nombre de télétravailleurs à opérer en « co-télétravail », c'est-à-dire avec leur conjoint, leurs enfants, leurs colocataires, ou leurs parents dans le même cas. Avec cette crise, des sortes d'espaces de co-working de fortune voient le jour au sein de foyers, gratuits certes, mais sans leurs avantages et prestations. D'autre part, en télétravail les « *temps inutiles* » et « *micro-coupures* » n'existent plus. Leur perte peut être dommageable, notamment pour les instants de réflexion, de maturation, de détente, de sociabilité... Ce phénomène est d'autant plus présent en période de télétravail contraint par le confinement. Cette expérience très particulière du télétravail en a accentué certains traits et problèmes, moins perceptibles dans le cadre du télétravail en temps normal. D'un point de vue RH, l'observation de cette période est donc riche en enseignements pour comprendre les enjeux et difficultés du télétravail. Néanmoins, il faut nuancer le bilan de cette expérimentation biaisée du télétravail puisque son exercice s'insère dans un cadre très exceptionnel. L'urgence de la mise en place du télétravail au moment du confinement démontre que les

freins à l'implémentation de cette pratique par les entreprises sont bien plus d'ordre culturel que technique (« *Pour ceux qui étaient déjà au télétravail, c'était plutôt une mise au pas de la boîte. Avec du recul, on ne peut pas dire que le confinement soit positif, mais ça nous a obligés à nous mettre au télétravail tous.* », P.). Le télétravail est possible, faut-il encore que les employeurs et les salariés y soient favorables. Tant que le télétravail est perçu comme une pratique déviante par les entreprises, il ne peut devenir une forme habituelle de travail. Néanmoins, de plus en plus d'entreprises font le pari du télétravail comme nouvelle norme. S'il n'est pas légal en France de forcer un salarié à passer au télétravail, la digitalisation fulgurante d'un grand nombre de professions du tertiaire, ainsi que l'émergence et l'accroissement exponentiel des métiers de l'informatique poussent certaines entreprises à adopter le *remote*, voire le *full-remote* dans leur organisation. Dès l'embauche, le contrat peut ainsi prévoir le télétravail partiel ou total du collaborateur. Les prototypes d'organisation des sociétés *BoondManager* ou *Whodunit* sont à ce titre intéressants à explorer, puisqu'elles ont fait le choix de l'entreprise distribuée. Les collaborateurs signent pour du télétravail à 100%. C'est alors une condition nécessaire pour accéder au poste convoité. Ce n'est alors plus le télétravail qui apparaît comme une pratique déviante, mais l'entreprise en elle-même qui choisit un modèle à la marge. Ces prototypes extrêmes interrogent sur la question du télétravail comme mode de fonctionnement délibérément choisi par l'entreprise et les salariés qui la constituent, et conjointement comme système de travail imposé, à prendre ou à laisser.

Ainsi, mon enquête apporte des éléments de réflexion et de réponses concrètes sur les ambivalences des usages du télétravail. Cette pratique jusqu'alors peu appréciée des employeurs permet à une population experte en NTIC d'en faire, certes, une pratique déviante par rapport aux normes de l'entreprise, mais aussi un moyen pour optimiser la réalisation de leurs missions. Le choix d'étudier un groupe considéré comme « déviant » permet aussi de constater que le télétravail n'est pas toujours un gage d'autonomie réelle. Les développeurs ont conscience du lien de subordination qui les lie à leur employeur, à distance ou pas. Avec le télétravail, ils gagnent en « autonomie contrôlée » et se sentent ainsi plus libres d'évoluer dans les cadres reconfigurés de leur entreprise. A la faveur des actualités, le télétravail passe d'une pratique marginale suspecte aux yeux des employeurs à une norme possible de travail. Ce changement marque, entre autres, une reconfiguration importante du monde du travail autour de nouvelles normes à s'approprier. Face à cette évolution, les RH ont un rôle à jouer au sein des entreprises pour accompagner les salariés et faciliter la mise en place de nouveaux modes de fonctionnement des organisations. Faire de la pratique potentiellement déviante du télétravail une norme de travail fructueuse, tant pour les acteurs de l'entreprise que pour sa santé économique, relève d'un nouveau défi pour les RH.

III) Implémentation d'un modèle de télétravail systémique au sein d'une startup de « Tech » : un enjeu pour les RH

Souhaitant aller plus loin dans mon étude sur le télétravail dans le milieu de la Tech, il m'a semblé intéressant d'analyser directement sur le terrain la mise en place d'un modèle de télétravail structurel et rotatif au sein de l'entreprise pour laquelle je travaille. J'ai essayé de comprendre pourquoi et comment le télétravail peut devenir la nouvelle norme privilégiée d'une petite entreprise, au-delà des cas de force majeure qui exigent son utilisation. J'ai essayé de voir si l'implémentation du télétravail en entreprise initiée et incitée par une équipe de développeurs bouscule véritablement les frontières du travail en imposant de nouvelles normes et habitudes. J'ai cherché par ailleurs à percevoir un ensemble de nouveaux enjeux pour les métiers RH qui se voient eux aussi reconfigurés, face au recours au télétravail qui repousse indéniablement les frontières du travail.

Le cas d'OLYSTIC qui a adopté le système rotatif d'un télétravail partiel pour chacun des acteurs de l'entreprise est tout particulièrement édifiant. En effet, la réduction de l'espace des locaux de la startup ne permet plus à tous les salariés de se trouver tous ensemble dans les bureaux ; on parle de « *surbooking* » pour qualifier ce phénomène en pleine expansion avec le coût des loyers. Seuls quatre postes sur sept (localisés en région parisienne) sont désormais disponibles en présentiel. Si la décision stratégique de l'implémentation du télétravail résulte d'un accord avec l'ensemble des salariés - auquel la majorité d'entre eux d'ailleurs était favorable, voire même déjà adepte, en ce qui concerne l'équipe de développeurs notamment -, certains salariés semblent avoir plus subi que d'autres la mise en place du télétravail structurel. Ils s'inquiétaient notamment de leurs conditions matérielles de travail, le télétravail nécessitant un espace suffisant et propice à la concentration, au calme... En effet, l'entreprise a beau prodiguer les outils nécessaires à la réalisation des missions et veiller à une pratique satisfaisante du télétravail pour les salariés et l'entreprise, par définition, elle ne fournit plus l'espace dédié, ni les conditions habituelles de travail.

La stratégie de restructuration d'OLYSTIC suivant un modèle en *remote* impulsée et définie par la direction ne laissait que peu de place aux réticences et hésitations des acteurs de l'entreprise. En définitive, il ne restait implicitement aux salariés que de s'y plier ou d'opter

pour un autre modèle ailleurs. Si les exemples d'OLYSTIC ou des entreprises en *full-remote* se présentent comme des exceptions, force est de constater que le télétravail reste globalement une option choisie par les salariés, souvent à leur initiative. Face à ces observations, se posent plusieurs questions : le télétravail est-il toujours une source de satisfaction pour les salariés ? Comment est-il vécu quand il est subi ? Si le télétravail est communément perçu comme vecteur d'autonomie et de liberté dans le travail, l'est-il encore véritablement lorsqu'il est choisi comme norme par l'employeur ?

1) Le télétravail chez OLYSTIC : d'une pratique à la marge adoptée par les développeurs à un système généralisé

En janvier 2020, OLYSTIC annonce et s'engage dans une phase de conduite de changement, en instituant un modèle de télétravail structurel, partiel et rotatif pour tous les membres de l'entreprise. L'évolution du modèle de la startup, qui existe depuis maintenant trois ans, modifie radicalement l'organisation du travail au sein de l'entreprise, et a d'autant plus d'impact sur chacun des salariés que la structure est petite et jeune. OLYSTIC est une entreprise qui développe une solution digitale d'intelligence artificielle à destination des organisations. Le logiciel développé offre des enquêtes collaborateurs qui permettent d'obtenir le diagnostic de l'entreprise et propose des plans d'action favorisant l'efficacité et le bien-être des salariés au travail.

OLYSTIC est constituée de 9 salariés, dont 1 est basé au Canada, et s'entoure d'une équipe de testeurs (développeurs) localisée en Tunisie⁴². Parmi ces 9 collaborateurs, 7 font partie du cœur de métier d'OLYSTIC : 3 constituent l'équipe de data scientists, 3 autres appartiennent au pôle développement, 1 webdesigner travaille avec les développeurs. Deux des trois data scientists sont cadres, le troisième est en apprentissage. Les deux cadres ont eu un parcours académique exemplaire (F. a fait l'école d'ingénieurs ENSAE, C. est docteur en mathématiques appliquées), et dans un domaine particulièrement prisé. F. est officiellement le responsable du pôle data et concentre un panel large de missions. C. se charge du développement du machine learning et Ab., alternant en master 2, soutient les deux cadres et contribue à la réalisation de leurs missions respectives. F. encadre et contrôle le

⁴² Cf. Annexe 6 « Organigramme et sociogramme d'OLYSTIC »

travail d'Ab., son apprenti. C. n'a pas véritablement de supérieur technique. Elle est la plus experte des trois data scientists en matière de machine learning. L'équipe des développeurs s'organise autour d'un Lead Dev, J.-F., qui répartit, encadre et contrôle, depuis le Canada, les autres développeurs. Le développeur canadien est senior, en freelance, et a choisi un parcours en autodidacte. G. et A., les deux développeurs en CDD en France ont été formés à l'école 42, après un parcours universitaire inachevé et qu'ils qualifient eux-mêmes de « *chaotique* ». Le codage des développeurs est ensuite testé par l'équipe de deux testeurs tunisiens, manifestement en retrait du quotidien d'OLYSTIC. Au sein des services, les salariés travaillent en étroite collaboration et, entre les pôles, les échanges sont fréquents. Les équipes techniques (data scientists et développeurs) utilisent globalement les mêmes outils informatiques et en ont une très bonne maîtrise. Les deux autres fonctions sont des fonctions support : direction et RH.

Seule représentante RH d'OLYSTIC en support de la direction, j'ai eu pour mission d'accompagner la mise en place du télétravail au sein de la startup. Il s'est agi pour moi de contribuer, tant d'un point de vue pratique (recherche de nouveaux locaux, gestion du matériel pour les salariés...), qu'administratif et législatif (rédaction d'avenants et d'une charte), mais surtout humain, à organiser et instaurer le fonctionnement d'OLYSTIC en télétravail. La conduite du changement a été d'autant plus délicate qu'elle s'immisçait dans un contexte particulièrement houleux, et ce, à plus d'un titre. Les grèves reconduites avaient instauré un climat relativement tendu en décembre 2019. L'entreprise traversait une période de ralentissement économique et de difficultés d'avancement en termes de production technique.

Le système de télétravail choisi a été aménagé en fonction des services et de leurs besoins. Les équipes se relaient sur les quatre postes des nouveaux bureaux en suivant un rythme de 1 à 3 jours de télétravail par semaine pour les fonctions support (1 jour à domicile), le pôle data (2 jours à domicile), et le webdesigner (3 jours télétravaillés). Les développeurs, quant à eux, ont adopté un mode de travail en *full-remote*. Il est important de préciser que la taille des locaux est largement réduite, puisque l'espace de travail est passé de 100m² à 10m² environ. La décision choisie par la direction relève du système du « *surbooking* » en entreprise : moins de places dans les locaux que de salariés au travail.

