



# Télétravail et télépratiques

D'où ça vient, ce qu'on pensait, ce qu'on sait et où on s'en va

Une (très) courte ethnologie du télétravail et de ses impacts



## Décoder le télétravail en 5 actes

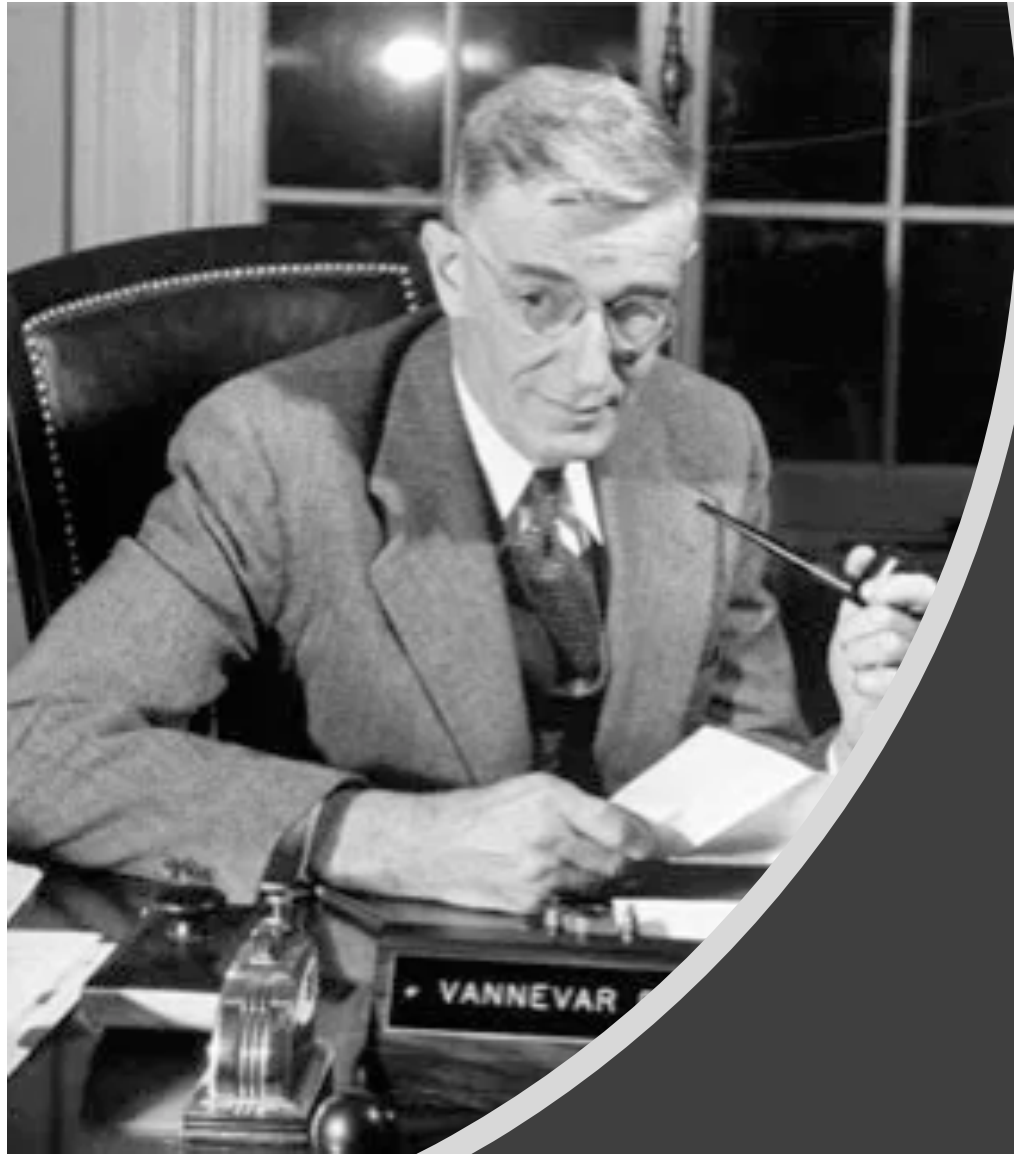
1945

1968

1980

2020

2030



# Acte 1 : 1945

C'est qui le fou qui a eu cette idée là?

