

LIEN SOCIAL ET TÉLÉTRAVAIL

Travail de fin d'études réalisé dans le cadre du
Master en sociologie et anthropologie
(SOCA 2M1)

Promoteur :
Bernard FUSULIER

Lecteur :
Marc ZUNE

Étudiant :
Nicolas GOESSENS

Année académique 2023-2024

REMERCIEMENTS

Pour ce travail de fin d'études, je tiens à remercier chaleureusement toutes celles et ceux qui m'accompagnent et me supportent depuis longtemps : famille, amis, collègues. Ce serait trop long de les lister et je risquerais d'en oublier.

Aussi, mes remerciements vont au corps professoral de l'UCL qui, par ses enseignements et échanges, a su me contenter dans ma soif d'apprendre.

Enfin, Monsieur Fusulier, un tout grand merci de m'avoir encadré et d'avoir pu échanger avec vous lors de nos riches rencontres.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements

Introduction	1
Chapitre 1 – Le lien social	2
1. Des origines	2
2. Principales caractéristiques	5
3. Spécificités contemporaines	9
4. Un modèle	14
5. Prolongements	18
Chapitre 2 – Du lien social en télétravail	22
1. Contextualisation	23
2. Définition	24
3. Résultats discutés	25
3.1. Les limites du travail	25
3.2. Les effets sur le lien social	29
Conclusion	34
Bibliographie	

INTRODUCTION

La période de Covid-19 a certainement marqué un tournant concernant l'organisation du travail, en particulier concernant les espaces et les temps de travail. Le cas le plus symptomatique est celui du télétravail, ou « travail à distance » (e.a.¹ Chênevert et al., 2023 ; Mofakhami, 2023 ; Riberolles et al., 2023). Bien entendu, cette période n'est pas responsable de tout ce qu'on peut observer aujourd'hui au niveau des dimensions spatio-temporelles du travail. En effet, l'organisation du travail et de ses espaces n'a cessé d'évoluer depuis le début de l'industrialisation au 19^{ème}, tout au long du 20^{ème} et en ce début de 21^{ème} siècle, ce qui a produit des effets sur la vie des travailleurs (e.a. Bouchez, 2023 ; Chanlat, 2023 ; Gibert et Monjaret, 2021 ; Marzloff, 2021 ; Minchella, 2021).

Aussi, le « retour au bureau » qu'il a fallu envisager à la fin de la crise sanitaire laissait entrevoir une version plus hybride où le télétravail prenait une place en quelque sorte légitime. Travailler au bureau et travailler chez soi sont deux réalités qui reposent sur des avantages et des inconvénients propres. Le simple exemple des déplacements (vers et de son lieu de travail) permet de mesurer le volume d'effets secondaires associés à une organisation du travail : le temps nécessaire qui peut empiéter sur celui de la vie personnelle, les coûts directs de transport, les coûts d'opportunité (ce qu'on aurait pu faire si le déplacement n'avait pas lieu d'être), le stress lié aux aléas de la route (embouteillages, travaux, incertitudes...), etc. Ces effets ne concernent donc pas que le travail, mais bien le travailleur en tant que personne, individu. De ce point de vue, certes singulier ici, nous a probablement amené à concevoir le télétravail comme une opportunité à saisir, ses avantages n'étant pas négligeables.

D'après Taskin, (2023, p. 292), « l'équilibre vie privée-vie professionnelle, le coût des déplacements (en énergie, mais aussi en temps), la capacité d'interagir et de travailler à distance (avec des outils tout à fait performants et adaptés) et l'expérience vécue durant presque deux années justifient que certains salariés cherchent à maximiser le télétravail et à minimiser le travail "au bureau". Il faut donc trouver un équilibre ». Car des inconvénients, des tensions, pourraient voir le jour.

La problématique que nous proposons de retenir tient dans une de ces tensions qui traverse tout système humain : la tension individu-collectif. Pour ce faire, nous nous sommes concentré sur le télétravail. Quels sont les effets d'une plus grande « distance » entre les travailleurs, du fait de la diminution des rencontres « physiques », en « présentiel » ? Comment sont vécus et ressentis le télétravail ? Et pour l'entreprise, quels sont les gains possibles et les risques encourus ?