Ce choix radical de mise en place du télétravail structurel, et notamment en *full-remote* pour les développeurs, résulte d'une somme de facteurs déterminants :

- l'équipe de développeurs s'est internationalisée à partir de 2019, avec l'établissement d'un pôle de testeurs en Tunisie, puis la collaboration de deux développeurs basés au Canada ;
- les développeurs basés à Paris, habitant en banlieue parisienne, ne pouvaient plus se rendre dans les bureaux parisiens pendant la période des grèves débutée le 5 décembre 2019. Le télétravail s'est donc d'abord imposé, puis, victime de son succès, peu à peu systématisé ;

- une demande des salariés ;
- l'expérience du télétravail contrainte par les grèves a servi de test et s'est montrée concluante. Le télétravail a plutôt favorisé l'efficacité des salariés. Elle n'a en tout cas pas réduit leur productivité ;
- une restriction budgétaire, liée à une année 2019 difficile ;
- le prix excessif des loyers parisiens ;
- la volonté de la part de la direction de changement stratégique ;

Si cette évolution fait suite au constat de l'efficacité du télétravail auprès de l'équipe de développeurs et de leur demande de faire de cette forme de travail (qui devait prendre fin avec l'arrêt des grèves) un mode permanent d'exercice, ce nouveau système de travail n'a pas fait d'emblée l'unanimité auprès des salariés d'OLYSTIC.

Le 5 décembre 2019, premier jour de la grève reconductible contre la réforme des retraites, annonce la mise en place d'un ensemble de dispositions en faveur des salariés d'OLYSTIC visant à faciliter les conditions de travail de chacun. Parmi ces aménagements du quotidien des collaborateurs, le télétravail s'impose rapidement comme le moyen le plus simple et efficace pour permettre à tous, et notamment aux salariés établis en banlieue éloignée, de réaliser leurs missions à distance sans avoir à poser de congés, ni à interrompre l'activité de l'entreprise. Il faut préciser que le travail à distance s'accorde bien avec les métiers « tech », majoritairement représentés dans l'entreprise. Dès le premier jour de grève, les effectifs présents au sein des locaux d'OLYSTIC sont réduits de deux tiers. L'équipe complète de développeurs et webdesigner travaille, dès le début de la grève, à distance pour pallier les perturbations liées à l'arrêt des transports. Le pôle des data scientists ne compte que la moitié de son effectif sur place. Seules la direction et la fonction RH sont au complet dans les bureaux de l'entreprise. Jusque début janvier 2020, et ce, à la faveur des grèves, le télétravail s'institue progressivement comme une forme de travail parfaitement envisageable et sans perte de productivité pour l'entreprise, et tout à fait confortable pour une partie des salariés, particulièrement prisée même par la population des développeurs. Toutefois, l'expérience n'était pas supposée s'étendre sur une période longue et durable.

Après un temps d'expérimentation, la direction s'interroge sur la mise en place d'un télétravail non plus « subi », conséquence d'un contexte particulier de grèves, mais d'un télétravail choisi, proposé et institué par l'entreprise. A l'initiative de l'employeur et en réponse à une demande insistante des développeurs de mettre en place un modèle de télétravail permanent, la décision est prise début janvier : OLYSTIC expérimentera le « *remote* ». La question qui se pose alors concerne la forme de télétravail pour laquelle opter. Le patron évoque d'abord le « *full-remote* » comme modèle à adopter. Il est alors question de se séparer

des locaux et de dématérialiser complètement l'espace de travail, ou tout du moins de le voir se disperser avec les collaborateurs. Si le « *full-remote* » séduit tout de suite l'équipe de développeurs, le pôle data semble plus partagé sur la pertinence et la viabilité du système.

La mise en place du télétravail au sein d'OLYSTIC répond à un ensemble de « *bonnes raisons* » avancées par la direction :

- pour les collaborateurs :

Elle permet de mettre fin aux problèmes et retards liés aux transports. Le contexte des grèves illimitées est favorable à l'avancement de cet argument par la direction. De plus, l'établissement du télétravail répond à une demande de certains collaborateurs, développeurs essentiellement. La direction insiste donc sur l'aspect « prise en compte des besoins et préférences des salariés ». Ce souci de répondre à une demande de plus en plus formulée et importante de la part d'une population « tech » apparaît par ailleurs, pour la direction et pour les RH, comme un véritable argument de recrutement et de rétention des talents.

- pour l'activité de l'entreprise :

L'activité d'OLYSTIC se prête aisément au télétravail puisque la startup développe une solution digitale pour diagnostiquer l'état des entreprises clientes et les aider à définir des plans d'action. L'essentiel de l'activité d'OLYSTIC repose sur des activités de codage, de conception d'algorithmes et de machine learning.

- pour la structure de l'entreprise et son organisation :

Depuis 2019, la startup s'est internationalisée, avec une équipe basée en Tunisie et au Canada. Le télétravail s'est imposé à ces équipes et a impulsé une dynamique de travail en *remote*, y compris auprès des équipes parisiennes. D'autre part, l'établissement du télétravail régulier permet de réduire les coûts liés à la location des bureaux. Le système rotatif de télétravail instauré réduit considérablement le nombre de postes et l'espace nécessaire pour accueillir l'ensemble des collaborateurs qui se relaient désormais en présentiel dans des locaux plus petits.

- personnalité et histoire du fondateur de la startup :

Pour le fondateur et dirigeant d'OLYSTIC, l'implémentation d'un télétravail systématique et systémique répond, entre autres, à l'envie d'expérimenter une forme de travail en expansion et compatible avec l'activité de l'entreprise.

- environnement et contexte extérieur :

Le télétravail s'est immiscé au sein d'OLYSTIC à la faveur des grèves de décembre 2019. Les recommandations liées à l'épidémie de coronavirus, puis la précipitation du confinement de la crise sanitaire du Covid-19, ont par la suite confirmé, développé et ajouté de nouveaux avantages au télétravail.

- santé économique de l'entreprise :

OLYSTIC a connu une année 2019 difficile. La réduction des coûts liés à la location des bureaux permet de faire une économie conséquente pour l'entreprise.

Force est de constater que la nouvelle n'est pas accueillie de la même manière par les équipes data et par celles des développeurs au sein d'OLYSTIC. Les développeurs y voient une réelle opportunité, quand les data scientists restent d'abord, pour une part, plus dubitatifs quant à l'idée de passer en télétravail. Dès l'annonce de cette pratique, les data scientists manifestent une inquiétude face au changement qui se profile.

L'élément qui suscite d'emblée une légère anxiété de la part du service data est relatif à l'organisation de leur travail en équipe. Malgré l'usage déjà omniprésent d'outils de communication digitaux, tels que Slack, Trello ou Jira au sein du pôle data, les membres de l'équipe ont d'abord craint les répercussions de l'établissement du travail à distance : « *ça va être trop compliqué de mettre tout en commun ! Déjà qu'on ne communique pas assez et qu'on n'arrive pas à se coordonner...* », C. Ils se questionnent sur le rythme de travail de chacun à accorder avec celui de l'équipe, sur le fait de savoir où en sont leurs collègues, et craignent de ne plus avancer de concert. Assez paradoxalement, ces experts des technologies informatiques semblent redouter l'usage quasi exclusif des outils digitaux et plateformes de communication connectées pour travailler à distance. Cette attitude marque la réticence naturelle d'individus soumis au changement. En changement les habitudes de travail, en le « déspecialisant », on modifie complètement les normes et représentations classiques et rassurantes d'un mode de fonctionnement que l'on maîtrisait.

Un autre point est soulevé par certains : la crainte liée à la situation économique de l'entreprise. Certains collaborateurs s'interrogent par ailleurs à propos de la potentielle perte de visibilité sur OLYSTIC et son projet. Si le changement est une réaction logique à une situation de crise, il apparaît fréquemment comme une nouvelle menace pour les personnes concernées par ce changement mais qui n'en maîtrisent pas les tenants et aboutissants.

Malgré tout, l'implémentation du télétravail est globalement bien accueillie, d'autant plus que celui-ci était déjà pratiqué ponctuellement sur demande, puis en accord avec le patron. Les salariés d'OLYSTIC apprécient le télétravail pour sa flexibilité, mais la solution de mettre en place structurellement et systématiquement un modèle de télétravail rotatif nécessite un accompagnement des équipes pour ne pas générer trop d'anxiété chez certains d'entre eux. Passer de l'exception choisie par le salarié à la norme imposée par l'entreprise change complètement la donne. C'est un enjeu de pouvoir qui se trame derrière ce passage à un télétravail systémique et structurel.

Le passage au télétravail pour les data scientists a demandé plus d'anticipation, de préparation et de structuration que pour les développeurs, déjà familiers de l'exercice. Il y a

en effet beaucoup plus d'échanges informels et d'interactions fréquentes entre les datas scientists qu'entre les développeurs, dans les locaux de l'entreprise. Les datas scientists avancent de concert en communiquant régulièrement par oral. Leurs interactions sont très fréquentes pour savoir où en sont les uns et les autres. Ils ne souhaitent pas avoir à passer par des outils informatiques pour réaliser ces échanges souvent très brefs. Une simple vérification de quelques secondes, pratiquée oralement, prendrait plus de temps en passant par des supports de communication numérique écrits. En perdant le contrôle des habitudes qui régulent leur travail d'équipe et en dépendant de nouveaux intermédiaires de communication, ils craignent de perdre en autonomie et en influence au sein d'OLYSTIC. Les échanges sont informels et spontanés en fonction des besoins. Une seule réunion d'équipe par semaine est véritablement instituée. Ils craignent donc pour certains de perdre en efficacité et en cohésion, en manquant d'échanges spontanés et de communication. Ces interactions leur permettent de maîtriser les délais ; ils ont donc peur de ne plus avoir le contrôle sur le temps et de ne plus être en mesure de respecter les échéances, sans l'institution de points de contrôle et de validation formalisés. S'ils jouissent de leur pouvoir d'experts, ils ont peur de le voir diminuer, en dispersant géographiquement une équipe aux membres très interdépendants.

En termes de management et de gestion des équipes, là encore les développeurs avaient déjà l'habitude de travailler à distance avec l'équipe de testeurs en Tunisie et le Lead Dev au Canada. L'action des développeurs était déjà calibrée par le Lead Dev à distance. Le télétravail ne modifie pas ce management déjà réalisé à distance. Les développeurs ont l'habitude de faire des points réguliers formels avec le Lead Dev installé au Canada par le biais des NTIC. Le télétravail ne change pas ce modèle. Les codeurs dépendent de leur manager dans l'avancement du projet et cherchent à optimiser leur temps par un gain en concentration. Le télétravail leur permet d'éviter les petits échanges informels oraux propices à la déconcentration. A l'inverse, les data scientists ont eu besoin de se structurer et d'être plus précis dans la fixation des délais et la répartition des tâches de chacun des membres de l'équipe.

