

Discerner & décider

Analyse et prospective au service des leaders



**11 réflexions
critiques
sur l'impact
du télétravail
sur les salariés,
l'entreprise
et la société**

Charles-Henri Besseyre des Horts : “Bien maîtrisé, le télétravail renforce l'agilité de l'entreprise. Mal dosé, il provoque son atomisation.” (À lire page 19)



Par Philippe Schleiter
Directeur de Delta Lead

Télétravail massif : une question plus existentielle qu'organisationnelle

Le 6 mai dernier, alors que la France vivait encore à l'heure du premier confinement, Xavier Chéreau, directeur des relations humaines de PSA prenait la parole sur le réseau social LinkedIn : *"Nous sommes prêts à faire du télétravail la référence pour les activités qui ne sont pas directement liées à la production."* Ce jour-là, nous sommes nombreux à avoir compris

que le terme de *"télétravail"* ne désignait plus la même réalité que quelques heures auparavant.

De quoi le télétravail est-il devenu le nom ?

Jusqu'à ce moment, chez PSA, comme dans la plupart des entreprises, le télétravail n'était qu'une pratique marginale permettant à des travailleurs volontaires d'introduire une dose bienvenue de souplesse dans leur organisation personnelle. Soudain, il est devenu, pour 18.000 salariés français du groupe automobile, non plus un accommodement mais une norme rigide et implacable.

Plus surprenant encore, cette décision radicale a été présentée, par Carlos Tavarès, président du directoire du groupe, comme une évidence dictée par une sorte de nouveau *"sens de l'histoire"* : *"Cette nouvelle façon de travailler, affirme-t-il, est une évolution naturelle, au cœur des évolutions sociales, sociétales et environnementales d'aujourd'hui. Notre responsabilité managériale est bien de dessiner les contours de l'entreprise de demain en ouvrant de nouveaux horizons"*⁽¹⁾. Autrement dit, pour le patron de PSA, la généralisation du télétravail représente une sorte de révolution accomplie pour le bien des salariés, de l'entreprise et de la société.

De quoi l'entreprise sera-t-elle demain le nom ?

Bien conscients de la performance remarquable de PSA dans un secteur automobile par ailleurs connu pour être un prescripteur prépondérant de pratiques managériales et organisationnelles, nous avons décidé de prendre ce plaidoyer au sérieux en examinant les *"nouveaux horizons"* réellement ouverts par cette généralisation du télétravail.

N'ayant ni le goût des évidences ni celui du *"sens de l'histoire"*, tout particulièrement en matière managériale, cet examen est délibérément critique. À rebours d'un certain unanimité, il s'interroge avec inquiétude sur la nature de cette *"entreprise de demain"*. Cette inquiétude est existentielle. Il nous semble en effet qu'au delà des questions techniques et organisationnelles la question du télétravail engage l'essence même de ce que l'on appelle une entreprise.

”

Le télétravail était
une pratique marginale gage
d'une souplesse bienvenue.
Soudain, il est devenu une
norme rigide et implacable.

”

Jusqu'ici l'entreprise était
une aventure collective
qui, dans les joies comme
dans les peines, permettait
à chacun de s'inscrire dans
un groupe et de se hisser
au dessus de lui-même.

Jusqu'ici, nonobstant ses inévitables défauts, l'entreprise était une communauté humaine soudée par un objectif commun et des émotions partagées. Elle était une aventure collective, tissée de souvenirs et de projets qui, dans les joies comme dans les peines, permettait à chacun de s'inscrire dans un groupe et de se hisser au dessus de lui-même. Il nous semble que tout cela ne peut pas être passé par pertes et profits...

Les syndicats encore à côté des enjeux...

Pour porter cette question existentielle il était illusoire de compter sur les directions nationales des syndicats de salariés qui, lors de la négociation de *"l'Accord interprofessionnel pour une mise en œuvre réussie du télétravail"*, ont essentiellement mis l'accent sur des questions accessoires comme la prise en charge par l'entreprise des frais qu'occasionne, pour les salariés, le passage au télétravail ou encore le droit à la déconnexion, sujet pré-existant à l'essor du télétravail. En revanche, pas un mot ou presque sur les mutations profondes que représentent l'émergence d'un marché mondial des cols blancs, la fragilisation du salariat par le retour d'une forme de paiement à la tâche ou encore le déclin de l'entreprise comme communauté de travail soudée par des liens durables...

De la sorte, en se focalisant sur les seules modalités du télétravail, les syndicats ont contribué à entériner le fait qu'il n'était qu'une façon comme une autre de travailler, somme toute acceptable à la condition expresse que son adoption *"alimente le dialogue social"* et que *"le comité social et économique (CSE) soit consulté sur les décisions de l'employeur"*. On ne saurait mieux souligner combien les grandes centrales sont plus soucieuses de leur propre avenir que de celui des travailleurs qu'elles prétendent défendre. Mais peut-être cette faillite s'explique-t-elle aussi par une forme de dégénérescence idéologique : ayant peu ou prou renoncé à penser l'entreprise et le travail pour se contenter de les dénigrer, elles se retrouvent sans voix face à un phénomène qui les fragilise.

La lucidité des acteurs de l'entreprise

Fort heureusement, ce mutisme coupable ne se vérifie pas sur le terrain, parmi les hommes et les femmes qui, dans leur immense majorité, aiment leur travail et leur entreprise. Invité à se prononcer sur la révolution du télétravail, un cadre de PSA la résumait ainsi : *"Le salarié de demain ne dira plus 'je travaille chez PSA', mais 'je travaille pour PSA'"* (2). Faut-il le préciser ? Avec lui, nous sommes un certain nombre d'entrepreneurs, de managers et de travailleurs à considérer qu'il ne s'agit pas là d'un horizon désirable... ▲

”

En se focalisant sur les seules modalités du télétravail, les syndicats ont contribué à entériner le fait qu'il n'était qu'une façon comme une autre de travailler.

”

Invité à décrire la révolution du télétravail, un cadre de PSA la résumait ainsi : *"Le salarié de demain ne dira plus 'je travaille chez PSA', mais 'je travaille pour PSA'."*

(1), (2) *Le Point*, 15/12/20.