Pour opérationnaliser le questionnement, nous mobilisons le télétravail pour tenter d'expliquer l'éventuelle évolution du lien social. Depuis les débuts de la sociologie, les chercheurs s'interrogent sur ce qui relie les gens, ce qui fait société et, *a contrario*, ce qui individualise, voire fragilise, ces mêmes gens. Quel rôle joue le télétravail de ce point de vue ? Met-il à mal le lien social ? Ou, au contraire, le maintient-il ? Ou encore, le renforce-t-il ?

Partant de là, nous avons décliné notre question de recherche comme suit : dans le contexte contemporain, quelle serait l'influence du télétravail effectué par les salariés sur le lien social ?

Pour répondre à cette question, nous commençons par faire un état des lieux des connaissances accumulées par les sociologues sur le lien social. Ensuite, nous communiquons les résultats de notre recherche basée sur une analyse d'un corpus d'étude et d'enquêtes menées spécifiquement sur le télétravail, avec une focale systématique mise sur le lien social.

¹ « e.a. » pour « entre autres ».

CHAPITRE 1 – LE LIEN SOCIAL

Pour rendre compte de notre variable indépendante, le lien social, précisons d'emblée que cette notion emporte avec elle deux autres bien plus grandes variables : l'individu d'une part et la société d'autre part. Or, le couple individu-société est au cœur de l'histoire de la sociologie (Sévigny, 2019), puisque toute société, vue de l'extérieur, se présente au premier abord comme un rassemblement d'individus, dont on pourrait se demander pourquoi ils se regroupent et quel type de lien existe entre eux (Corsale, 2021). Nous allons donc tenter l'exercice difficile, voire périlleux, de synthétiser cet ensemble réflexif et analytique produit par cette discipline, en établissant les ponts nécessaires et en fermant certaines portes.

1. Des origines

La sociologie est une science qui a, dès sa naissance, tenté de comprendre le rapport que l'être humain entretient avec son environnement et, partant, comment ce même environnement agit sur cet être humain. En effet, très tôt, elle est née d'une inquiétude sur la capacité d'intégration des sociétés modernes (Cusset, 2011). Qu'entend-on par « société moderne » ? Pourquoi n'auraient-elles pas ou plus de « capacité d'intégration » ?

Au risque d'être caricatural, nous allons répondre succinctement à ces deux interrogations, ce qui nous fera entrer de plain-pied dans la question du lien social. Pour ce faire, un petit détour historique est opportun. D'après Cusset (2011), deux « révolutions » ont transformé profondément le rapport de l'individu à la société parce qu'elles ont produit, en fait, ce que l'on appelle « société moderne »². Avant elles, l'ordre de la société reposait sur la famille, la religion, la monarchie, la communauté locale, l'appartenance à un état ou à une classe sociale.

La première révolution, dite « industrielle », a eu lieu fin du 18^{ème} et surtout tout au long du 19^{ème} siècle, principalement en occident³. Or, la période de forte industrialisation a modifié les conditions de vie et de travail des ouvriers dans des villes qui se développent très rapidement, parfois chaotiquement, et a vu se multiplier nombre de découvertes scientifiques, entre autre du fait des préoccupations des manufactures qui ont souvent fourni aux chercheurs leur matériau, leurs questionnements, voire leurs solutions (Carnino, 2014). Notons que ces villes ont pris leur essor pendant cette période « au moment même où s'opérait la découverte du “social” tapi au plus profond de la vie humaine, c'est-à-dire les rapports sociaux, les subjectivités, les actions, les formes de vie inventées et réinventées sans cesse. Il n'y a donc rien d'étonnant à ce que des auteurs aussi importants que Karl Marx, Émile Durkheim, Max Weber, Georg Simmel ou Ferdinand Tönnies aient tous abordé d'une manière ou d'une autre dans leur œuvre la problématique de la ville et même le phénomène urbain dans son ensemble, sans pour autant en faire la dimension centrale de leur travail. » (Stébé et Marchal, 2019, p. 16)

² Le qualificatif « moderne » est très discutable mais pour faciliter le déroulement du propos, nous y ferons tout de même référence dans ce travail, en conservant l'idée que la « modernité » est généralement opposée à la « tradition ». Pour une lecture critique de ce positionnement, voir Latour (2004).