L'implémentation du télétravail semble donc exiger une structuration des équipes moins informelle et plus hiérarchique. Pour les salariés déjà concernés par le télétravail, en l'occurrence les développeurs, le télétravail apparaît comme un moyen efficace pour gagner en autonomie et en concentration, et éviter de prendre les transports pour se rendre dans les locaux de l'entreprise. Pour les développeurs, le télétravail constitue un levier d'autonomie. Ils dépendent toujours de la hiérarchie mais gagnent en gestion de leur temps. Les codeurs doivent répondre aux objectifs définis, mais s'organisent comme ils le souhaitent. Le télétravail renforce leur identité métier et apparaît comme une forme de reconnaissance. L'accent

semble donc devoir être mis sur le management et la cohésion d'équipe pour que le télétravail soit une réussite. La culture du feedback, tant de la part du manager vers son équipe que de l'équipe vers son manager, apporte beaucoup aux salariés. La transparence des retours sur expérience de chacun permet de parvenir ensemble et sans frustration à se structurer et à s'améliorer dans l'accomplissement des missions envisagées.

L'observation de terrain m'a permis de comprendre que l'un des enjeux principaux du télétravail est relatif au pouvoir en entreprise : qui choisit ou impose le télétravail ? gagne-t-on ou perd-on en pouvoir d'action, en responsabilité ou en autonomie ? quelles sont les nouvelles places occupées par le salarié, le manager, les RH, la direction dès lors qu'ils travaillent à distance ? Jusqu'alors peu utilisé en France, le télétravail ne peut pas être considéré comme une pratique éminemment déviante, et ce, même auprès d'une population de professionnels tels que les développeurs pourtant perçus comme outsiders. Le télétravail s'immisce même peu à peu comme une nouvelle norme potentielle de travail, reconfigure les rapports de pouvoir au sein des entreprises et tend ainsi à redéfinir les frontières du monde du travail.

2) La mise en place d'un modèle de télétravail structurel sous un œil RH

D'un point de vue RH, je me suis tour à tour tournée vers la pratique du télétravail par les développeurs d'OLYSTIC, interrogée sur l'accompagnement de mes collègues dans ce changement important de l'entreprise, sur les impacts de celui-ci sur la culture d'entreprise et la marque employeur, sur l'influence du télétravail sur le projet et le produit d'OLYSTIC, sur le concept du « surbooking en entreprise », et enfin sur le nouveau rôle à jouer par les RH face aux mutations accélérées du monde du travail. Je me suis demandée notamment dans quelle mesure il est pertinent de s'inspirer d'un groupe-témoin de professionnels accoutumés au télétravail, les développeurs, et comment faire d'une pratique potentiellement déviante, un usage normal et normé au sein de l'entreprise.

Dans le cadre de la mise en place du télétravail au sein d'OLYSTIC, j'ai participé activement à la fixation de règles précises répertoriées dans un ensemble de documents à destination des salariés, tels que des avenants, une charte, ou encore des décharges liées à la détention et à l'usage du matériel de l'entreprise. Il s'agissait, entre autres, de préciser le cadre du télétravail (nombre de jours hebdomadaires télétravaillés, conditions, frais pris en

charge par OLYSTIC...). Afin d'accompagner au mieux mes collègues, j'ai aussi proposé des démarches participatives autour de sondages, de temps de parole et d'écoute pour comprendre quelles étaient leurs inquiétudes éventuelles et leur situation aussi bien psychologique que matérielle pour préparer ensemble le système de télétravail. La structuration du télétravail au sein d'OLYSTIC a, par ailleurs, demandé une organisation précise, notamment dans la gestion du calendrier de roulement des employés présents dans les locaux de l'entreprise. Il m'a fallu penser à une organisation propice tant aux exigences de cohésion d'équipe et d'appartenance, qu'aux besoins pour les salariés de se réunir par groupes de travail, en fonction des métiers, des demandes de concertations liées à la production... D'autre part, un temps de réflexion et d'expérimentation des méthodes de fixation d'objectifs et de leur évaluation a été nécessaire pour gérer plus facilement les acteurs de l'entreprise et l'avancement de la production à distance. Afin d'accompagner au mieux mes collègues dans l'implémentation du télétravail, j'ai tenté de mettre en lumière certains points problématiques de la situation. Avec le patron d'OLYSTIC, nous avons essayé de prendre en compte les besoins des équipes de data scientists et de développeurs, notamment lorsqu'il a été question de proposer un calendrier rotatif de disponibilité des postes dans les locaux d'OLYSTIC. Les deux groupes ont beau être relativement comparables, en matière d'employabilité ou encore d'usage des outils numériques, on observe toutefois que leurs méthodes de travail en équipe sont complètement différentes et qu'ils n'envisagent pas le travail à distance de la même manière.

Le passage au télétravail avec des locaux plus petits a suscité une part d'inquiétude de la part des salariés (notamment au sein de l'équipe data) quant à l'avenir de la startup, car ils sont attachés à la plateforme développée par l'entreprise, et investis dans le projet d'OLYSTIC. Si l'anxiété s'est plus manifestée chez les data scientists qu'auprès de l'équipe de développeurs, c'est probablement le résultat d'un ensemble de facteurs : la nature de leur contrat avec l'entreprise (les data scientists sont en CDI (à l'exception de l'alternant) alors que les développeurs travaillent soit en CDD, soit en freelance pour OLYSTIC), l'ancienneté dans l'entreprise, les relations et la confiance avec le patron, le fonctionnement des équipes, les rapports de pouvoir et l'intérêt porté au projet d'OLYSTIC. Pour résoudre ces problématiques, des points individuels ont été proposés aux salariés afin de les accompagner dans ce changement. Des consultations régulières ont été mises en place pour que tous se sentent écoutés. Chacun s'est vu attribuer un matériel satisfaisant, de manière à ce que le télétravail soit plus fluide et agréable. Il a fallu accompagner au plus près les salariés de l'entreprise, et le faire en individualisant, autant que possible, la démarche de suivi des équipes. J'ai évidemment conscience que l'individualisation de l'accompagnement n'est envisageable que dans le cadre d'une toute petite entreprise. Toujours est-il que dans ces conditions, l'écoute

et l'action face aux inquiétudes des collègues m'ont semblé être les deux principales clés pour les soutenir dans le changement de modèle d'OLYSTIC.

Le passage à une forme permanente de télétravail rotatif chez OLYSTIC m'a fait craindre une dissolution complète de la culture d'entreprise et de la cohésion d'équipe, déjà fragiles, étant donné la jeunesse de la startup. La frontière entre un usage normal et calibré du télétravail et sa pratique déviante étant ténue, il s'agit alors de veiller à anticiper la mise à distance physique des salariés entre eux, à l'entreprise et à sa direction. Comment conserver la dynamique apprenante des collaborateurs à distance ? Comment maintenir l'unité de l'équipe quand celle-ci se trouve dispersée ? Dans quelle mesure le projet d'OLYSTIC peut-il garder sa cohérence et sa spécificité, quand l'équipe qui le développe est éclatée ? Autant de questions qui rappellent, d'une part, la conception très spatialisée que l'on a de l'unité d'une équipe et de celle d'une entreprise, et qui dévoilent d'autre part les doutes que l'on émet à l'égard des NTIC, quand bien même on fait partie de la génération des « *digital natives* ». Il s'agirait donc de s'extraire de nos concepts et représentations classiques de l'unité comme quelque chose qui se manifeste spatialement, et de repenser la culture d'entreprise et la cohésion d'équipe comme des éléments qui peuvent exister virtuellement en conservant toute leur intégrité, leur unité et leur spécificité, malgré la distance entre collègues.

L'argument du télétravail à mettre en avant pour valoriser la marque employeur s'est imposé comme une évidence, surtout auprès d'une population Tech. J'ai constaté que la mise en place du travail à distance constitue un vecteur de rétention des talents, mais aussi un élément à faire valoir pour attirer de nouvelles recrues, chez les développeurs notamment. Il est particulièrement efficace pour lever les freins de recrutement liés à la distance géographique, ou aux nouvelles aspirations des collaborateurs par exemple. Il est alors question pour les RH de changer de prisme, et de ne plus uniquement penser l'entreprise et ses ressources humaines à l'échelle régionale ou nationale, mais mondiale. Non seulement, il offre la possibilité d'étendre le « terrain de chasse » de potentiels talents partout dans le monde, mais en plus il permet de se distinguer d'autres entreprises concurrentes, comme l'ont souvent relevé les développeurs avec lesquels je me suis entretenue. Le télétravail en France restait jusqu'à la crise du coronavirus le mal-aimé de bien des organisations. Si après la crise nombre d'entreprises vont probablement pérenniser sa pratique, son usage à l'avenir continuera de traduire une volonté de la part des organisations concernées de responsabiliser les collaborateurs, et témoignera d'un esprit de confiance envers les salariés. Le passage au télétravail en temps normal montrera l'adaptabilité dont fait preuve l'entreprise et participera à moderniser sa marque employeur. La culture d'entreprise pourra donc ainsi être renforcée autour de valeurs telles que la confiance, l'innovation, la réactivité et l'adaptabilité. En faisant du télétravail une pratique d'entreprise courante, normée et choisie par les salariés, il est peu

probable que son usage devienne déviant et aille à l'encontre des organisations, comme en témoigne l'utilisation qu'en font les développeurs que j'ai interrogés.

En ce qui concerne le projet, le produit et les services proposés par OLYSTIC, je me suis questionnée sur leur pérennité dans le cadre de la conduite du changement qui se profilait. Je me suis demandée si le télétravail n'allait pas éloigner les collaborateurs du projet de l'entreprise, de ses objectifs, valeurs et horizons. De janvier à mars 2020, j'ai constaté que ce qui créait l'attachement des développeurs et des data scientists d'OLYSTIC, c'était justement leur intérêt pour le projet développé. Mes entretiens avec les codeurs m'ont d'ailleurs confirmé cette impression (« *Autant l'entreprise en tant que telle, je m'en foutais, mais le produit j'y tenais, c'était mon bébé. Le projet, je voulais le voir aboutir et me dire que je ne le verrais peut-être pas, bah ça me soule.* », A.). Cet investissement de chacun dans un projet qui tient à cœur m'est apparu comme un levier efficace pour souder l'équipe, même à distance, autour d'un but commun (voir aboutir un travail et une cause auxquels chacun tient). C'est donc de nouveau la question essentielle du sens que l'on donne à son activité qui rapproche les salariés de leur entreprise et de leurs collègues. L'importance du projet et du sens qu'il a pour les salariés les dissuaderait de faire du télétravail une pratique transgressive par rapport à la volonté de l'entreprise.