Vannemar Bush (1945)

# Le Memex

« Imaginons un appareil de l'avenir à usage individuel, une sorte de classeur et de bibliothèque personnels et mécaniques.

Il lui faut un nom et créons-en un au hasard, « memex » fera l'affaire.

Un memex, c'est un appareil dans lequel une personne stocke tous ses livres, ses archives et sa correspondance, et qui est automatisé de façon à permettre la consultation à une vitesse énorme et avec une grande souplesse.

Il s'agit d'un supplément agrandi et intime de sa mémoire ».

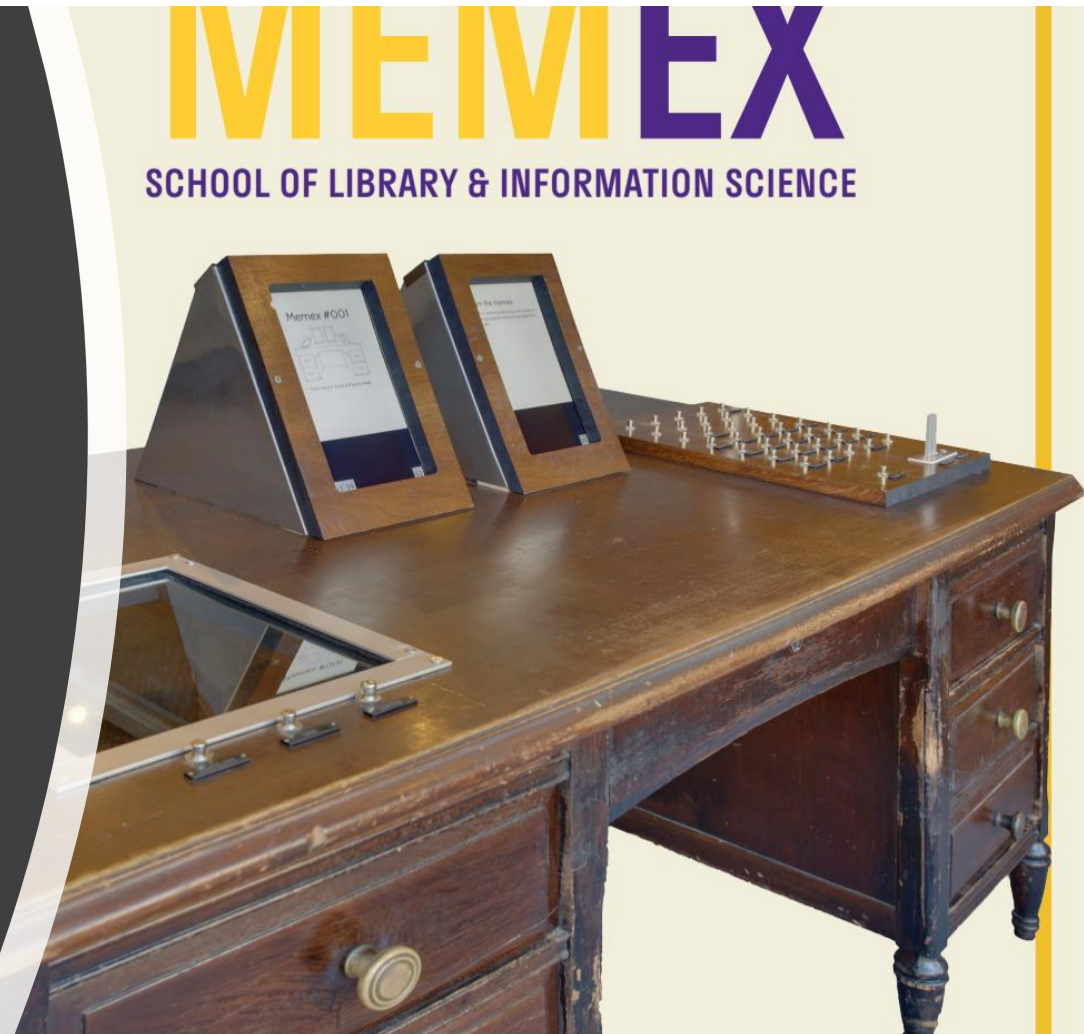
Vannemar Bush, *As We May Think* (1945)




# Memex #001

Cet appareil est constitué d'un bureau, et s'il peut probablement être actionné à distance, c'est avant tout un meuble sur lequel travailler. Au dessus, des écrans translucides inclinés permettent la projection de documents pour la lecture.