1^{ère} PARTIE

L'impact du télétravail sur les salariés





1

Une liberté très conditionnelle (et souvent surveillée)

Tout argumentaire en faveur du télétravail vante inévitablement l'autonomie accrue dont bénéficieraient ceux qui le pratiquent. Toutefois, cette liberté concerne essentiellement la faculté laissée au télétravailleur d'organiser sa journée comme il l'entend pour, par exemple, aller chercher ses enfants à l'école, s'offrir une heure de sport, etc. Une latitude certes sympathique mais qui ne porte pas sur le travail lui-même, sur ses missions et la façon de les accomplir.

Et même dans ce périmètre restreint, les télétravailleurs jouissent-ils vraiment d'une plus grande autonomie ? Une récente étude de plateforme d'étude des logiciels GetApp ⁽¹⁾ incite à en douter : quelque 45 % des salariés français interrogés affirment en effet travailler dans une entreprise utilisant des outils de surveillance pour suivre le temps de connexion, l'historique du navigateur, les mouvements de la souris...

Parmi ces salariés télésurveillés seuls 35 % disent se sentir "libres de s'organiser à leur convenance" et 18 % s'estiment "micro-managés jusque dans les moindres détails".

Pour expliquer ce phénomène, certains avancent que le télétravail confirme le théorème selon lequel tout effacement - ou éloignement - des managers provoque inévitablement une inflation de normes, process, procédures et reportings étouffants et tâtilons... D'autres considèrent que le télétravail ne fait qu'accentuer les traits dominants des organisations, rendant ainsi plus créatives les entreprises créatives, plus bureaucratiques les entreprises bureaucratiques, etc. Mais le contrôle le plus serré est probablement celui que le télétravailleur exerce sur lui-même. De nombreuses études tendent en effet à démontrer que les télétravailleurs ont tendance à se surinvestir dans leur travail, en s'y consacrant jusqu'à 2 h 30 de plus par semaine, pour prouver - et se prouver - qu'ils sont toujours dans le coup ⁽²⁾.

Une évidence se dégage ainsi : il serait bien simpliste de croire que l'autonomie pourrait résulter de la seule distance spatiale mise entre les managers et leurs collaborateurs alors qu'elle naît plus sûrement d'une confiance réciproque dont les managers sont précisément les garants. ▲



Le télétravail confirme le théorème selon lequel tout effacement des managers provoque inévitablement, une inflation de normes, process, procédures et reportings...

(1) Voir "45 % des employeurs télésurveillent leurs salariés", courrier cadres.fr, 02/12/20 et l'enquête complète sur le site www.getapp.fr. (2) "Working from Home. What is the Effect on Employees' Effort?", par Kira Rupietta et Michael Beckmann, *Schmalenbach Journal of Business Research*, vol. 70, 2018.

INSPIRATION

"Les cadres télétravailleurs déclarent plus souvent pouvoir s'interrompre momentanément quand ils le souhaitent. [...] Toutefois télétravailler n'est pas associé à une plus grande autonomie opérationnelle, par exemple pour organiser et exécuter le travail, les délais ou résoudre des incidents."

*"L'économie et la société à l'ère du numérique",
Insse Références 2019, novembre 2019.*

2

Conciliation ou confusion entre vies privée et professionnelle

Grâce à la souplesse qu'il peut induire en matière de gestion des horaires, le télétravail est présenté comme la solution idéale pour répondre à la demande d'une meilleure articulation entre les obligations de la vie professionnelle et celles de la vie privée et familiale. On ne compte plus les reportages dans lesquels des télétravailleurs joviaux confient leur joie de pouvoir à nouveau aller chercher les enfants à l'école, les accompagner à leurs activités périscolaires, les aider dans leurs devoirs, s'adonner à des loisirs précédemment abandonnés, etc.

Le simple énoncé de ces tâches démontre toutefois que cette disponibilité entraîne plutôt une juxtaposition des obligations, un arbitrage, voire un marchandage permanent entre des sollicitations pas toujours conciliables. Selon une étude du ministère du Travail, les cadres télétravailleurs sont deux fois plus nombreux à adopter des horaires de travail atypiques, le soir, la nuit et le week-end ⁽¹⁾. Si bien que *"les cadres télétravailleurs intensifs ne semblent pas bénéficier d'une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée que les autres : [...] leurs proches se plaignent autant de leur manque de disponibilité. Le télétravail peut en effet engendrer des conflits travail-famille, car les membres de la famille peuvent formuler des demandes de disponibilité qu'ils n'exprimeraient pas si la personne ne travaillait pas à la maison."*

On redécouvre ainsi que l'indisponibilité du travailleur lors des heures passées au bureau est certes contraignante mais aussi protectrice parce qu'elle sanctuarise les différents aspects de nos vies tandis que l'ubiquité induite par le télétravail provoque un télescopage source de stress et souvent de frustration. Cet écueil est si bien identifié que, pour le conjurer, les experts en prévention des risques psychosociaux recommandent aux entreprises d'édicter, dans des accords formels, des règles fermes relatives à la pratique du télétravail. D'où un curieux paradoxe : le télétravail vanté pour sa souplesse ne deviendrait bénéfique qu'en devenant rigide... ▲

”

L'indisponibilité du travailleur lors des heures passées au bureau est certes contraignante mais aussi protectrice parce qu'elle sanctuarise les différents aspects de nos vies.

(1) "Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ?", in *L'économie et la société à l'ère du numérique*, Insee, novembre 2019.

CONTREPOINT

Et si nous étions passés, sans nous en rendre compte, d'une société de l'obéissance à une société de la performance où l'individu se fixe lui-même des objectifs sans limite ? C'est la thèse que défend le philosophe allemand d'origine coréenne Byung-Chul Han. Dans *La Société de la fatigue*, paru en 2014, il décrit ainsi la condition de "l'individu performant" caractérisant, selon lui, l'idéal de notre époque : *"Il n'a plus d'instance de domination extérieure qui le force à travailler. Il n'est assujéti à personne si ce n'est à lui-même. La suppression*

de l'instance de domination extérieure ne supprime toutefois pas la structure contraignante" car *"il s'exploite lui-même."* Or *"l'auto-exploitation est plus efficace que l'exploitation par un tiers dans la mesure où elle est accompagnée d'un sentiment de liberté trompeur."* Une réflexion qui porte, sans nul doute, une lumière nouvelle sur la prétendue émancipation permise par le télétravail...

La Société de la fatigue,
par Byung-Chul Han,
Éditions Circé, mars 2014.



3

Du “métro, boulot, dodo” au... “boulot, dodo” ?