Prendre part à l'instauration d'un modèle de « *surbooking* » au sein d'OLYSTIC m'a par ailleurs permis de me faire ma propre expérience d'un concept qui séduit de plus en plus d'entreprises, avec l'augmentation vertigineuse des loyers, à Paris par exemple. Le terme emprunté au vocabulaire de l'aviation décrit initialement la situation dans laquelle plus de places sont vendues qu'il n'y en a réellement dans l'avion. La conséquence de ce phénomène, c'est qu'en cas de mauvaise évaluation du remplissage des sièges, certains passagers se voient refusés d'embarquer. Appliqué à l'entreprise, le « *surbooking* » prévoit moins de postes dans les locaux que de salariés dans l'entreprise susceptibles de les occuper. Le télétravail apparaît alors comme la solution pour combler, à distance, le manque de postes dans les locaux. Le « *surbooking* » se révèle comme un compromis pour réduire le coût du loyer, sans toutefois dématérialiser complètement l'entreprise. Il garantit une forme de stabilité physique de l'organisation, qui s'avère rassurante pour certains employés. Il offre aussi l'assurance d'un lieu de rendez-vous potentiel de travail pour une équipe qui aurait besoin de se réunir en présentiel. En revanche, le modèle du « *surbooking* » demande une véritable planification pour que les salariés ne se retrouvent pas dans la situation du voyageur laissé pour compte à la porte d'embarquement ! Afin d'éviter ce genre de frustration et de perte de temps, le système du *surbooking* ne laisse pas de place à la négligence, ni au hasard... De plus, la perception qu'en ont les salariés n'est pas toujours très flatteuse et dessert alors les entreprises qui peuvent passer, dans leurs domaines respectifs, pour des « *compagnies lowcost* ».

Il faut ajouter que les circonstances du début d'année 2020 (grèves et coronavirus) ont indéniablement forcé les choses et favorisé la systématisation du télétravail. L'environnement externe de l'entreprise influence considérablement l'activité et les modes de fonctionnement des organisations. Le confinement a imposé un changement radical, même aux organisations les plus réfractaires au télétravail. Dans les secteurs et les services qui le permettent, le télétravail apparaît désormais comme la solution d'adaptation envisageable pour faire perdurer l'activité de l'entreprise lorsque celle-ci ne peut plus s'effectuer sur les lieux classiques de travail. L'épisode apocalyptique du coronavirus va changer nos perceptions et notre rapport au télétravail. Désormais, l'expérience du confinement prouve, même aux plus dubitatifs, que le télétravail, ça marche. On peut donc supposer qu'à l'avenir les directions des entreprises seront moins frileuses à l'idée d'en généraliser la pratique. Les Ressources Humaines devront accompagner les entreprises et les salariés dans ce sens. Je suis par ailleurs consciente que si les équipes Tech, sur lesquelles j'ai axé ma recherche, parviennent à utiliser les outils numériques de communication et de gestion des tâches assez intuitivement, il n'en va pas forcément de même pour tous les travailleurs, ni dans tous les domaines. Le passage précipité au télétravail dans le cadre du confinement et son usage très particulier dans des circonstances exceptionnelles, souvent inadaptées, n'ont pas laissé de temps ni à l'anticipation, ni à l'accompagnement. La généralisation du télétravail après la crise du coronavirus pourra se faire bien plus progressivement et de sorte à anticiper les déviations possibles d'un travail effectué à distance.

A l'issue de mes observations au sein d'OLYSTIC, je comprends que la mise en place du télétravail bouscule les frontières du travail, met en question le fonctionnement classique et les rapports de pouvoir au sein de l'entreprise, en imposant de nouvelles normes et habitudes. Le télétravail imposé par l'employeur renverse le schéma de son usage comme une pratique déviante. A l'inverse, le télétravail semble alors pouvoir devenir la norme. Les salariés peuvent se sentir contraint de réaliser leurs tâches à distance et se marginaliser du collectif de travail par refus de la décision hiérarchique. L'« outsider », ce n'est alors plus le développeur qui apparaît comme le précurseur d'un nouveau modèle, mais le profil déviant du salarié réfractaire au changement qu'on lui impose. Face à la reconfiguration du monde du travail autour de pratiques tel que le télétravail, les métiers des RH évoluent et doivent le faire conjointement à l'accompagnement des équipes au cœur du changement.

CONCLUSION

Le Coronavirus aidant, le télétravail est devenu malgré lui la « solution miracle » pour nombre d'entreprises. Il y aura certainement un avant et un après crise sanitaire à l'échelle des individus, des populations, mais aussi des entreprises. Le télétravail a désormais fait ses preuves et ne sera probablement plus jamais perçu de la même manière par les organisations et leur direction. Toutefois, le télétravail contraint de la crise n'est pas celui de la normalité, choisi par le salarié et en accord avec l'employeur. Ainsi, si le télétravail « version confinement » a propulsé et étendu sa pratique bien au-delà de tous les pronostics qu'on aurait pu lui donner, il a été beaucoup mieux accueilli dans les entreprises qui y étaient préparées que dans celles qui n'y étaient pas disposées. Il a donc été intéressant pour moi de me focaliser sur une population de développeurs déjà accoutumée à l'usage du télétravail, pour mieux comprendre les tenants et aboutissants d'une pratique en pleine expansion.

Au fil des entretiens, les développeurs se sont présentés en plusieurs points comme un groupe de professionnels paradoxaux et déviants par rapport aux normes des équipes de travail qu'ils côtoient. Ceci renforce indéniablement leur réputation d'outsiders. Cependant, leurs transgressions visibles des normes sociales au travail se révèlent plus être des attitudes, des postures choisies, qui, bien que déviantes, rassemblent les développeurs au sein d'une communauté indubitablement ancrée dans les réalités économiques, sociales et politiques des entreprises. Loin des aprioris et des stéréotypes qui façonnent l'image du développeur, les codeurs qui m'ont accordé un entretien me sont apparus comme un groupe-témoin de professionnels qui pourrait donner des clés essentielles à la pratique du télétravail en entreprise. S'ils ont tous comme point commun évident d'être intéressés par l'informatique et les nouvelles technologies, les développeurs ne collent pas tous à l'image du « geek » associable, attiré exclusivement par son écran. Bien au contraire, ils s'organisent en équipes pour travailler et s'avèrent particulièrement demandeurs de groupes de travail. La majorité des développeurs interviewés sont adeptes du télétravail. Néanmoins, j'ai été surprise de constater que sa pratique ne faisait pas l'unanimité et posait des problèmes, même auprès d'une population de professionnels au fait des avancées technologiques et numériques. Si les développeurs revendiquent leur besoin d'autonomie et d'indépendance dans leur travail, à travers l'usage notamment de pratiques comme le télétravail, il n'en demeure pas moins que leur déviance par rapport aux normes de l'entreprise reste très limitée et tributaire des collègues et du manager. Les développeurs insistent sur les ambivalences et écueils du télétravail. Mon investigation révèle que cette pratique, encore en observation par les

employeurs, permet aux développeurs d'en faire, certes, une pratique déviante par rapport aux normes de l'entreprise, mais aussi et surtout un moyen d'optimiser la réalisation de leurs missions. Ils ne cherchent d'ailleurs pas tant à s'affranchir de l'ordre établi par l'entreprise que des contraintes qui les empêchent d'avancer efficacement dans leurs tâches. A travers mon enquête, j'ai constaté que pour les développeurs, le télétravail ne constitue pas un vecteur d'autonomie réelle, mais offre plus une forme d'autonomie contrôlée. Les développeurs ne rejettent pas le lien de subordination qui les lie à leur employeur en passant au télétravail. Ils gagnent en flexibilité mais se savent sous contrôle. Avec le télétravail, ils se sentent plus libres d'évoluer dans les cadres quelque peu bouleversés de leur entreprise. Plus généralement, l'étude des développeurs s'est révélée particulièrement intéressante et inspirante pour un œil RH qui cherche à repenser de nouveaux outils pertinents de travail et de gestion des organisations et des équipes, face au phénomène montant de « l'entreprise dispersée ».

Plus que le télétravail en tant que tel, les codeurs prônent finalement plus des modèles d'entreprises « à la carte », où chacun pourrait adapter ses besoins et préférences aux attentes et exigences du business. La pratique du télétravail est la conséquence et le reflet d'une évolution globale des entreprises. Les organisations sont de plus en plus tournées vers la digitalisation, l'international, en termes de recherche de compétences et de talents délocalisés par exemple, la dématérialisation... Les salariés doivent s'y adapter, les entreprises, de façon générale, et leurs fonctions support, plus particulièrement, aussi. Si l'autonomie, dans un environnement professionnel, consiste à assimiler, s'approprier, voire remanier, les cadres imposés par l'employeur, pour faciliter la réalisation des missions, le contexte éminemment changeant dans lequel nous évoluons semble favorable aux comportements autonomes et flexibles. Face au caractère évolutif et imprévisible du cadre socio-professionnel, et plus largement de l'environnement global qui nous entourent, on peut même se demander si l'autonomie et l'adaptabilité ne deviennent finalement pas les caractéristiques essentielles pour évoluer dans le monde du travail. D'un point de vue RH, cette question est désormais déterminante. En plus de ces mutations, les actifs savent qu'ils seront très probablement confrontés à de nouvelles crises (sanitaires, climatiques...) qui rebattent à chaque fois les cartes et changent les règles du jeu du monde du travail. A ce titre, le télétravail passe progressivement d'une pratique potentiellement déviante aux yeux des employeurs à une norme possible de travail. Ce changement reflète un bouleversement du monde professionnel autour de nouvelles normes à intégrer et à faire siennes. Face aux fluctuations de l'environnement global et plus particulièrement de la sphère de l'entreprise, le télétravail se présente comme une innovation capable de répondre à ces changements pour certaines professions. Si le modèle de l'entreprise éclatée tend à se répandre et à compromettre l'unité spatialisée des organisations, le télétravail réorganise le fonctionnement

des entreprises dont l'unité ne se manifeste plus dans l'espace mais à distance, par le biais des technologies de l'information et de la communication. Pour les RH, l'éclatement de l'entreprise soulève un enjeu crucial : celui de garantir une cohésion globale au sein de l'organisation. La problématique se pose tant sur la culture d'entreprise, sur le maintien du collectif et des dynamiques de groupe, sur la cohérence stratégique, que sur la possibilité de réaliser ses tâches à distance.

Face à tous ces changements contextuels et aux transformations propres à l'entreprise dans laquelle j'effectue mon alternance, j'ai souhaité observer de plus près le passage au télétravail rotatif, systématique et structurel d'OLYSTIC. J'ai tenté d'analyser les processus de cette conduite du changement, et de voir comment l'implémentation du télétravail au sein d'une équipe de Tech se passait. La mise en place du télétravail initiée par les développeurs, puis incitée par la direction, a pris une tournure radicalement contraire à celle d'une pratique déviante puisqu'elle s'est vue imposée comme la nouvelle norme à suivre par l'ensemble des salariés. Mes investigations et mon expérience du terrain confirment, par ailleurs, l'évolution considérable du monde du travail : nouveaux enjeux, nouvelles technologies, pratiques inédites, délocalisation des salariés, entreprises éclatées, voire distribuées, nouveaux rapports des travailleurs à leur entreprise, à leurs collègues et à leur hiérarchie... Ces changements bousculent les frontières du travail et redéfinissent l'organisation des entreprises partout dans le monde. En effectuant cette enquête de terrain, je me suis posé un ensemble de questions sur la reconfiguration des métiers des RH, et sur l'impact de l'évolution du monde des entreprises, telle que la généralisation du télétravail. J'ai constaté par exemple la confusion édifiante que font certains développeurs entre le télétravail et le statut de freelance. En plaçant leurs salariés dans une situation quasiment identique à celle d'indépendants, les entreprises profitent de salariés souvent plus investis et généreux en heures de travail tout en maintenant un lien de subordination fort. La fonction RH doit rester vigilante face aux changements que connaissent les relations entre les salariés et les entreprises. Garantir les performances des organisations, tout en protégeant les salariés de plus en plus confrontés à l'exigence des résultats à tout prix et contrôlés à distance, tel est l'un des enjeux fondamentaux pour les RH face à l'essor du télétravail.