Il y a un clavier et un ensemble de boutons et de leviers. À part cela, il ressemble à un bureau ordinaire.



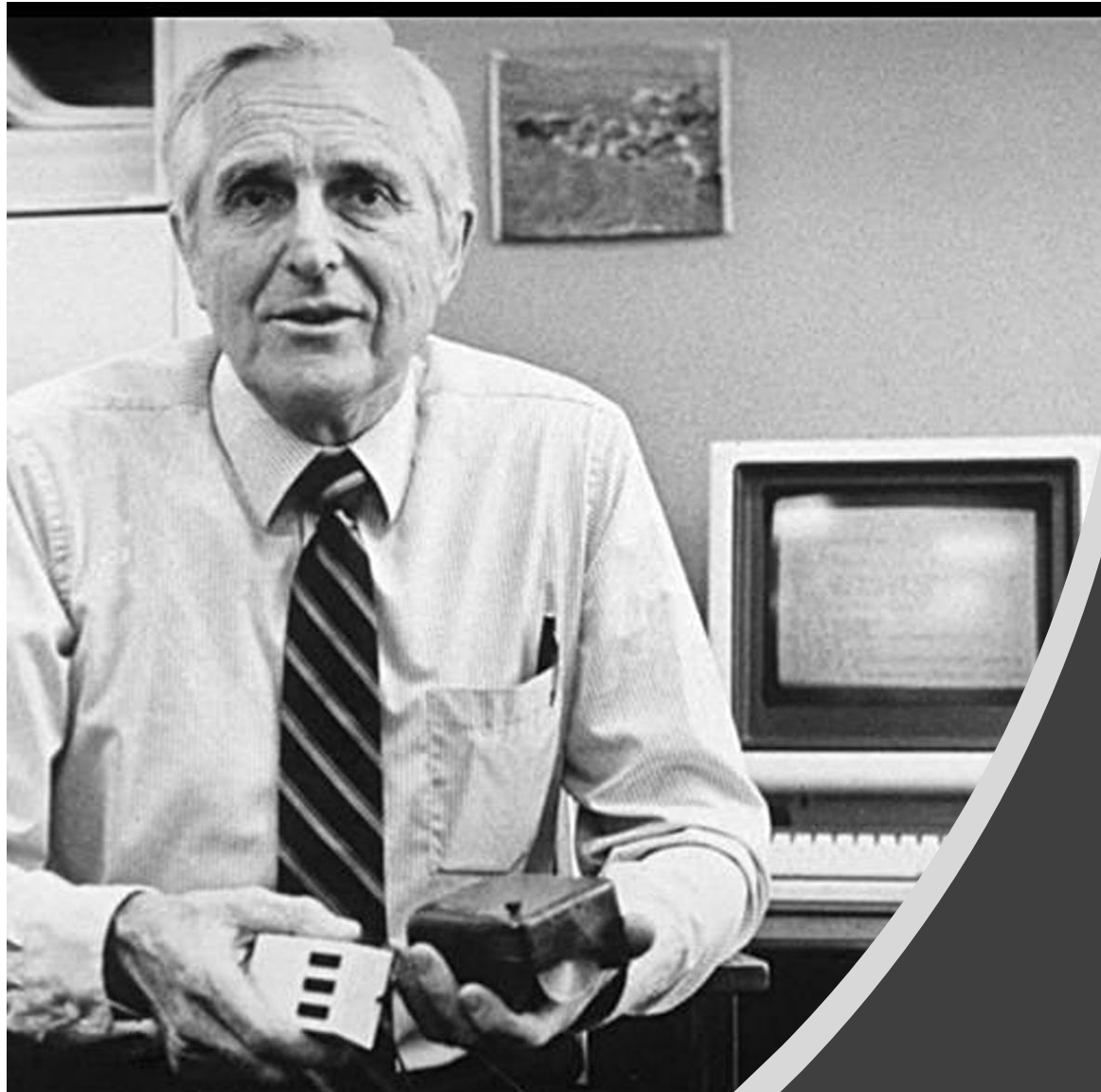
LSU

The background of the slide features the Windows 95 logo, which is a stylized flag with four colored panes (orange, green, yellow, and red) on a black background, set against a blue sky with white clouds. A keyboard is visible in the background, with keys in shades of grey and blue. The text 'Microsoft Windows 95' is partially visible at the bottom of the slide.

## Rétro sur l'acte 1

### Les promesses du Memex / ordinateur de bureau

- Augmenter le rendement individuel;
- Faciliter l'organisation de l'information;
- Faciliter la collaboration;
- Augmenter l'autonomie professionnelle;
  - L'ordinateur centralise les informations et facilite l'analyse, la production et la diffusion de l'information.
  - Avec l'Internet, qui apparaîtra quelques années plus tard, l'ordinateur devient véritablement une *fenêtre* sur le monde.



## Acte 2 : 1968

Retour vers le futur : le télétravail et la collaboration

Douglas Engelbart (1968)



oNLine System

1968, la mère de toutes les visios





## The Mother of All Demos (1968)

Douglas Engelbart y présente la toute première visioconférence, incluant le clavier, la souris, le curseur, le copier-coller, le courriel et une vision du futur dur travail collaboratif, ainsi qu'un avant-goût de l'avènement de l'économie du savoir.

## Rétros sur l'acte 2

### Promesses du télétravail : augmenter le potentiel et l'autonomie

- À l'origine, les technologies numériques du télétravail visaient essentiellement à nous rendre plus productifs en facilitant:
  - l'accès à de l'information dans un objectif **d'apprentissage et de perfectionnement** (le Memex de V. Bush);
  - L'accès facile et la manipulation du matériau premier de l'économie du savoir : **l'information**;
  - Le développement d'une **intelligence collective** et du sentiment d'appartenance à une **communauté de pratique dépassant les limites du lieu physique (le bureau)**;