Le télétravail promet aussi de supprimer les pertes de temps occasionnées par les transports entre le domicile et le lieu de travail. Il est vrai qu'en travaillant à domicile, on ne passe plus son temps dans sa voiture, son train ou son bus ou à marcher dans la rue. Aucun télétravailleur ne regrette bien sûr les embouteillages, le métro bondé...

Mais ce temps de latence entre le réveil et le travail était-il toujours du temps perdu ? N'était-il pas aussi un interstice temporel de liberté où il était possible de lire dans le train, écouter la radio dans sa voiture, réfléchir en marchant ? N'était-ce pas l'un des rares moments de la journée où le salarié n'avait de comptes à rendre à personne - ni à son chef ni à ses proches -, un moment de respiration cérébrale où l'esprit pouvait vagabonder sans se fixer sur une tâche précise ou une demande pressante ? N'était-ce pas un moment propice à la réflexion, la méditation et, pour prendre un mot à la mode, de sérendipité, au cours duquel sans même l'avoir cherché on trouvait des solutions à des problèmes non résolus ? Il est bien sûr impossible de mesurer le nombre d'idées, de bonnes résolutions et de projets nés dans les transports pendulaires, mais, à l'instar de la journaliste Elsa Fauser, certains en viennent ainsi à s'inquiéter : *“Le télétravail va-t-il supprimer la rêverie, socle de la créativité⁽¹⁾ ?”*

C'est devenu un lieu commun de considérer que le télétravail permis par les technologies numériques s'oppose à l'organisation scientifique du travail (OST) de l'ère industrielle. Sa propension à faire la chasse à tout temps mort l'apparente pourtant à une sorte de taylorisme étendu à tous les aspects de la vie, vers un productivisme total où tout instant doit être utilisé, de la façon la plus rentable possible, en vue d'une fin, fut-elle extra-professionnelle. Si le fameux *“métro, boulot, dodo”* n'a jamais été un horizon enviable, son remplacement par une alternance *“boulot, dodo”* déboucherait sur une existence encore plus oppressante et aliénée. ▲

”

La propension du télétravail à faire la chasse à tout temps mort peut le faire dériver vers une sorte de taylorisme étendu à tous les aspects de la vie, vers un productivisme total où tout instant doit être utilisé, de la façon la plus rentable possible.

(1) Pour l'Eco, 04/05/20.

INSPIRATION

“Mes idées me viennent aussi en marchant, car je suis un adepte de la ‘rêverie ambulatoire’. Lorsque je vais de mon bureau parisien à mon domicile, j’aime rêvasser, sans penser à rien de précis. Parfois, j’allonge ma foulée pour être plus vite chez moi et noter tout ce qui m’a traversé l’esprit.”

Roland Moreno, inventeur de la carte à puce, *L'Usine Nouvelle*, 19/05/04.



4 Les télétravailleurs, futurs “apatrides” du monde du travail

Lors d'une enquête réalisée en mai dernier, 41% des salariés en télétravail affirmaient avoir vécu une dégradation de leur lien social ⁽¹⁾. Au-delà des difficultés ressenties à obtenir les informations nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches, ils pointaient un déclin des relations entretenues avec leurs collègues et, pour tout dire, un véritable manque. Rien de très suprenant car, comme l'explique la philosophe Fanny Lederlin, *“le travail ne saurait être limité à un gagne-pain plus ou moins agréable : il est l'une des formes de la vita activa par laquelle nous tissons des liens de coopération et de solidarité essentiels à la vie sociale [...] et nous participons à une oeuvre commune qui nous dépasse et qui contribue à façonner notre condition humaine”* ⁽²⁾. Autrement dit, le travail est l'une des modalités de notre présence au monde et aux autres.

Or, cette dimension bénéfique du travail est bien sûr abîmée dès lors qu'il n'est plus “présentiel”. Par définition, le travail à distance met à distance : le télétravailleur peut ainsi être envisagé comme une sorte d'exilé, coupé physiquement et émotionnellement de sa communauté de travail. La généralisation du télétravail risque ainsi de transformer les travailleurs en véritables *“apatrides professionnels”*, ballotés au gré des projets et soumis à une concurrence mondiale. De fait, une fois habituées au travail à distance, pourquoi les entreprises ne recourraient-elles pas à des cadres résidant à Dacca ou Bangalore plutôt qu'à Chatou ou Fontainebleau ? *“Avec l'explosion du télétravail, on peut dire que les conditions culturelles sont désormais réunies pour que de nombreuses entreprises de services intellectuels s'entourent de compétences éparses, y compris étrangères”*, écrit Éric Verhaeghe, ancien patron de l'Apec ⁽³⁾.

D'autres décèlent dans la promotion du télétravail, une volonté maligne d'instaurer un nouveau rapport de force en brisant les collectifs de travail, parce que les travailleurs isolés sont plus dociles. *“Le collectif peut exercer des pressions, se mettre en grève, devenir une force de frappe...”*, rappelle la sociologue Danièle Linhart ⁽⁴⁾. Ce serait un mauvais calcul. Les meilleurs managers savent en effet que le sens du collectif est aussi une force bénéfique qui permet aux membres de l'entreprise de relever des défis et de se serrer les coudes dans l'adversité. On peut ainsi parier que, demain, télétravailleurs et managers voudront retrouver le plaisir et la chaleur du *“faire ensemble”* qui fonde les véritables entreprises. ▲

”

Les conditions sont réunies pour que de nombreuses entreprises s'entourent de compétences éparses, y compris étrangères.

(1) www.lecomptoirdelanouvelleentreprise.com

(2) Études, novembre 2020. (3) www.atlantico.fr; 09/08/20. (4) *Liaisons sociales*, octobre 2020.

INSPIRATION

“A force de moins se voir, les liens entre les gens vont finir par se distendre, la motivation baisser et l'esprit de groupe se perdre. Et les beaux discours des RH sur l'engagement et la cohésion d'équipe comme vertus cardinales seront bons pour la casse.”

Jean-René Boidron,
PDG de l'éditeur de logiciel Kameleoon, *Capiral.fr*, 20/11/20.



2^{ÈME} PARTIE

**L'impact
du télétravail
sur l'entreprise**

5

La courbe en cloche des gains de productivité

“Le confinement a permis une large extension du télétravail, qui pourrait perdurer par la suite et permettre, à terme, de relancer la productivité économique, qui semblait en phase d’épuisement depuis plusieurs décennies”, écrit Stéphanie Debruyne, rédactrice en chef adjointe de *Futuribles* ⁽¹⁾. Outre les substantielles économies escomptées en matière immobilière, cet espoir se fonde essentiellement sur diverses études établissant que les télétravailleurs ont tendance à travailler plus efficacement et plus longtemps que leurs collègues en présentiel.