Quel avenir pour la fonction RH ? Telle est la question qui s'est glissée comme un fil rouge tout au long de mon étude. Alors que le métier de RH pâtit, par nature, de son statut de fonction support, à l'arrière, dans l'ombre, en somme « pas indispensable » à l'activité de production, je me suis demandée si le télétravail n'allait pas fragiliser l'identité du métier RH, en le rendant définitivement invisible au sein des entreprises.

Mon enquête a permis de montrer qu'avec les mutations du monde du travail et la généralisation attendue du télétravail, les RH ont une carte à jouer pour renforcer leur rôle de coordinateur entre les collaborateurs, les managers et la direction. La fonction RH peut affirmer sa place d'intermédiaire entre les différentes instances de l'entreprise, quand celle-ci tend à se dématérialiser et à se disperser. Les RH deviennent la figure de chair et d'os, vers laquelle se tourner pour fluidifier certains processus et échanges au sein de l'entreprise passée en télétravail. Alors que les communications se virtualisent, le métier de RH correspond à cette fonction support qui accompagne et coordonne les ressources humaines de l'organisation. L'un des défis lancés par le télétravail aux métiers des RH s'avère donc être le suivant : incarner en quelque sorte l'unité de l'entreprise éclatée. Si l'unité spatiale de l'organisation est émoussée, les RH pourraient être la fonction garante de l'unité dématérialisée de l'entreprise dispersée. Face aux dangers et excès du télétravail tels que l'isolement, la pression du résultat à tout prix ou l'anxiété liée à la digitalisation des entreprises, je me suis interrogée sur la dimension de soutien que pourraient représenter les RH devant les salariés en proie aux difficultés du changement. Avec le télétravail, les RH doivent en quelque sorte veiller à recréer les liens partagés en contexte informel, dans le cadre de l'entreprise traditionnelle (machine à café, pause déjeuner). Ces liens entre collègues, entre services de l'entreprise sont fondamentaux pour faciliter la réalisation d'un projet et enrichir le sentiment d'appartenance des salariés à l'organisation. Plus les échanges sont fluides et évidents entre collègues, plus le travail est efficace, notamment pour disposer de telle ou telle ressource pour mener à bien sa mission. La fonction RH, en s'inspirant de groupes de professionnels tels que les développeurs, pourrait faire figure de garant pour que la pratique du télétravail ne devienne pas déviante par rapport à l'entreprise, mais au contraire un levier de performance.

D'une pratique supposée comme potentiellement déviante, le télétravail risque de devenir une nouvelle norme de travail pour de plus en plus d'entreprises, notamment dans un contexte où les organisations tendent à se disperser, y compris à l'international, et où les collaborateurs aspirent de plus en plus à travailler dans des entreprises « à la carte ». De nombreux salariés souhaitent, en effet, négocier des aménagements avec un certain nombre de jours télétravaillés, ou encore l'absence d'horaires fixes, de locaux de travail imposés... Pour maintenir une forme de cohérence au sein d'organisations de plus en plus éclatées, il se pourrait bien que les RH adoptent la posture de responsables de l'unité et de la fluidité des échanges dans l'entreprise. Les phénomènes de télé migration dans l'univers de l'entreprise, de délocalisation des recrutements, de course aux talents partout dans le monde, accroissent considérablement le recours au télétravail. Cependant, pour garder une cohérence au sein d'une « entreprise distribuée », il faut mettre en place une politique RH structurée autour de

la culture d'entreprise du *full-remote*. On comprend donc bien que télétravail et reconfiguration des entreprises ne riment pas avec plus de liberté, ni d'autonomie réelle. Il ne s'agit pas de s'affranchir des règles de fonctionnement de l'entreprise, mais d'en proposer de nouvelles et de composer avec celles-ci. Il semble même essentiel de définir très clairement le cadre de télétravail pour rassurer l'ensemble des acteurs de l'entreprise et garantir un certain nombre de droits comme le droit à la déconnexion. Le télétravail permet aux salariés de tendre vers plus d'autonomie contrôlée, mais en aucun cas de se défaire du lien de subordination qui les unit à leur employeur. Il revient vraisemblablement aux RH de proposer aux entreprises, à leur direction et aux salariés de plus en plus d'échanges et de modèles participatifs de conduite du changement, face aux mutations qu'induisent et que reflètent des pratiques telles que le télétravail. La co-construction de nouveaux cadres et normes bénéfiques tant à l'organisation qu'aux salariés est une solution que peuvent impulser les RH pour accompagner les acteurs de l'entreprise et les impliquer dans sa restructuration.

Progressivement, le télétravail s'installe parmi les pratiques habituelles des entreprises. Il revient donc à ces dernières, et plus particulièrement aux Ressources Humaines, d'anticiper l'après-crise sanitaire où le télétravail perdurera. L'un des points cruciaux de cette anticipation repose sur la formation des salariés et des managers au télétravail. Un accompagnement est nécessaire pour réorganiser le fonctionnement de l'entreprise, et envisager les questions d'équilibre et de recadrage des conditions de travail (emploi du temps, droit de déconnexion, y compris pour les cadres...).

Les RH doivent, en ce sens, soutenir les managers, les sensibiliser et les former à un management à distance, qui les obligera à faire confiance, à déléguer plus de tâches et à rendre les salariés plus autonomes. Les managers doivent être formés au contrôle raisonné à distance sans tomber dans le « flicage ». Avec les RH, il est question de proposer des systèmes de management par objectifs, sur le modèle des développeurs par exemple (répartition des tâches en tickets, à la semaine). L'équilibre à instaurer repose sur la mise en place d'objectifs et de résultats attendus, sans tomber pour autant dans l'écueil du sur-reporting. L'idée n'est pas non plus de donner l'illusion d'offrir une autonomie réelle aux salariés en télétravail, mais de leur proposer une alternative autour d'un gain en autonomie contrôlée. Parallèlement aux actions menées auprès des managers, les RH doivent accompagner les salariés qui peuvent se sentir démunis et trop peu encadrés en l'absence physique des managers. En effet, les salariés peuvent aussi se sentir moins cadrés, moins soutenus par leurs supérieurs, et perdre leurs repères, seuls face à l'écran d'ordinateur. Il s'agit alors de les aider à devenir plus confiants et autonomes, et de leur faire comprendre que les managers ne sont pas toujours disponibles non plus. Le passage au télétravail classique nécessite un accompagnement très personnalisé de la part des RH pour s'assurer

de l'habilité technologique des salariés, veiller à la faisabilité de leurs tâches à distance ou encore évaluer leur capacité d'autonomie. Les RH sont aussi pleinement impliquées dans le questionnement de la forme de télétravail à proposer aux salariés : télétravail à temps complet, alternance entre journées au bureau et à domicile, flexibilité des horaires... De même, les critères d'évaluation des salariés se voient modifiés. Avec le télétravail, ce sont les objectifs atteints ou non qui permettent d'évaluer le salarié. Pour éviter tout abus de la part des entreprises et les surcharges de travail pour les salariés, ici encore, la fixation des objectifs peut s'effectuer en co-construction entre le manager et son équipe. Toutes ces considérations à prendre en compte dans l'implémentation du télétravail donnent de nouveaux défis aux RH.

L'observation des pratiques des codeurs en télétravail offre un ensemble de clés pour développer le travail à distance auprès d'autres métiers. Le télétravail chez les développeurs est structuré autour d'outils de gestion des tâches, de feedbacks et de points d'équipes réguliers. Déviante, la pratique du télétravail ne l'est quasiment que par la transgression de la localisation spatiale traditionnelle des entreprises. Même les normes temporelles ne sont pas véritablement contournées par le travail à distance. Ainsi, c'est un nouveau fonctionnement réglé et structuré qu'il s'agit de construire pour que l'usage du télétravail se pérennise.

Face à la reconfiguration du monde du travail, je m'interroge sur les compétences des RH à développer, pour que leurs actions soient efficaces dans un environnement en perpétuelle mutation. Afin d'être toujours au fait des changements et de proposer aux entreprises des solutions pertinentes, ne serait-il pas tout d'abord crucial de former régulièrement les RH à la conduite du changement et aux nouveaux modes de fonctionnement des entreprises tels que les impose le télétravail ? Dans un contexte de plus en plus propice à l'externalisation de certaines compétences périphériques des entreprises, je me demande par ailleurs si le modèle de l'entreprise dispersée ne va pas avoir pour conséquence l'externalisation plus fréquente des fonctions support et notamment celle des RH. On peut alors envisager la création d'organisations de fonctions support spécifiquement dédiées à l'accompagnement des entreprises dans la mise en place et la gestion du télétravail. Externes ou internes à l'organisation, les RH restent au cœur des processus de coordination et d'unification de l'entreprise.

Le télétravail constitue tout un apprentissage pour se réguler face au travail, dans le rapport aux autres, aux managers et à l'entreprise. Si même les professionnels de l'informatique rencontrent des difficultés face à l'implémentation du télétravail, c'est que le télétravail n'est qu'une manifestation, parmi d'autres, des bouleversements qui reconfigurent le monde professionnel. Les RH ont ici un rôle essentiel à jouer pour accompagner les salariés et les entreprises dans cet apprentissage.

BIBLIOGRAPHIE

« Ouvrages et articles scientifiques »

AGUILERA (Anne), LETHIAIS (Virginie), RALLET (Alain), PROULHAC (Laurent). – « Le télétravail, un objet sans désir ? ». - Revue d'Économie Régionale & Urbaine, Armand Colin, 2016, p. 245-266.

<https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2016-1-page-245.htm>

BECKER (Howard S.). – *Outsiders* : Etudes de sociologie de la déviance. - Editions Métailié, 1985, p 25-42.

BENABID (Sandoss), GROLLEAU (Gilles). – « Les nouvelles technologies de l'information et de la communication : un instrument potentiel au service de l'économie sociale ? ». – Innovations, De Boeck Supérieur, 17, 2003, p. 139-155.

BOBILLIER-CHAUMON (Marc-Eric). - « Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité ». - Le travail humain, vol 66, Presses Universitaires de France, 2003, p.161-192.

CLEACH (Olivier), METZGER (Jean-Luc). – « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités ». - Sociologie du Travail, Elsevier Masson, 2004, vol. 46 (n° 4), pp. 433-450.

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00456379/document>

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

FERNANDEZ (Valérie), GUILLOT (Caroline), MARRAULD (Laurie). - « Télétravail et « travail à distance équipé » Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? ». - Revue française de gestion, n°238, p. 101-118, 2014.

FOUCAULT (Michel). - *Surveiller et punir*. - Gallimard, 1975 – 352 p.

KORTE (W.B.) and WYNE (R.). - *Telework. Penetration, Potential and Practice in Europe*. - European Commission, 1996, DG XIII-8.

LARGIER (Alexandre). – « Le télétravail : Trois projets pour un même objet ». - Réseaux, Internet et le commerce électronique, n°106, Lavoisier, p. 201-229, 2001.

<https://www.cairn.info/revue-reseaux1-2001-2-page-201.htm>

PONTIER (Monique). – « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie ? ». - La Revue des Sciences de Gestion, 31-39, 2014.