# Rétros sur l'acte 2

## Transformations sociales

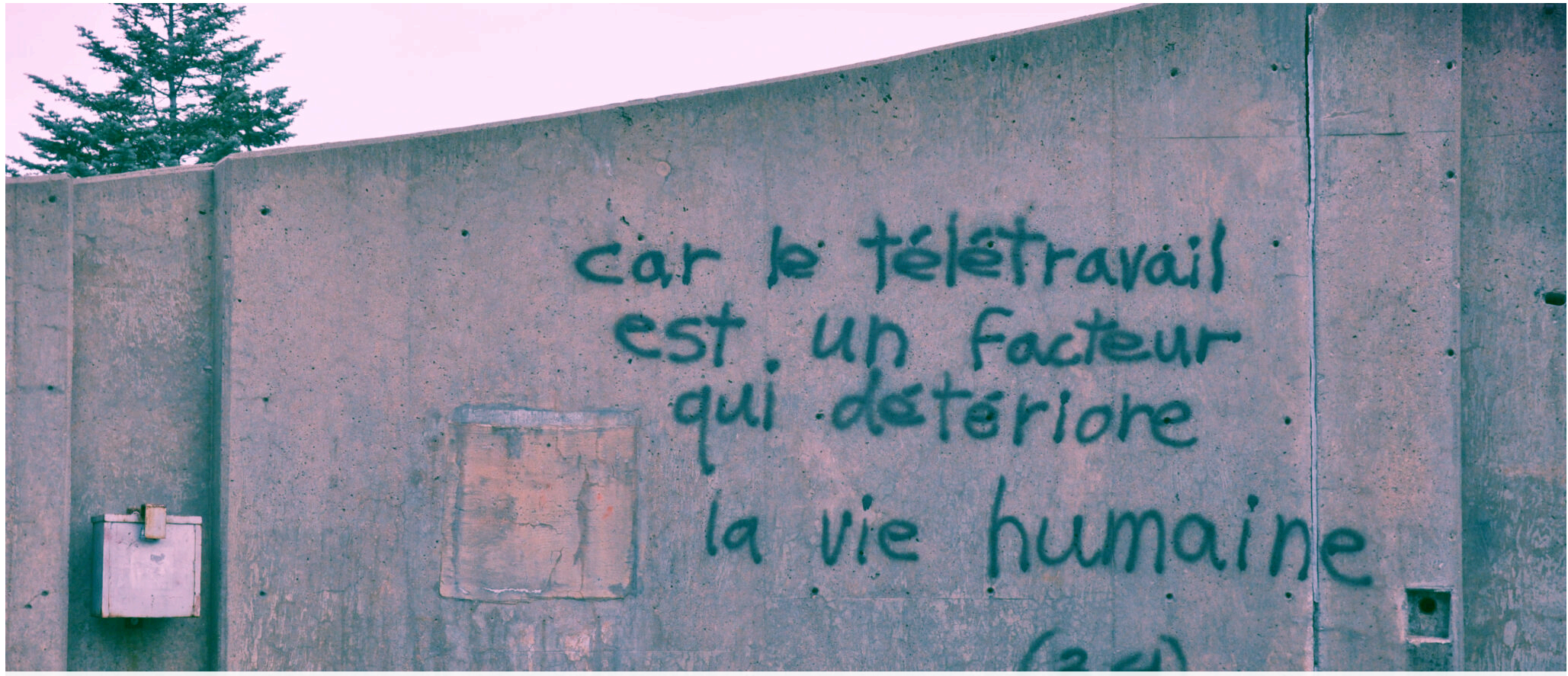
- Les technologies numériques redéfinissent le temps et l'espace de travail;
  - Chronique d'une mort annoncée d'un des symboles les plus importants de notre vie civique : le **bureau**;
  - Chronique d'une transformation profonde d'une des fonctions sociales parmi les plus importantes de notre vie professionnelle : la profession de **gestionnaire** se transforme.



Acte 3 : 1980

Le télétravail et  
ses dangers





1980, le télétravail et ses dangers



# Le télétravail dans l'oeil du public



# 1980-1990 La vie de bureau à l'ère numérique

- Les outils numériques *dématérialisent* progressivement différentes dimensions du bureau;
- Les systèmes experts gagnent en popularité;
- Les professionnel.le.s de l'économie du savoir deviennent plus autonomes;
  - La valeur ajoutée de leur travail repose sur leur expertise et leurs savoirs.
- On ne gère pas les esprits de la même façon qu'on gère les corps.
  - La GRH adopte (parfois tranquillement) de nouvelles pratiques, axées sur la collaboration, l'engagement et la flexibilité.

# Il y a 25 ans : quelques prédictions pour l'avenir

- ❑ Les organisations feront face à une compétition de plus en plus intense;
- ❑ Les nouvelles technologies accéléreront la globalisation;
- ❑ Il sera impossible de normaliser les salaires à travers plusieurs organisations d'un même secteur;
- ❑ La compétition aura lieu à travers l'innovation et les marchés de niche, la personnalisation des produits et des services;
- ❑ La mobilisation, la flexibilité et l'innovation resteront les mots d'ordre pendant plusieurs années;
- ❑ Ce qui contribuera à la croissance de la précarité, contrats temporaires, etc.
- ❑ L'adaptation technologique sera sur toutes les lèvres;

*The Transformation of American Industrial Relations*  
Kochan, Katz, McKersie (1986).