Toutefois, ces études souffrent d’un grave biais méthodologique parce qu’elles s’appuient sur des enquêtes portant généralement sur de petites quantités de télétravailleurs volontaires le pratiquant un nombre de jours très limité. Or, comme le relève une récente étude de l’OCDE ⁽²⁾, il semble que les gains de productivité du télétravail suivent, dans les entreprises, une courbe en cloche : à partir d’un certain seuil de télétravail (concernant aussi bien la proportion du personnel en télétravail que le nombre de jours alloués au télétravail) ils tendent à décliner, voire à s’inverser. Ceci s’explique par plusieurs facteurs excédant les raisonnements purement comptables. En effet, lorsque le télétravail se généralise :

- il s’étend à des salariés moins capables ou moins désireux de le pratiquer ;
- il déstabilise les salariés qui souhaitaient le pratiquer de façon marginale ;
- il dégrade la communication entre les membres de l’entreprise trop exclusivement tributaire des outils numériques ;
- il réduit les interactions spontanées entre les salariés, sources de créativité ;
- il oblige à mettre en place des règles de fonctionnement de plus en plus rigides ;
- il entrave la transmission des savoirs-faire informels et des valeurs de l’entreprise aux nouvelles recrues ;
- il abîme progressivement le sentiment d’appartenance et la loyauté des salariés.

Autrement dit, il y aurait, pour chaque entreprise, un niveau optimal de télétravail à ne pas dépasser. À chacune de le découvrir. Mais gageons que, pour l’immense majorité d’entre elles, la généralisation du télétravail se situe au-delà du raisonnable ! ▲

(1) *Futuribles*, n°437, juillet-août 2020. (2) “Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l’ère post-COVID-19”, OCDE, juillet 2020.



Les gains de productivité générés par le télétravail suivent généralement, dans les entreprises, une courbe en cloche : à partir d’un certain seuil de télétravail ils tendent à décliner, voire à s’inverser.

INSPIRATION

“Tous les aspects du télétravail ne contribuent pas à augmenter la productivité. La communication en face-à-face accroît la productivité de l’équipe, par rapport à des échanges dématérialisés, particulièrement pour les tâches complexes ou urgentes. Le télétravail limite les interactions sociales professionnelles, ce qui freine le partage de connaissance.”

Trésor-Eco, n° 270, Direction générale du Trésor, novembre 2020.



6

Se garder des mirages de la “proximité à distance”

“Il est indispensable de répondre au nouveau défi managérial que représente la recherche de la proximité à distance”, postule un récent dossier de la revue *Questions de Management* ⁽¹⁾. Même si la proximité managériale ne saurait se résumer à la proximité spatiale, reconnaissons que le terme de “proximité à distance” a tout d’un oxymore managérial ! Or, contre toute attente, cette notion inventée pour surmonter les contraintes de la crise sanitaire tend maintenant à être vantée comme un horizon désirable.

Cet engouement est d’autant plus surprenant que, depuis plusieurs décennies, la doctrine managériale visait plutôt à réduire la distance entre les membres de l’entreprise de façon à favoriser les échanges les plus nombreux et naturels possibles. On vantait ainsi la réduction des niveaux hiérarchiques, les sièges sociaux conçus comme des lieux de vie, la convivialité de l’esprit start-up et, de façon moins anecdotique, la volonté de rapprocher les décideurs des exécutants pour que les premiers ne perdent pas le contact avec la réalité du terrain.

Peut-être faudrait-il alors renouer avec le solide bon sens de l’esprit Gemba ⁽²⁾, fondé sur l’idée qu’*“il est crucial pour les managers de s’immerger dans les lieux où le vrai travail se fait, et d’aller au contact de ceux qui l’accomplissent”* afin de se libérer des idées préconçues et des abstractions des tableaux de bord qui font écran à une compréhension intime de l’entreprise. En effet, la “proximité à distance” n’exacerbe pas seulement la difficulté de découvrir des dysfonctionnements et d’y remédier. À moyen terme, elle est aussi porteuse d’un risque de fracture croissante entre les différents niveaux hiérarchiques et services de l’entreprise qui, faute de partager un univers commun, pourraient avoir de plus en plus de mal à se comprendre et même à s’estimer. Où l’on découvre que, mal maîtrisé, le télétravail pourrait favoriser la reconstitution des tours d’ivoire et silos que l’on avait eu tant de mal à démanteler ! ▲

”

Le télétravail généralisé s’affirme comme l’antithèse de l’esprit Gemba, justement fondé sur l’idée qu’il est crucial pour les managers de s’immerger dans les lieux où le vrai travail se fait.

(1) *Question(s) de Management* ?, n° 30, décembre 2020. (2) *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*, par Maasaki Imai, McGraw-Hill Professional, 2012.

INSPIRATION

“Je n’arrêtais pas de tomber sur des gens que je n’avais pas vus depuis des mois. Je n’ai jamais vu une construction aussi propice à la collaboration que cet immeuble.”

John Lasseter, directeur artistique de Pixar, à propos du siège de sa société, conçu sous la supervision de Steve Jobs qui avait veillé à démultiplier les lieux obligeant les collaborateurs des différents services à se rencontrer physiquement, fut-ce de façon fortuite, pour qu’ils apprennent à se connaître. Cité in *“The Real Leadership Lessons of Steve Jobs”*, *Harvard Business Review*, avril 2012.

7

Péril sur la créativité, l'innovation et l'intelligence collective

"Il est tentant, dans notre ère des réseaux, de penser qu'on peut développer des idées par le biais de mails ou de vidéo-conférences. C'est totalement ridicule. La créativité naît de réunions informelles, de discussions spontanées. Vous voyez quelqu'un, vous lui demandez sur quoi il travaille, vous dites 'Ça alors !' et il finit par en sortir toutes sortes d'idées." C'est ainsi que Steve Jobs mettait en garde contre la tentation de penser que la créativité pouvait naître d'échanges numériques⁽¹⁾.