<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2014-1-page-31.htm?contenu=article>

ROUSSEAU (Jean-Jacques). - *Du contrat social*. – GF Flammarion, 2011 - 256 p.

TASKIN (Laurent). - « Les Enjeux du télétravail pour l'organisation ». - Reflets et perspectives de la vie économique, De Boeck Supérieur, p. 81-94, 2003.

DE TERSSAC (Gilbert). - *Autonomie et Travail*. Dictionnaire du travail. - PUF, 2012, p.47-53.

<https://hal-univ-tlse2.archives-ouvertes.fr/hal-00846542/document>

WARCHOL (Nathalie). - *Les concepts en sciences infirmières*. – 2e éd. – Association de recherche en soins infirmiers, 2012, p. 87-89, 328p.

« Ouvrages et articles professionnels »

BRETON (Thierry). – *Le Télétravail en France* : Situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques. – La Documentation Française, 1995. – 283 p.

« Mémoires universitaires »

CHARD HUTCHINSON (Mélissa). - *Autonomie et subordination dans une entreprise de télécommunication : le cas du télétravail*. 2018-2019

« Sites internet mobilisés »

CNRTL : <https://www.cnrtl.fr/definition/ouvrier>

Dictionnaire juridique. - BRAUSO (Serge). - Dictionnaire du droit privé : définition de NTIC.
<https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/ntic-nouvelles-technologies-de-l-information-et-de-la-communication.php>, 15/02/20

Medium. - ZUNIGO (Xavier). - Travail confiné. Laissez-nous respirer !.
<https://medium.com/@xavier.zunigo/travail-confin%C3%A9-laissez-nous-respirer-c00129353445>, 30/03/2020

Le Parisien. - ROSENWEG (Daniel). – « Le télétravail progresse : déjà 5,2 millions de salariés concernés ». <http://www.leparisien.fr/economie/le-teletravail-progresse-deja-5-2-millions-de-salaries-concernes-20-02-2019-8015883.php>, 20/02/2019

Dictionnaire Larousse. – « subordination ».
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/subordination/75073>

Wikipédia. – « Lien de subordination en droit du travail français ».
https://fr.wikipedia.org/wiki/Lien_de_subordination_en_droit_du_travail_fran%C3%A7ais

Wikipédia. – « Autonomie ».
<https://fr.wikipedia.org/wiki/Autonomie>

WIRED. - THOMPSON (Clive). - The Next Big Blue-Collar Job Is Coding. –
<https://www.wired.com/2017/02/programming-is-the-new-blue-collar-job/>, 02/28/17

« Emissions de radio »

France Inter. – « Le Téléphone sonne : 5 semaines de télétravail plutôt réjouissant ou déprimant ? ». Fabienne SINTES avec Benoît SERRES, Dr. CHARTIER, Xavier ZUNIGO, 20/04/2020

ANNEXES

ANNEXE 1 : GLOSSAIRE

Autonomie :

Pour Rousseau, l'autonomie se définit à partir de la « *liberté morale* ». Dans son *contrat social*, le philosophe explique justement que le pacte social scellé entre les hommes permet à chaque individu d'accéder à l'autonomie en conformant son action non plus seulement à sa volonté particulière, à ses appétits, mais en agissant de telle sorte que sa conduite soit rationnelle : « *l'obéissance à la loi qu'on s'est prescrite est liberté.* »⁴³. C'est à partir de ce paradoxe d'une « *liberté morale* » acquise par contrat, en aliénant sa « *liberté naturelle* », que Rousseau définit le concept d'autonomie dans le cadre de la vie en société. L'entreprise, comme personne morale, cherche son intérêt personnel et non l'intérêt général au sens de Rousseau. Ainsi, l'autonomie en entreprise apparaît comme illusoire car au service de l'intérêt de l'entreprise et non pas du bien de tous.

Pour Gilbert de Terssac, l'autonomie se définit selon des rapports de pouvoir au sein d'un collectif. Lorsqu'il présente la notion d'autonomie sous un prisme sociologique, il la décline suivant trois conceptions reposant sur « *la résistance, le pouvoir ou le contrôle du processus normatif* ».⁴⁴ Il montre d'une part que l'autonomie est une réaction de résistance à un système hétéronome, qu'elle est, d'autre part une capacité à affirmer ses choix, et enfin un moyen de contrôler « *les processus d'action et d'interaction* ». L'autonomie est tantôt « requise » pour permettre et faciliter le travail, tantôt « conquise » par revendication des salariés. Il s'agit donc soit d'une latitude accordée tacitement aux salariés pour mener à bien leurs missions, soit d'une concession entre salariés et employeurs. L'autonomie dans le travail, si elle existe, résulte, selon de Terssac, d'un compromis collectif. Elle est synonyme d'indépendance et se rapporte à la notion de pouvoir. « *Si l'autonomie des uns suppose sa reconnaissance par les autres, alors l'autonomie implique la réciprocité et le partage de cet idéal ou la soumission à cette valeur.* »

Développeurs :

Les développeurs sont les traducteurs des langages informatiques. Experts en programmation, ils rédigent des lignes de codes afin de concevoir des programmes informatiques répondant à des demandes clients. Le périmètre de leurs missions s'étend de

⁴³ Jean-Jacques ROUSSEAU. *Du contrat social*. Flammarion, 2011.

⁴⁴ Gilbert de TERSSAC. *Autonomie et Travail*. PUF, 2012, p.47-53.

l'analyse des besoins utilisateurs à l'adaptation du logiciel déjà développé et testé par les utilisateurs, en passant par la conception du programme, sa maintenance et son évolution en fonction de la demande. En plus de la maîtrise de plusieurs langages de codes (C++, Python, Java, Node, MongoDB...), on exige des développeurs qu'ils soient familiers de la méthode Agile, notamment pour déterminer les besoins utilisateurs et adapter leurs solutions de codage au cahier des charges élaboré avec un responsable du produit développé, le Product Owner.

Outsider :

« Outsider » est un terme anglais qui signifie littéralement « celui qui est en dehors ».

En 1985, Becker conceptualise le terme d'outsider dans *Outsiders* et en analyse le double sens.⁴⁵ Il définit l'outsider comme celui qui transgresse les normes sociales en vigueur, soit par refus de celles-ci, soit par rejet de la légitimité de ceux qui le jugent « *comme étranger* ». Le groupe se soude autour de règles formalisées et de normes tacites, informelles, que le sociologue décline sous plusieurs types. L'outsider, réfractaire aux normes et perçu comme étranger au groupe, considère quant à lui ses juges comme « *étrangers à son univers* ». C'est ainsi que Becker construit le double sens d'outsider, tantôt considéré comme étranger et tantôt estimant les autres comme étrangers. Il opère ainsi un changement de point de vue en passant de celui du groupe à l'outsider.

Le sociologue tente de définir la notion de déviance autour de la transgression des normes sociales. Ne se satisfaisant pas des définitions statistique (comme écart par rapport à la moyenne) ni pathologique de la déviance, le sociologue met en avant la nature politique de la détermination de ce qui est fonctionnel ou non. Sa conception de la déviance se rapproche plus d'un « *défaut d'obéissance aux normes du groupe* ». Pour lui, le « déviant », l'« outsider » l'est parce que le groupe l'étiquette comme tel. Celui qui a supposément transgressé les normes du collectif rentre dans la case des déviants. Becker insiste sur la nature hétérogène de la catégorie des déviants, étant donné que cette qualification dépend de l'appréciation des autres. Il en vient ainsi à définir la déviance comme « *le produit d'une transaction effectuée entre un groupe social et un individu qui, aux yeux du groupe, a transgressé une norme.* ». Pour le sociologue, la déviance ne correspond pas simplement à un type de comportements mais aussi à la réaction du groupe vis-à-vis de ces attitudes déviantes. Becker affirme par ailleurs que c'est le pouvoir, politique et économique, qui parvient à imposer ses normes au groupe et à les faire respecter.

A partir des travaux de Becker et reprenant sa définition de l'outsider, je me suis interrogée sur le caractère « déviant », des développeurs qui rapprochent eux-mêmes leur profil à celui d'un outsider.

⁴⁵ Howard S. BECKER. *Outsiders*. Editions Métailié, 1985, p 25-42.

ANNEXE 2 : GRILLE D'ENTRETIEN

TRAME DE QUESTIONS A DESTINATION DES DEVELOPPEURS :

- Pourriez-vous/peux-tu me raconter votre/ton parcours ?
- Quelles études as-tu/avez-vous entreprises ? Pourquoi ? Quelles étaient tes/vos motivations ?
- Pourquoi as-tu/avez-vous choisi le métier de développeur ?
- Qu'est-ce qui te/vous plaît particulièrement dans ton/votre métier ?
- Qu'est-ce qui, au contraire, te/vous déplaît dans ton/votre activité ?
- Bénéficier de bonnes conditions de travail, qu'est-ce que cela signifie pour toi/vous ?
- Comment pourrait-on les améliorer ?
- Que penses-tu/pensez-vous de la mise en place du télétravail ?
- Quels en sont pour toi/vous les avantages ? Les inconvénients ?
- Comment te sens-tu/vous sentez-vous lorsque tu télétravailles/vous télétravaillez ?
- Comment t'organises-tu/vous organisez-vous lorsque tu télétravailles/vous télétravaillez ? Qu'est-ce qu'une journée-type de télétravail ?
- Qu'est-ce que cela signifie pour toi/pour vous être autonome dans ton/votre travail ?
- Le télétravail vous/te semble-t-il être une source d'autonomie ?