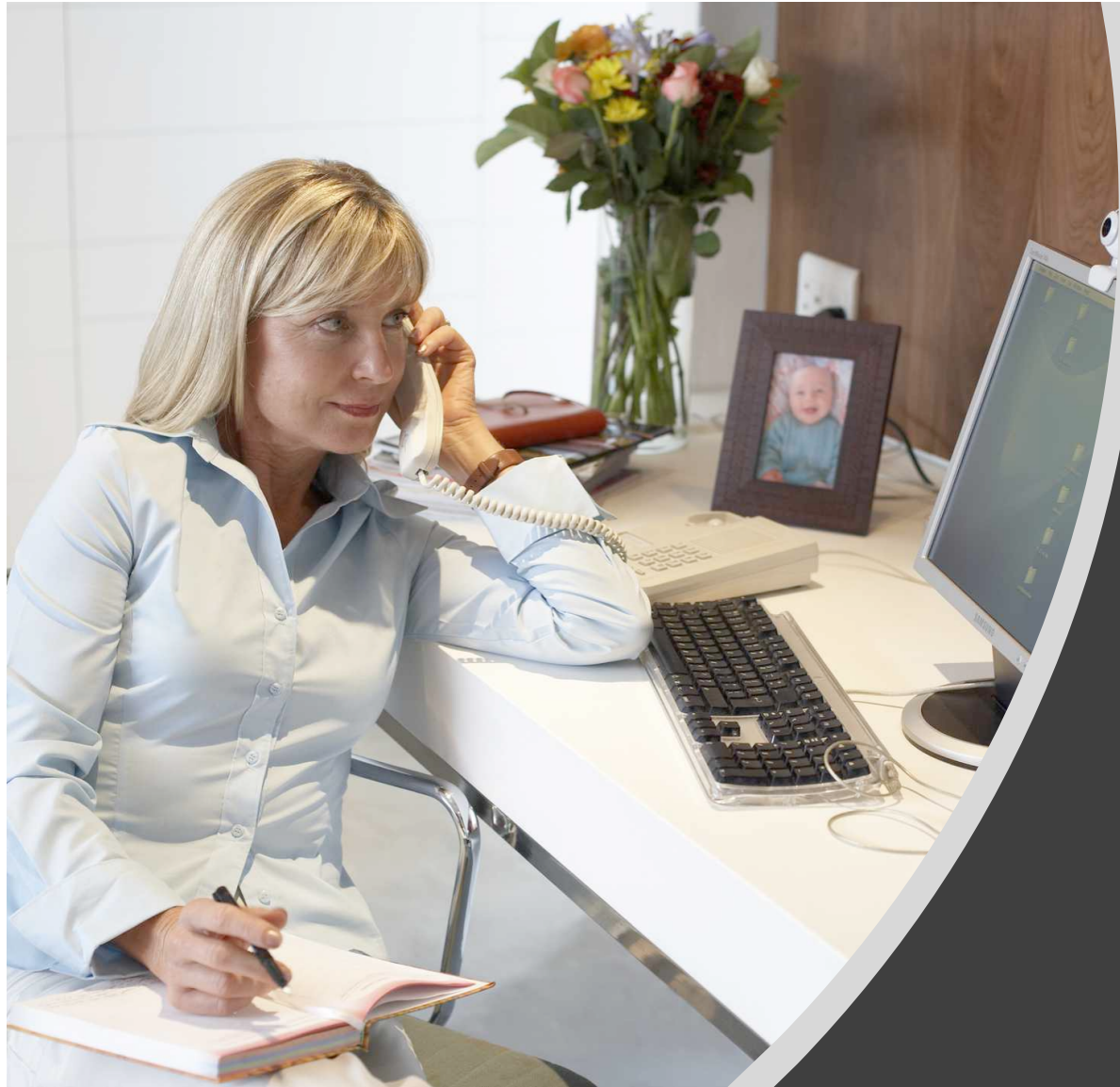
# Il y a 25 ans : quelques prédictions pour l'avenir

- ❑ Les travailleur.euses à la mi-carrière ou en fin de carrière seront sous pression étant donné l'accélération technologique.
- ❑ La transition positive vers cette nouvelle réalité technologique dépendra des moyens consentis afin de répondre aux besoins de ces derniers.



Acte 3 : 1980

Le télétravail  
et ses  
dangers



Acte 4 : 2020

Le télétravail  
et ses  
dangers



Le travail de n'importe où





Le travail de  
n'importe où

La Grande Dématérialisation : le bureau devient facultatif. Le bassin de recrutement est mondial.

Les études sur le télétravail se multiplient, les webinaires sur le sujet déferlent sur la toile!