Le fondateur d'Apple n'était pas le seul à le penser. En effet, si les esprits les plus visionnaires de l'économie numérique ont pris la peine de s'installer côte-à-côte dans la Silicon Valley, ce n'est évidemment pas faute de savoir se servir des messageries électroniques... Dans le sillage de Montaigne ils savaient que *"pour frotter sa cervelle à celle d'autrui"*, il faut une rencontre. Cette conviction a été amplement validée par la recherche académique. Ainsi tandis que l'historien économique Joel Mokyr souligne que *"dans les processus d'innovation, ce qui compte n'est pas ce que chaque individu sait mais le savoir collectif"*⁽²⁾, les travaux en recherche collaborative suggèrent que *"les rencontres fortuites, qui se produisent lorsque des personnes partagent le même espace physique, sont essentielles pour le partage des connaissances"*⁽³⁾. D'où la crainte que la généralisation du travail à distance n'entrave les ressorts d'innovation des firmes.

Certains ne manqueront pas d'objecter que les outils numériques permettent de démultiplier les échanges stimulants avec un écosystème constitué des collègues mais aussi des clients et des partenaires de toutes natures. C'est incontestable. Mais chacun admettra que pour faire vivre ces réseaux professionnels, il n'est nul besoin, pour les salariés, de se claquemurer dans leur domicile ni d'éviter leurs collègues. Les outils numériques n'ont pas été inventés pour créer de la distance mais pour la surmonter lorsque c'est nécessaire. D'ailleurs Steve Jobs aussi envoyait des mails. Mais pas à ses voisins de bureau ! ▲

”

Le succès d'une organisation ne dépend pas seulement du génie supposé de ses dirigeants, mais aussi de l'ingéniosité de chacun de ses membres.

(1) Cité in *"The Real Leadership Lessons of Steve Jobs"*, Harvard Business Review, avril 2012. (2) *The Gifts of Athena: Historical Origins of the Knowledge Economy*, par Joel Mokyr, Princeton University Press, 2002.

(3) Voir notamment *"An exploration of collaborative scientific production at MIT through spatial organization and institutional affiliation"*, par Matthew Claudel & al., PLoS ONE, juin 2017.

INSPIRATION

"Quand les consciences individuelles, au lieu de rester séparées les unes des autres, entrent étroitement en rapport, agissent activement les unes sur les autres, il se dégage de leur synthèse une vie psychique d'un genre nouveau. Elle se distingue d'abord, de celle que mène l'individu solitaire, par sa particulière intensité. Les sentiments qui naissent et se développent au sein des groupes ont une énergie à laquelle n'atteignent pas les sentiments purement individuels."

Émile Durkheim, *Revue de Métaphysique et de Morale*, juillet 1911.



8

Vers une dissolution de l'entreprise dans le marché ?

“Nous avons besoin d'être un Yahoo!, et cela commence par être physiquement ensemble !”, avait lancé Marissa Mayer, PDG de l'entreprise californienne pour expliquer sa décision de mettre fin, en février 2013, à la pratique généralisée du télétravail⁽¹⁾. Ce cri du cœur est plus profond qu'il n'y paraît car il hisse la question du télétravail au niveau qui est le sien : celui d'une question existentielle. Choisir ou non le télétravail à haute dose détermine en effet la nature de la firme.

“La nature de la firme” : c'est justement le titre de l'article qui vaudra à l'économiste Ronald Coase le Prix Nobel d'économie en 1991⁽²⁾. Il y démontrait, à rebours des idées reçues, que “l'entreprise et le marché sont deux entités distinctes et même anti-nomiques qui poursuivent des finalités diamétralement opposées”. En effet, tandis que, conformément à la définition d'Adam Smith, le marché est un simple réseau d'échanges entre individus se recomposant sans cesse, l'entreprise, elle, se caractérise par des structures hiérarchiques, des liens durables et une profonde volonté de pérennité.

Cette analyse conduit évidemment à envisager d'un nouvel œil l'ensemble des mutations qui, ces dernières décennies, ont affecté le monde du travail. En effet, à cette aune, la progression des CDD et des contrats courts, l'essor des *freelance*, l'externalisation des services, la mise en concurrence des prestataires, et finalement la fin annoncée du salariat et l’*uberisation* de l'économie ne sont pas seulement des accommodements organisationnels mais des symptômes d'une dissolution progressive de l'entreprise dans “le monde liquide” du marché⁽³⁾.

Nul doute que le télétravail s'inscrit bien évidemment dans cette funeste évolution puisque le télétravailleur salarié s'engage dans un mode de fonctionnement similaire à celui des travailleurs indépendants recrutés de façon fugitive sur tel ou tel projet, au gré des besoins changeants du marché. Au moment de faire le choix du télétravail généralisé, les entreprises ne devraient donc pas s'en tenir à des simples considérations pratiques à court terme mais se poser la question que posait Marissa Mayer à propos de Yahoo! : “To be or not to be ?” ▲

”

Tandis que le marché est un simple réseau d'échanges se recomposant sans cesse, l'entreprise, elle, se caractérise par des structures hiérarchiques, des liens durables et une profonde volonté de pérennité.

(1) “The Home Office in the Spotlight”, *Wall Street Journal*, 27/02/13. (2) “The Nature of the Firm”, par Ronald H. Coase *Economica*, vol. 4, 1987. (3) Sur la liquidité comme paradigme de la post-modernité, voir *La vie liquide*, par Zygmunt Bauman, Editions Fayard, 2013, 266 p.

INSPIRATION

“Ma crainte est qu'avec la généralisation du télétravail, les gens se voient de moins en moins et qu'on soit engagé dans un processus de disparition de l'entreprise et du salariat.”

Dominique Méda, professeur de sociologie à l'Université Paris Dauphine, *Europe 1*, 10/11/20.

A black and white photograph of a crowd of people walking. Instead of human heads, the figures have television screens. Each screen displays a white spiral pattern on a black background. The screens are tilted at various angles, and the overall scene is slightly blurred, suggesting movement. The background is dark and indistinct.

3^{ème} PARTIE

**L'impact
du télétravail
sur la société**


 9

L'effacement progressif d'un précieux corps intermédiaire

Lors d'un sondage réalisé en plein cœur de la première vague épidémique, la quasi totalité des Français affirmait souhaiter que les entreprises "jouent un rôle important" aussi bien "dans la réponse à l'urgence sanitaire" (94 %) que "dans la réponse économique et sociale à la crise" (94 %) et même "dans la reconstruction du monde post-crise" (92 %) ⁽¹⁾. De la sorte, nos compatriotes pointaient une vérité oubliée : loin de ne constituer qu'une vulgaire "machine à cash", les entreprises participent du bon fonctionnement de la société et représentent, selon le mot du sociologue Andréu Solé, une "force organisatrice de notre monde [...], prenant en charge toujours plus d'activités et de relations humaines". De fait, au-delà même des produits et des services qu'elle produit, l'entreprise rend à la société une infinité de services non-marchands.