³ Là aussi le vocable « occident » est problématique par son côté englobant, où l'on retrouve tant l'Amérique du Nord, le Royaume-Uni et l'Europe continentale, voire l'Australie. Même remarque que pour la « modernité », parlerons de « sociétés occidentales », d'autant plus que le télétravail s'inscrit dans des logiques d'organisation du travail qui se répandent tous azimuts, à l'échelle de la planète. Mais nous proposons de garder à l'esprit le regard de Latour (2004) qui invite à ne pas tout mélanger non plus : l'Europe est hétérogène et n'est certainement pas les États-Unis...

La seconde révolution est quant à elle « démocratique », dans le sens de l'idéologie qui sous-tendait la Révolution française : l'individu (le citoyen) passe au premier plan⁴, ce qui reconfigure l'ordre social. En combinaison avec la première révolution, seront chamboulés socialement et moralement l'Église (laïcisation progressive et constante...), la famille (règles juridiques réformant l'héritage, le divorce, la majorité légale...), ainsi que le travail (abolition des corporations, propriété privée du capital, exploitation des travailleurs dans des conditions de travail problématiques...).

Pour Cusset (2011, p. 15) « ces deux révolutions, industrielle et démocratique, en redessinant objectivement le lien individu-société, sont aussi à l'origine d'une floraison de réflexions nouvelles sur ce qui fonde ce lien » (p. 13) et vont dès lors amener les sociologues de l'époque à remarquer qu'en fait, coexistent dans la société « des liens de type communautaire, affectifs, concrets et localisés [plus "traditionnels"], et des liens de type non communautaire, fondés sur la concurrence, l'utilité ou le consentement contractuel [plus "modernes"] », les seconds ayant tendance, effectivement, à gagner en importance par rapport aux premiers. Parce que l'équilibre de la relation individu-société est en train de changer, et que ce changement frappe l'esprit, la créativité intellectuelle des sociologues est stimulée et une nouvelle conceptualisation de la société, fondée sur l'observation, peut émerger. »

Le lien social devient alors un objet de recherche sociologique (Dartiguenave et al., 2012) et il s'agit de faire ressortir ce qui le caractérise. Les « pères fondateurs » de la sociologie déjà cités, parmi d'autres encore, s'y sont attelés en établissant, chacun à leur manière, une analyse en terme d'opposition entre « l'ancien » et « le nouveau », pourrait-on dire. Les arguments et les explications parfois différents, mais le terrain profond reste ce constat d'une société moderne qui repose sur des liens plus froids, plus rationnels, plus distants, plus volatiles, plus incertains que ceux d'une société traditionnelle (Cusset, 2011 ; Corsale, 2021).

Cette opposition, en 1887, Tönnies la concrétisa en nommant « communauté » ce qui relève de la société traditionnelle et « société »⁵ ce qui est de la société moderne. En 1921, Weber, lui, parlera de « communalisation » et de « sociation »⁶. Dans les grandes lignes (Champagne et Bordet, 2021), si l'on conserve cet ordre du couple de l'opposition, voici les caractéristiques qui renvoient aux premiers termes et celles des seconds (communauté *versus* société ; communalisation *versus* sociation) : union *versus* association d'individus ; prégnance du groupe *versus* prégnance de l'individu ; appartenance à un groupe avec conscience commune *versus* liens brefs dépendant des intérêts communs ; propriété collective *versus* propriété individuelle ; relation plus affective, personnelle, proche *versus* relation coordonnée, rationnelle, impersonnelle, distante ; relations fermées (réduites aux membres de la communauté) *versus* relations ouvertes (toute personnes intéressée par une association)⁷... Pour ces auteurs, les deux modalités du lien social peuvent se retrouver dans un même groupe, par combinaison de l'une et de l'autre, il ne s'agit pas forcément d'une succession historique. Il faut les comprendre comme étant des types idéaux⁸ permettant d'analyser un groupe donné (Paugam, 2022a).