ANNEXE 4 : TABLEAU SYNTHETIQUE DES ENTRETIENS

Âge	Sexe	Etudes	Profession	Télétravail	Autonomie
27	M	Bac STI, BTS et licence en mécanique, entame une première année de master en alternance, école 42	Développeur web	-Il associe souvent le télétravail au freelance, même s'il en fait une distinction -liberté -moins de fatigue -parfois suractivité, ne peut plus s'arrêter mais parfois aussi des journées de travail incomplètes (surtout en cas de démotivation) -problème de communication -problème d'organisation dans le travail -prise de distance -tranquillité	-distingue clairement le fait d'être autonome avec la profession exercée. -distingue liberté (ce que tu as la possibilité de faire) à l'autonomie (comment tu gères tes affaires) -télétravail peut avoir un impact sur l'autonomie s'il est perçu comme une marque de confiance
23	M	Bac S, licence en informatique à Orsay, M1 en mathématiques, école 42	Développeur web	-télétravail empêche les relations humaines -préfère un poste en présentiel qu'un poste en télétravail	-avancer dans son travail sans qu'on me ne dise quoi faire -prendre des initiatives -pas de contraintes mais responsabilités -pas de contraintes psychologiques -l'autonomie découle de l'absence d'encadrement (ex : fin des heures fixes)

24	M	Bac S, école 42	Développeur web	<ul style="list-style-type: none"> -télétravail pour faciliter le problème de la distance au lieu de travail -télétravail pour pallier les problèmes du quotidien (réveil en retard, mauvais temps, grève des transports) -préférence pour les rapports humains -difficulté à gérer les situations d'urgence -tranquillité 	<ul style="list-style-type: none"> -savoir quoi faire sans demander aux autres -se référer simplement à un outil de gestion des tâches -liberté qui se solde toutefois par moins de reconnaissance directe du travail fait en temps -télétravailler ne permet pas d'être plus autonome
24	M	Bac STI, L1 maths-info, école 42	Développeur web	<ul style="list-style-type: none"> -enlève beaucoup de stress -absence du patron, de la pression -gestion personnel du temps, des pauses -décuple la concentration -gain en efficacité -risque d'accroître le temps de travail non payé -difficultés de communication parfois, surtout pour les urgences -moins de fatigue (liée aux transports) -gestion du temps adaptable 	<ul style="list-style-type: none"> -se créer des tâches en fonction de ce qu'on a à faire -s'organiser avec son référent pour avoir des tâches et les réaliser dans le temps imparti -un point par jour avec le manager -autonomie contrôlée
30	M	Bac S, prépa MPSI, école d'ingénieurs	Développeur web	<ul style="list-style-type: none"> -culture du télétravail peu présente en France -demande outils et organisation particulière -problème de la sécurité informatique (données sensibles...) -distingue le total télétravail, du télétravail 2-3 jours par semaine -plus de liberté -permet de s'adapter aux différents modes de travail des actifs -travail en objectifs -permet de se laisser du temps pour d'autres projets -besoin de connexion et de gérer en amont certains éléments pratiques -réunion quotidienne, puis rythme d'une journée de travail normale -fonctionnement en tickets (objectifs répartis entre développeurs) -suivi quotidien mais pas en continu 	<ul style="list-style-type: none"> -télétravail source d'autonomie -à soi de se gérer -pas de supervision -tu es responsable de tes tâches -mais le daily te pousse à être responsable car tout le monde sait ce que tu as fait ou pas
32	M	Bac S, école d'informatique Supinfo, diplôme grade master	Développeur web et mobile	<ul style="list-style-type: none"> -adepte du télétravail -soutient le développement du télétravail -apporte de nombreux avantages à l'entreprise comme au salarié (flexibilité géographique, coûts, transports) -internationalisation possible du recrutement -problèmes de la culture d'entreprise et de la communication -difficultés à trouver l'équilibre vie perso/vie pro 	<ul style="list-style-type: none"> -être libre et indépendant -responsabilités -penser résultat plutôt que temps de travail -organisation -télétravail comme source d'autonomie -pas adapté à tout le monde

27	M	Bac S, 2 ans d'IUT, licence à Pierre et Marie Curie, master en sciences et technologie du logiciel (1 année en Suède et master 2 à PMC)	Développeur web et mobile	<ul style="list-style-type: none"> -télétravail dépend des clients -organisation libre mais ponctuée par des réunions -temps de transports nul -flexibilité relative du temps de travail (fonction des autres) -tout le temps chez soi -s'organiser pour garder une vie sociale -rituels et bonnes pratiques nécessaires pour fluidifier la communication 	<ul style="list-style-type: none"> - se débrouiller pour faire tout tout seul mais peu concevable - être en mesure de prendre en charge le travail qui nous incombe sans poser trop de questions aux autres -évoluer soi-même -s'autoformer -le manque d'autonomie est plus visible donc peut inciter à être plus autonome
21	M	Bac ES, L2 EPITECH	Développeur web backend	<ul style="list-style-type: none"> - moins de communication entre collègues - pression - rallier vie professionnelle et vie privée - gain de temps - problème des distractions - être plus contents au travail - sur engagement et trop d'heures - problème de l'émulation - réduction du stress 	<ul style="list-style-type: none"> - avoir la confiance de son équipe et de son supérieur -arriver à réaliser ses tâches en temps - télétravail comme source d'autonomie
30	F	Bac S, classes préparatoires aux écoles de commerce, ESSEC	Développeuse web fullstack	<ul style="list-style-type: none"> - adore le télétravail - présence physique nécessaire seulement au début du projet pour gagner la confiance du client - maîtrise de son temps - risque de sur-engagement et de faire trop d'heure - savoir se mettre ses limites et des rituels 	<ul style="list-style-type: none"> - prendre ses décisions sans l'approbation d'un senior - réaliser un projet du début à la fin sans problème - impacts du télétravail sur l'autonomie
24	M	Classes préparatoires littéraires A/L, Master 2 à Sciences po Strasbourg	Développeur web	<ul style="list-style-type: none"> - coupure avec son environnement de travail - problématique de se faire un espace dédié - problème du temps de travail - absences de relations sociales - peu de recul sur son travail - n'aime pas trop - autodiscipline, être cadré - fatigant - nécessite une organisation spéciale de l'entreprise et des outils efficaces pour le télétravail - importance des rituels 	<ul style="list-style-type: none"> - faire quelque chose tout seul sans solliciter son supérieur - faire preuve d'autodiscipline - aller à l'objectif, à l'essentiel - télétravail peut augmenter l'autonomie
25	M	Licences maths-info à l'UPEC, école d'ingénieurs EPITA	Développeur web	<ul style="list-style-type: none"> -adepte du télétravail -organisation personnelle -gain de temps -élargissement géographique des horizons et des projets professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> -savoir prendre des décisions -pouvoir réaliser un projet du début à la fin -télétravail développe l'autonomie des individus déjà autonomes

ANNEXE 5 : PRÉSENTATIONS DES DÉVELOPPEURS ET RAPPORT AU TÉLÉTRAVAIL

A., développeur full-stack :

A. a connu un parcours étudiant relativement morcelé, avec une première tentative dans le domaine de la mécanique qui l'a conduit jusqu'en début de première année de master, puis "une pause" d'un an durant laquelle il a "continué de travailler" en tant que surveillant, et enfin une reconversion dans l'informatique en intégrant l'école 42. S'il n'a pas d'abord choisi l'informatique, tout petit déjà il était intéressé par ce domaine ("moi, j'ai toujours tripoté des ordinateurs"). A. a effectué ses choix en fonction de ses préférences et envies et des opportunités qui se sont présentées à lui (rencontre avec une conseillère d'orientation qui lui parle de 42, proposition de stage au sein d'OLYSTIC par le patron de l'entreprise). Son parcours est ponctué de "dernières chances", de retournements de situation survenus malgré lui, mais qui lui ont servi de parades aux difficultés rencontrées. Il est développeur web full-stack, avec une préférence pour le back.

Télétravail :

A. a essayé pour la première fois le télétravail à l'occasion des grèves des transports de fin 2019, début 2020. Habitant en grande banlieue, il lui était alors devenu impossible de se rendre dans les locaux d'OLYSTIC. L'ensemble de l'équipe de développeurs travaille depuis cette période à distance. Si le télétravail s'est imposé à A., aussi bien qu'à son employeur, il s'en est vite réjoui et "aime beaucoup" cette pratique. Elle lui offre plus de liberté, un gain de temps et une économie en fatigue. Arthur conditionne toutefois la réussite du travail à distance par des moments de présentiels nécessaires et efficaces. Il déplore certaines failles du télétravail, en termes de communication notamment ("Il y a des jours où on n'a pas communiqué du tout", A.).

Me., étudiant développeur à l'école 42 et stagiaire :

Me. suit un parcours orienté vers l'informatique. Après une licence en informatique, il interrompt son cursus universitaire en master et poursuit sa formation à l'école 42. C'est initié, dès son plus jeune âge, à l'informatique par son père, qu'il commence à s'intéresser aux ordinateurs et à leur fonctionnement. Il réalise une première expérience professionnelle à DXC technology en tant que développeur web full-stack pour développer une application à destination des RH.

Télétravail :

Il n'a jamais eu ni l'occasion ni l'envie d'effectuer ses missions en télétravail. Il est réticent à la pratique du travail à distance car il estime que le télétravail empêche la construction de relations humaines.

R., développeur web :

R. s'est tout de suite orienté vers l'informatique à la sortie du lycée. Il s'est tourné vers l'école 42 à défaut d'être accepté dans un IUT et ne souhaitant pas aller à l'université. Passionné de jeux vidéo et curieux de comprendre le fonctionnement des ordinateurs, il a choisi le métier de développeur qu'il exerce désormais dans une filiale d'Airbus, à Lille. Avec son équipe, il travaille dans la sécurité et développe un pare-feu. Travaillant dans une grosse entreprise au sein d'un service de sécurité informatique, il déplore la lenteur des processus et le manque de possibilité de prises d'initiatives, bien qu'il comprenne les enjeux qui impliquent une telle politique au sein de la filiale.

Télétravail :

Ayant débuté sa mission il y a 5 mois, il ne pouvait pas encore, lors de notre échange, pratiquer le télétravail en dehors de cas de force majeure. C'est à l'occasion des grèves des transports de décembre 2019 - janvier 2020, qu'il a télétravaillé à quelques reprises. Le télétravail est très encadré et limité à deux jours par semaine. Globalement, R. semble préférer se rendre à l'entreprise pour travailler avec ses collègues et ne pas manquer les pauses propices aux échanges et à la convivialité que ne permettent pas, selon lui, les outils de communication.

G., développeur web :

G. a suivi un parcours morcelé avec différentes tentatives (redouble son bac S, entrée en faculté des sciences de Lyon, licence 1 en maths-info, échec en mathématiques, école 42), toujours dans le domaine des sciences, avant de véritablement trouver la formation qui lui convenait au sein de l'école 42. Ce qui motive les choix de G., ce sont d'une part ses passions et appétences pour tel ou tel sujet, et d'autre part, l'importance qu'il accorde à la dimension pratique de ce qu'il fait. Il a besoin de réaliser quelque chose de concret pour avancer. Aussi, le métier de développeur répondait-il parfaitement à ses critères. Il est désormais développeur web, spécialisé back, pour OLYSTIC.

Télétravail :

G. est un adepte du télétravail, il “adore ça”. Il est convaincu des bienfaits de cette pratique, notamment en ce qui concerne la réduction du stress (tant d’un point de vue pratique avec les problèmes liés aux transports que sous l’angle de la pression relative à la hiérarchie), l’augmentation de la concentration et le gain en efficacité. G. émet toutefois quelques doutes sur la gestion de l’équilibre vie privée, vie professionnelle, dans le cadre du télétravail. Il insiste, à ce titre, sur la question du temps de travail qui peut facilement se voir modifié, sans contrepartie.

Mw., ingénieur développeur web :

Après avoir fait les classes préparatoires, Mw. a intégré une école d’ingénieurs en Tunisie. Travaillant depuis six ans, il a commencé sa carrière de développeur, en tant que *front* puis s’est intéressé au *back*. Après avoir effectué plusieurs missions auprès de différentes entreprises en Tunisie et en France, il décide de se mettre en freelance pour gagner en liberté et changer son mode de travail. Il travaille désormais pour la Société générale en tant que développeur *full-stack*.

Télétravail :

Mw. semble particulièrement intéressé par le télétravail parce qu’il offre, selon lui, beaucoup “plus de liberté”. Il permet aux salariés d’adapter leur travail à leur mode de vie et de simplifier la bonne gestion de leur temps et de leurs différents projets. Il insiste sur le fait que le télétravail doit rester un choix. Il revient par ailleurs sur l’aspect culturel du télétravail. En France, il remarque que sa pratique n’est pas encore répandue et même peu soutenue par les entreprises.