Ainsi, avec la disparition du service militaire, l'affaiblissement de la famille et l'essor de l'enfant roi, l'entreprise est devenue un indispensable lieu de socialisation. C'est au contact de leurs collègues que nombre de jeunes professionnels comprennent qu'ils ne sont pas au centre de toutes les attentions, qu'ils réalisent l'importance des obligations mutuelles, apprennent les règles élémentaires du savoir-vivre. Antidote contre le narcissisme et l'égoïsme contemporains, l'entreprise est aussi une instance de transmission des savoirs et des connaissances, y compris informels. En permettant un lien direct entre les différentes générations de salariés, elle est un pont qui se déploie au-dessus de l'abîme du présent. En son sein les individus s'inscrivent dans une mémoire partagée et dans des projets communs. De la sorte, ils se hissent au-dessus d'eux-mêmes.

Reste que ces bienfaits tiennent, pour une large part, à la dimension incarnée, enracinée et communautaire de l'entreprise. Ils sont dispensés de façon instinctive et naturelle par le simple fait que l'entreprise est aussi un lieu au sein duquel des hommes et des femmes se retrouvent pour former un véritable groupe uni au quotidien par une œuvre commune. Qui peut croire que cela perdurera si, demain, l'essentiel des salariés ne s'observent plus que furtivement à travers la lucarne opaque de leurs écrans d'ordinateurs ? ▲

”

Loin de ne constituer qu'une vulgaire "machine à cash", les entreprises participent du bon fonctionnement de la société

(1) Enquête Ifop pour Societer, avril 2020. (2) Andréu Solé, in *Repenser l'entreprise*, sous la dir. de Jacques Chaize et Félix Torres, Le Cherche Midi, 2007.

INSPIRATION

“L'entreprise est une communauté et, à côté de la famille, une des cellules de base de notre société, un de ses indispensables corps intermédiaires. Comme telle, elle est un espace de liberté, de créativité, d'accomplissement de soi, de fraternité.”

Philippe Le Tourneau, Professeur à l'Université de Toulouse I, in "La rencontre du management et du discours chrétien sur l'entreprise", Éditions ESUG, 1993.

10

Après la France sans usines la France sans bureaux ?

“Alcatel doit devenir une entreprise sans usines.” Cette déclaration fanfaronne de Serge Tchuruk, alors PDG de ce fleuron de l’industrie française, est aujourd’hui considérée comme l’exemple même de la bévue managériale ⁽¹⁾. Mais se souvient-on qu’à la fin des années 90, le concept américain de *fabless*, “sans fabrication”, était unanimement loué ? Les plus visionnaires de nos dirigeants y voyaient en effet l’avènement d’une France plus moderne se délestant de ses usines pour se consacrer aux vrais gisements de valeur ajoutée : les centres de décision et d’innovation, autrement dit les sièges sociaux et les services de R&D. C’est l’époque où Renault accélèrait la délocalisation de sa production tout en inaugurant son Technocentre, rassemblant, en un même lieu, tous les acteurs impliqués dans la conception et le développement de ses véhicules.

On comprend maintenant que cette lubie a porté un mauvais coup à l’industrie française avec les conséquences que l’on sait sur notre prospérité et notre cohésion sociale. Mais, loin de tirer les conséquences de cet échec cuisant, nous nous jetons aussitôt sur une nouvelle tocade : adopter le télétravail massif présenté comme “l’avenir du travail” alors que sa conséquence naturelle sera de démanteler les centres de décision et de R&D qui faisaient notre fierté. Une terrible fuite en avant qui engage les entreprises et le pays tout entier dans l’ultime étape d’un processus de dispersion et de délocalisation mortifère. En effet, peut-on considérer qu’une entreprise à la fois dépourvue d’usines, de bureaux et de laboratoires de recherche est encore une véritable entreprise ? Quant à un pays dépourvu d’entreprises solidement enracinées sur son sol, quel atout pourra-t-il faire valoir pour tenir son rang dans l’économie mondiale. Bien sûr, il y a le tourisme... Mais l’impact de la crise sanitaire sur ce secteur devrait nous inciter à y réfléchir à deux fois ! ▲

”

**Quel atout un pays
dépourvu d’entreprises
solidement enracinées
sur son sol, pourra-t-il
faire valoir demain
pour tenir son rang
dans l’économie mondiale ?**

(1) Voir *Histoire des grandes erreurs de management. Ils se croyaient les meilleurs...*, par Christine Kerdellant, Folio Gallimard, avril 2018, 528 p.

CONTREPOINT

“Dans les années 1980, on nous a expliqué que l’avenir appartenait aux services dans le giron d’une société postindustrielle débarassée des contingences du ‘secondaire’. Dans les années 1990, la mode fut à la “nouvelle économie” avec Internet et la finance comme principaux leviers de croissance. Au tournant des années 2000, quelques beaux esprits imaginèrent l’entreprise sans usine : les cerveaux en Europe, les jambes en Chine. On sait aujourd’hui ce qu’il en est advenu”. Avec cette énumération d’errements managériaux,

patrick Artus, et Marie-Paule Virard ne se contentent pas de s’insurger contre les préjugés anti-industriels contemporains. De façon plus globale, ils nous mettent en garde contre l’engouement irrationnel de beaux esprits prétendument visionnaires pour des modes managériales dont la séduction reposait exclusivement sur la nouveauté.

La France sans usines, par Patrick Artus et Marie-Paule Virard, Éditions Fayard, 2011, 184 p.





11 Télétravailler au vert, n'est pas si écologique

"Je préfère que nos employés se téléportent par vidéo ou réalité virtuelle plutôt qu'ils soient coincés dans les embouteillages à polluer l'environnement", déclare Mark Zuckerberg, patron de Facebook ⁽¹⁾. C'est l'argument ultime asséné par les partisans de l'extension du télétravail : en réduisant les déplacements, le télétravail permettrait de sauver la planète de la pollution et du réchauffement climatique.