# Le télétravail aujourd'hui, de n'importe où

- Obligatoire ou presque
  - On ne sait rien du télétravail massif volontaire.
- Isolement
- Anxiété
- Stress
- Problèmes musculo-squelettiques
- Répartition inégales des bénéfices du télétravail selon:
  - Le secteur d'activité
  - La philosophie de gestion
  - Les ressources disponibles

# Tendances 2020

- L'évolution numérique repose sur les TI et la connectivité;
- La gestion de type TI devient de plus en plus populaire
  - Gestion Agile, Lean, Scrum, matricielle, etc.
- Les outils technologiques deviennent de plus en plus performants;
- Les utilisateur.trice.s aussi (sauf pour les micros, ça ça reste à maîtriser);
- Le temps et l'espace du travail sont complètement redéfinis.
- **Or, les pratiques de gestion et d'organisation du travail reposent sur le contrôle du temps et de l'espace travail.**

# Tendances 2020

- On obtient l'équation suivante:

Le télétravail transfère certaines dimensions de gestion vers les professionnel.le.s:

- Ils et elles ont plus de contrôle sur le temps et l'espace du travail;
- Ils et elles ont plus d'autonomie;
- Ils et elles peuvent compter sur des outils technologiques de plus en plus performant, capable d'automatiser de plus en plus de tâches et de processus.
- Ce qui m'amène à la question qui tue.



# La question qui tue

---

Si le télétravail fait en sorte que les professionnel.le.s n'ont plus besoin du bureau, sont autonomes, gèrent leurs activités, innovent, développent et entreprennent, a-t-on besoin d'autant de gestionnaires?



# Tendances 2020-2025

- La réaction des gestionnaires face à cette nouvelle réalité sera déterminante;
  - 3 possibilités:
    - Simuler le bureau, mais à distance : surveillance et supervision algorithmique.
    - Réinventer le bureau pour répondre aux besoins des professionnel.le.s : des espaces plus connectés, plus engageants, mais aussi des limites plus floues entre la vie privée et la vie professionnelle;
    - Statu quo, adaptation ponctuelle : réagir au cas par cas, ce qui pourrait mener à l'individualisation. Les RH pourraient alors prendre le pas sur l'action collective.
- L'action collective pour influencer la réaction des gestionnaires



# 2030 : télépratiques et fractures

- Avec le télétravail volontaire, nous porterons attention aux télépratiques;
  - Les télépratiques réfèrent aux actions spécifiques réalisées à l'aide d'outils technologiques, à distance.
- Garantir une qualité de service équivalente au travail en présence;
- De nouveaux objets de gestion apparaîtrons : moins de proximité, mais plus d'intimité. (Les fonds d'écran?)
- Audit bienveillant ou pas.
  - Nos activités en ligne peuvent être captées, collectées, analysées, mesurées de façon automatique en temps réel.
  - Les RH propulsées par l'analytique.
- Télétravail réservé aux plus qualifié.e.s
  - Automatisation des tâches intermédiaires : certaines populations plus touchées que d'autres.

# Les professionnel.le.s face au télétravail et à l'automatisation cognitive (l'IA)

- Les avancées spectaculaires dans le domaine de l'intelligence artificielle permettent aujourd'hui de flouter les distinctions entre l'intelligence humaine et l'intelligence machine, notamment en matière de traitement des langues naturelles:
  - Traduction automatique;
  - Révision de texte automatique;
  - Robot conversationnel;
- En 2030, nous seront décomplexés par rapport au télétravail.
- Une nouvelle compétition : entre professionnel.le.s d'autres pays.

# Conclusions

- On ne sait rien de l'avenir, mais certaines tendances émergent. Leurs trajectoires peuvent être modifiées;
- De récentes études portant sur l'automatisation cognitive tendent à montrer que ce sont les cadres et les gestionnaires intermédiaires qui sont le plus touché.e.s;
- Jusqu'alors relativement épargnées par la délocalisation, les professions pourraient faire face à un marché de l'emploi beaucoup plus compétitif;
- La vie professionnelle risque de coloniser toutes les dimensions de notre quotidien, ce qui mérite notre attention collective.