O., développeur web et mobile en freelance :

O. a toujours été intéressé par l’informatique et s’est naturellement tourné vers une école d’informatique, Supinfo, à l’issue de son bac S. Il se lance, au cours de ses études, dans l’auto-entreprenariat et y revient en tant que freelance après une période de 2-3 ans comme salarié au sein de l’entreprise d’un ami. Aspirant à une plus grande liberté, il préfère travailler à son compte, en télétravail.

Télétravail :

O. pratique le télétravail et y voit, en plus d’une source d’autonomie, de nombreux avantages, tant pour l’employeur que pour le salarié. Il espère voir s’étendre sa pratique à l’avenir, notamment sous la forme d’un télétravail proposé et non pas imposé aux salariés,

avec toutefois des moments de présentiel avec toute l'équipe pour garder une unité et pallier les inconvénients du travail à distance.

Ph., développeur web et mobile :

Souhaitant s'orienter vers l'informatique dès son adolescence, Ph. suit un cursus dans un IUT, puis jusqu'en Master 2 en sciences et technologies du logiciel, c'est-à-dire un parcours spécialisé dans le développement d'applications et de logiciels. Il débute sa carrière professionnelle comme salarié au sein d'une société de services, puis se tourne finalement vers une activité en freelance. Il répartit son temps de travail entre ses clients sur des projets rémunérateurs et l'autre partie de son temps sur un projet personnel, toujours autour du développement informatique.

Télétravail :

Ph. a une pratique du télétravail qui varie en fonction de ses clients. Il est relativement partagé sur les bienfaits et les inconvénients du télétravail, et tend à le considérer au cas par cas. En revanche, il est catégorique sur le fait que le travail à distance nécessite une organisation particulière et des rituels pour qu'il soit fructueux. Selon lui, le télétravail constitue, par ailleurs, un moyen efficace pour évaluer l'autonomie dans son travail.

J., développeur web :

Etudiant à EPITECH en année de césure, J. travaille comme développeur web au sein d'une startup Lefty. Intéressé depuis toujours par l'informatique, il a fait le choix de cette école spécialisée dans ce domaine pour effectuer un métier qui le stimule tant en termes d'apprentissage continu qu'en terme de réalisation de projets divers et variés.

Télétravail :

L'expérience du télétravail pour Jules est plutôt positive. Il y voit essentiellement l'avantage de concilier vie professionnelle et familiale. Il pense que le télétravail convient bien au métier de développeurs qui travaillent en grande partie à leur programmation seuls, derrière leurs écrans. Il déplore toutefois la réduction des liens sociaux et de la communication entre collègues, ainsi que les risques de stress et de surengagement. Il considère que le télétravail constitue une source d'autonomie pour les développeurs.

S., développeuse web, freelance :

S. a d'abord suivi un cursus en grande école de commerce, à l'ESSEC, avant de se reconverter dans le développement informatique, après quelques expériences, peu épanouissantes pour elle, en business. Elle s'est, pour la première fois, intéressée au codage informatique en côtoyant des développeurs lorsqu'elle travaillait en startup. Initiée au développement informatique, au sein du Wagon (startup dans laquelle elle a d'abord travaillé en business développement), elle poursuit désormais sa carrière en freelance comme développeuse web.

Télétravail :

S. adore le télétravail. Elle apprécie le fait de pouvoir maîtriser son temps et de ne pas être en permanence interrompue lorsqu'elle travaille. Se définissant elle-même comme une *workaholic*, elle a toutefois tendance à faire des journées de travail trop longues et à trop se fatiguer. Si la diminution des relations sociales d'entreprise ne lui pèse pas, elle constate en revanche que le collectif offre un cadre structurant au travail (pause déjeuner...). Le risque du télétravail, c'est de ne pas parvenir à se fixer soi-même ses propres limites.

P., développeur web et étudiant :

Issu d'un cursus en sciences humaines, sociales et politiques, P. exerce en parallèle de ses études une activité professionnelle, comme développeur informatique en temps partiel au sein d'une entreprise. Il effectue son activité en télétravail. Accoutumé au monde de l'ingénierie par ses parents, il s'est intéressé au développement informatique pour gagner en compétences, acquérir de l'expérience professionnelle et avoir un revenu régulier.

Télétravail :

P. estime que le télétravail doit être cadré pour qu'il soit positif. Pour lui, le risque avec le télétravail c'est que le salarié devienne une sorte de freelance sans les avantages du freelance. Il insiste à plusieurs reprises sur l'importance de l'autodiscipline pour que le télétravail soit fructueux.

Ma., développeur web et mobile, freelance :

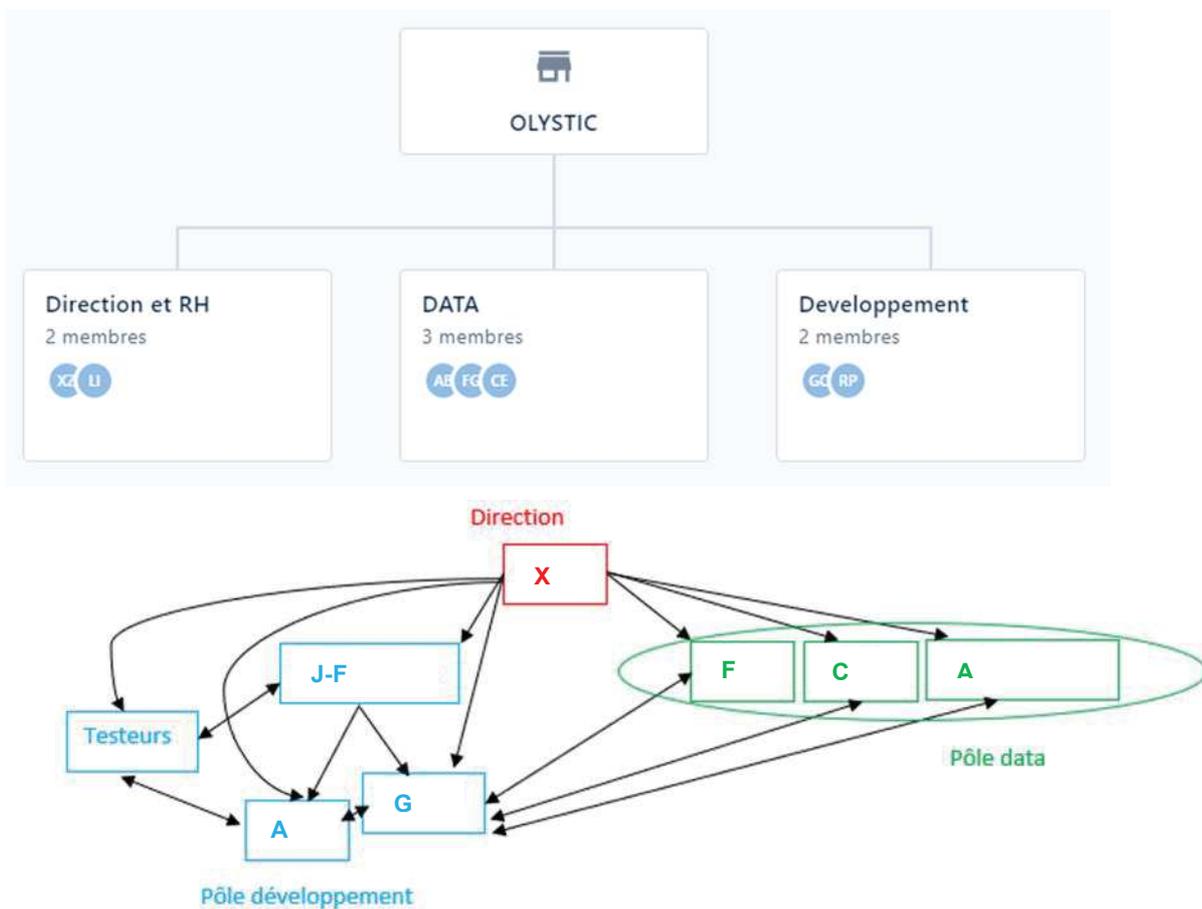
C'est la curiosité et l'envie de dépasser ses propres limites qui ont poussé Ma. à s'engager dans des études d'informatique. Actuellement en VAE (validation des acquis de l'expérience) avec l'école d'ingénieurs en informatique EPITA, il travaille en tant que freelance pour différents clients. Son objectif principal est de parvenir à faire prendre de l'ampleur à un projet personnel qu'il développe avec d'autres associés. A terme, il souhaiterait déléguer à

d'autres développeurs ce qu'il réalise aujourd'hui pour se consacrer exclusivement à la direction de son projet.

Télétravail :

Ma. est un adepte du télétravail car il lui permet de s'organiser comme il veut dans son travail. L'esprit très entrepreneurial, il apprécie pouvoir gérer son temps, ses clients et ses projets comme il le désire, sans contraintes géographique et temporelle.

ANNEXE 6 : ORGANIGRAMME ET SOCIOGRAMME D'OLYSTIC



RESUME

Le télétravail s'imisce progressivement dans le monde du travail et fait partie de ces pratiques en plein essor qui bouleversent inéluctablement le fonctionnement et les frontières de l'entreprise. Depuis quelque temps déjà, le télétravail rencontre des adeptes parmi les développeurs. Réticents, voire réfractaires à certaines normes des organisations, ces profils d'outsiders trouvent une parade aux cadres de l'entreprise dans l'usage du télétravail. Bien loin du cliché du « geek » marginal, les développeurs apparaissent en réalité comme un groupe-témoin de professionnels, pertinent pour observer et analyser le recours au télétravail et en comprendre mieux les enjeux. S'il offre plus de flexibilité, le télétravail ne permet en aucun cas de s'affranchir des règles de l'entreprise. Tout au plus, il accorde aux salariés une plus grande autonomie sous contrôle, que les entreprises, managers et RH se doivent d'encadrer. Ainsi, d'une pratique supposément déviante, les codeurs informatiques ont développé une forme de travail, qui, structurée et régulée par l'entreprise, devient une nouvelle norme possible pour certains salariés. En redéfinissant les cadres de l'entreprise, le télétravail se présente comme un défi pour les organisations, et plus particulièrement pour les RH qui sont amenées à repenser le fonctionnement, la structuration et l'unité de l'entreprise éclatée.

Teleworking has progressively become a new practice more and more significant in the workplace, that changes the rules and pushes the limits of companies. For some time now, IT developers have been teleworking and really like that. Reluctant to several corporate standards, those outsiders have found a way to avoid some rules of companies through teleworking. Far from the stereotype of the marginal "geek", developers appear more to be a relevant focus group of professionals to observe and analyze the use of telework and to better understand its issues. It may offer more flexibility, but in any case, you could escape from the rules of the company you work for thanks to telework. Employees can get more controlled

autonomy that firms, managers, and HR must structure and oversee. From a supposedly deviant practice, developers have made a new way of working. If teleworking is well organized and regulated by companies, it may become a new standard for some employees. While it has been redefining the features of the workplace, teleworking appears to be a real challenge for companies, and especially for HR who must redesign the way of working, the structuration and the unity of distributed companies.

MOTS-CLES

Télétravail, développeurs, autonomie, RH, travail, entreprise
Teleworking, developers, autonomy, HR, travail, entreprise