Hélas, l'équation proposée - réduire les transports domicile-travail pour réduire notre consommation d'énergie - ignore la complexité des données à prendre en compte pour juger de l'impact du télétravail sur l'environnement.

Ainsi, elle passe sous silence le fait que la pollution numérique représente déjà 4% des émissions mondiales à effet de serre : une minute de réunion à distance émet un gramme de CO₂ ⁽²⁾ !

Mais ce n'est pas tout : il faut aussi compter avec les "effets rebonds" entraînés par toute modification significative de nos façons de vivre et de travailler. Dans

une étude de 2016, des chercheurs français du Laboratoire Ville Mobilité Transport (LVMT) de l'Université Paris Est ont démontré la faiblesse des arguments avancés pour hisser le télétravail au rang de solution au réchauffement climatique ⁽³⁾. S'agissant des déplacements domicile-travail, ils soulignent ainsi qu'à court terme, une partie substantielle des télétravailleurs accroît ses déplacements privés en leur réattribuant le temps autrefois consacré aux trajets professionnels. Si bien que, selon une étude réalisée aux États-Unis, la réduction des kilomètres parcourus grâce au télétravail serait finalement inférieure à 1 %.

À long terme, l'effet pourrait même être inverse de celui escompté en raison de la possibilité offerte aux télétravailleurs de changer de lieu de résidence. "Dès à présent, la distance moyenne domicile-travail des télétravailleurs est plus élevée que celle des autres travailleurs", notent les chercheurs. Et cet écart pourrait encore se creuser car, en s'étendant, le télétravail permet de s'établir toujours plus loin, en milieu rural mal desservi par les transports en commun, ou en province, en recourant aux liaisons aériennes... Où l'on découvre que travailler au vert n'est pas nécessairement écologique ! ▲

(1) *Le Monde*, 21/05/20. (2) Étude "Télétravail, (Im)mobilité et modes de vie", Ademe, juillet 2020.

(3) "Le télétravail, un objet sans désir", par Anne Aguilera, Virginie Lethiais, Alain Rallet et Laurent Proulhac, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, février 2016.

”

La pollution numérique représente déjà 4% des émissions mondiales à effet de serre.

BALISE

63%

C'est, selon un récent sondage Ifop, la proportion de salariés français qui souhaitent "travailler la majorité de leur temps au bureau", tandis que 8 % rêvent de "travailler exclusivement à distance". Plus significatif encore : bien que soucieux de l'avenir de la planète, les jeunes salariés sont les plus attachés aux bureaux parce qu'ils y voient des lieux conviviaux. Si bien que pour Jérôme Fourquet,

directeur du département Opinion et Stratégie de l'Ifop, "à partir du moment où des entreprises basculent de manière exagérée dans le télétravail, celles qui auront fait l'effort de maintenir des bureaux, des lieux de convivialité, des espaces de créativité, bénéficieront d'un avantage comparatif important. Elles pourront dire à leurs collaborateurs : nous avons à coeur de vous proposer un cadre de travail agréable."

(Source : Baromètre Paris WorkPlace 2020, réalisé par l'Ifop pour SFL décembre 2020.)



ÉPILOGUE

**Entretien avec
Charles-Henri
Besseyre des Horts**

Président de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH) et professeur émérite à HEC Paris.



© Ingrid Hoffman

Entretien inédit avec Charles-Henri Besseyre des Horts :

“Bien maîtrisé, le télétravail renforce l’agilité de l’entreprise. Mal dosé, il provoque son atomisation.”

Président de l’Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH) et professeur émérite de management à HEC Paris, Charles-Henri Besseyre des Horts est l’un des pionniers français de la réflexion sur l’impact des technologies numériques sur le fonctionnement de l’entreprise, sujet auquel il a consacré, en 2008, un ouvrage précurseur (*“L’entreprise mobile”*, Editions Pearson/Village Mondial). Face à l’engouement actuel pour le télétravail, il souligne la nécessité d’y recourir avec prudence et finesse, de façon à ne pas fragiliser les liens humains constitutifs de toute véritable entreprise.

Depuis le premier confinement, le recours massif et contraint au télétravail est présenté comme une révolution, voire comme une préfiguration du travail de demain. Est-ce également votre sentiment ?

Absolument pas, pour la simple raison que le télétravail est pratiqué depuis des décennies, si bien que, n’en déplaise aux gourous qui donnent aujourd’hui de la voix, il est tout à fait abusif de parler de révolution. Jeune assistant de recherche à l’Agence de l’informatique, j’ai eu la chance de participer à une expérience de télétravail grandeur nature entre les sites de La Défense et de Vélizy. Elle s’est déroulée en... 1980 : il y a quarante ans ! À mon sens, la première véritable rupture date plutôt de la fin des années 1990 avec l’essor du premier outil nomade fiable qu’était le BlackBerry. En effet, à la différence des autres périphériques, celui-ci exploitait une technologie “push” et non “pull” : soudain, il n’était plus nécessaire de se brancher sur un réseau pour appeler ses mails. Ceux-ci venaient à vous sans même qu’on les sollicite.

À partir de ce moment, nous sommes entrés progressivement dans un monde réellement connecté, caractérisé par l’acronyme

anglo-saxon ATAWAD (“Any Time, Any Where, Any Device”) signifiant que l’on peut obtenir toute information à tout moment, en tout lieu ; un monde de “mobilité” conjuguant la mobilité et l’ubiquité. Ceci, oui, était une véritable révolution parachevée avec la généralisation du Wifi à partir de 2005.

Il n’en reste pas moins que, lors du premier confinement, le recours au télétravail a été massif, si bien que quelque-chose s’est quand même passé...

Effectivement, ce qui est inédit aujourd’hui, c’est l’obligation qui a été faite aux entreprises de recourir au télétravail pour continuer de fonctionner et pour respecter les consignes gouvernementales. Avant cette obligation légale, plus de la moitié des entreprises ne le pratiquaient pas du tout. Et les autres le pratiquaient, pour la plupart, de façon très modérée et le plus souvent sur la base du volontariat des salariés. De nombreuses entreprises réticentes ont donc dû se jeter à l’eau et certaines y ont pris goût au point d’y voir maintenant une sorte de solution quasi magique

à leurs problèmes organisationnels et managériaux. Ces espoirs risquent toutefois de déboucher sur des déceptions parce qu’ils

”

Aucune technologie ne peut être implémentée avec succès dans une entreprise sans prendre en compte les dimensions culturelles et humaines de celle-ci.

reposent sur l'idée que la technologie suffit à révolutionner l'organisation du travail. Or, comme l'ont démontré, dès les années 1950, les travaux d'Eric Trist et de l'école sociotechnique, la physiologie du travail ne dépend ni de la seule technologie, ni des seuls comportements individuels et collectifs, mais des deux à la fois. Pour en revenir aux enjeux actuels, cela signifie qu'aucune technologie ne peut être implémentée avec succès dans une entreprise sans prendre en compte les dimensions culturelles et humaines de celle-ci.

Selon diverses enquêtes, il semble que le télétravail est largement plébiscité par les salariés eux-mêmes. N'est-ce pas le signe qu'il répond à leurs attentes ?

Pour nombre des salariés interrogés, le télétravail n'est encore qu'une expérience récente, voire un horizon désirable. Il représente une promesse, évidemment alléchante, d'autonomie. Chacun espère que, de la sorte, il pourra regagner en qualité de vie, mieux articuler sa vie privée avec sa vie professionnelle, se réinvestir dans une vie de famille trop longtemps délaissée, mieux utiliser le temps gâché dans les transports et les réunions, retrouver des marges de manœuvre, etc. Rien de tout cela n'est faux, mais cela ne se réalisera effectivement que si, parallèlement, des facteurs managériaux, culturels et humains permettent cette mutation. Ainsi, pour ne prendre qu'un exemple, dans une entreprise caractérisée par un management très hiérarchique et bureaucratique, les craintes suscitées par l'éloignement des salariés risquent fort de se traduire, au contraire, par un surcroît de contrôle, de process, de reporting, de réunions à distance, etc. Alors que, dans une entreprise déjà animée par l'autonomie et la délégation de pouvoir, l'adoption du télétravail se fera beaucoup plus naturellement. De même, chez des salariés non préparés à l'autonomie, l'effacement soudain des cadres spatio-temporels peut provoquer de l'anxiété et du désengagement tandis que chez des salariés habitués de longue date à la prise d'initiative, l'introduction d'une dose de travail à distance permettra un plus grand épanouissement. Pour le dire autrement, la réussite du télétravail ne dépend pas tant de facteurs technologiques - les outils sont matures depuis longtemps - que de facteurs humains et culturels.

Justement, ne faut-il pas craindre que le travail à distance contribue à désagréger les cultures d'entreprise ou à les rendre plus formelles, moins vivantes et vécues ?

C'est incontestablement la grande question. En effet, une culture d'entreprise n'est jamais prescrite. Elle est une matière vivante qui se construit au fil des jours par une infinité de contacts spontanés, d'échanges informels, d'expériences et de souvenirs partagés. Que deviendra tout cela si les membres d'un service ou d'une équipe ne se voient plus régulièrement ? Chacun a pu constater, lors du premier confinement, que même avec des membres de sa propre famille, les fameux "apéros zoom"

se révélaient le plus souvent décevants, artificiels et desséchés par rapport aux véritables contacts humains. L'image est usée jusqu'à la corde, mais demeure vraie : la machine à café reste l'un des meilleurs outils de knowledge management et une mini agora indispensable au fonctionnement harmonieux de l'entreprise.

Qu'avez vous pensé de la décision, récemment prise par certaines entreprises, de faire du télétravail la règle, et non l'exception, pour l'ensemble de leurs personnels ?

Je la trouve pour le moins hasardeuse et je redoute qu'elle ne provoque un délitement progressif de leur organisation. Je reste persuadé que l'entreprise est, fondamentalement, une communauté d'hommes et de femmes rassemblés par un projet commun. Or que restera-t-il de cette aventure humaine si nos collègues ne sont plus que des pixels sur un écran ? A trop haute

”

Je reste persuadé que l'entreprise est, fondamentalement, une communauté d'hommes et de femmes rassemblés par un projet commun. Or que restera-t-il de cette aventure humaine si nos collègues ne sont plus que des pixels sur un écran ?

dose, le télétravail risque de transformer l'entreprise en un simple agrégat instable de salariés prestataires se positionnant sur leur marché avec un esprit mercenaire. Bien maîtrisé, le télétravail renforce la flexibilité et l'agilité de l'entreprise. Mal dosé, il provoque son atomisation, voire sa liquéfaction. Et cela aurait bien sûr des effets dévastateurs sur le business et la performance car la seule ressource différenciante d'une entreprise, c'est son capital humain. Tout le reste peut s'apprendre, se copier ou s'acheter. *In fine*, la vraie question est celle de l'engagement. C'est une question existentielle qui porte sur ce que signifie le fait de travailler ensemble. Je signale d'ailleurs que certaines entreprises comme Yahoo, IBM ou Oracle,

ont mis fin, pour cette raison, à leurs tentatives de généralisation du télétravail. Elles ont en effet constaté que ce mode d'organisation amoindrissait substantiellement la capacité de leurs équipes à travailler, innover et créer ensemble. De la part de fleurons de l'économie numérique, ces précédents devraient pour le moins inciter à la prudence ! ▲

Charles-Henri Besseyre des Horts, titulaire de deux doctorats, est Professeur émérite à HEC Paris. Il a été auparavant Professeur à l'ESSEC. Il a aussi été directeur de l'ESC Marseille (aujourd'hui Kedge Business School) entre 1993 et 1995. Il a publié de très nombreux articles et une vingtaine d'ouvrages dans les champs du management dont quatre en 2020 en tant que co-auteur et/ou coordinateur. Il est le Président de l'AGRH depuis 2017 (Association Académique Francophone de GRH, 1000 enseignants-chercheurs, 15 pays). Il est, par ailleurs, le responsable des relations avec les entreprises de la FNEGE et Senior Advisor chez Korn Ferry France. Il intervient régulièrement en formation et conseil en Europe, Asie et Afrique. ▲



“Un monde nouveau naît sous nos yeux. Plus rude, violent et tragique, il est porteur de défis et d'affrontements qui ne pourront être relevés sans de nouvelles valeurs et pratiques managériales.”

Philippe Schleiter



**15 cartouches
managériales
pour relever le défi
de la “mondialisation
malheureuse”**

Philippe SCHLEITER est consultant. À la tête de Delta Lead, il intervient sur des projets de transformation à fort enjeu humain au bénéfice du leader et de son équipe pour définir une vision et une stratégie de management. Au près de ses clients, il voit chaque jour combien le réel bouscule les théories managériales établies.