L'approche de Durkheim sera quelque peu différente des deux auteurs précédents même si sa pensée a évolué dans le temps. En 1893, il tenta de montrer que la division du travail a bousculé l'organisation sociale et les racines du lien social. « Ainsi, avec la division du travail, les causes de la

⁴ La Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 reste le point symbolique et symptomatique de ce qui se trame alors dans le rapport individu-société.

⁵ Ces termes sont les traductions usuelles de « Gemeinschaft » et « Gesellschaft ».

⁶ Ces termes sont les traductions usuelles de « Vergemeinschaftung » et « Vergesellschaftung ».

⁷ Bien plus tard, au début de années 2000, Putnam travaillera sur les liens « ouverts » (« bridging », qui font le pont entre les groupes) et « fermés » (« bonding », qui unissent des individus qui se ressemblent)(Cusset, 2011 ; Paugam, 2022a).

⁸ Un type idéal est un « outil méthodologique abstrait destiné à faire ressortir la spécificité et le sens d'un phénomène au regard d'un objectif de recherche » (Van Campenhout et Marquis, 2020, p. 342).

solidarité sociale ont changé : on est passé d'une solidarité mécanique [caractéristique des sociétés traditionnelles], fondée sur la ressemblance des individus, à une solidarité organique [caractéristique des sociétés modernes], fondée sur leur complémentarité. La ressemblance des individus des sociétés à solidarité mécanique signifie qu'ils partagent tous, avec une intensité semblable et forte, une même conscience collective, faite de croyances et de sentiments communs. Dans les sociétés à solidarité organique, au contraire, les individus sont fortement différenciés. La spécialisation impose aux individus de se particulariser, de devenir davantage autonomes même s'ils restent étroitement dépendants les uns des autres. » (Cusset, 2011, pp. 22-23) Ce faisant, pour Durkheim, en participant à l'activité productive du travail, l'individu peut se sentir inclus dans un vaste système de solidarité et développer un sentiment d'utilité sociale (Vendramin, 2020a).

Plus tard, en 1897, dans son célèbre ouvrage *Le suicide*, il avance que la seule division du travail, malgré l'utilité sociale qu'elle produit (Paugam, 2022a), ne peut assurer à elle seule la cohésion de la société moderne. Il lui faut en outre, à cette dernière, de la conscience collective, de l'autorité morale, de la communauté et du sacré. « Voilà bien l'une des leçons essentielles que nous enseignent les fondateurs de la sociologie : la société ne peut se fonder uniquement sur l'existence de contrats rationnels et froids, elle ne peut reposer seulement sur les résultats de la division du travail. L'intégration sociale repose aussi, *in fine*, sur l'existence de liens affectifs, non rationnels, chauds, qui relient les individus entre eux et avec la société dans son ensemble. » (Cusset, 2011, p. 27)

Il se dégage de cette nouvelle conception de la société que le lien social peut aussi se définir en termes d'intensité. Durkheim en discute d'ailleurs explicitement (Paugam, 2022a) : il se pourrait que, malgré le nombre accru de liens dans la société moderne (du fait de la complémentarité et de la coopération générée par la division du travail), ces mêmes liens soient plus faibles – plus lâches, distants (Corsale, 2021) – que ceux présent dans les sociétés traditionnelles ou dans les groupes à solidarité mécanique (famille, amis par exemple). Selon Durkheim, cette thèse provient du manque de régulation sociale que vit l'individu dans la société moderne, le plaçant dans une forme d'anomie (Martuccelli et de Singly, 2018). Nous reviendrons sur cet aspect du lien social, ou plutôt des liens sociaux.

Les auteurs que nous avons parcourus jusqu'ici nous renvoient à deux paradigmes sociologiques antithétiques classiques : l'individualisme méthodologique propre à Weber et l'holisme méthodologique cher à Durkheim⁹. Le premier postule qu'un phénomène social doit être considéré comme le résultat d'un ensemble d'actions (sociales) effectuées par des individus ; le second considère que la société constitue un tout qui surdétermine les éléments qui en font partie, ainsi les groupes déterminent les actes des individus (Corcuff, 2019 ; Van Campenhoudt et Marquis, 2020 ; Chanlat, 2023). Nous serions plus complet en abordant un troisième, tout aussi classique : l'interactionnisme méthodologique, à savoir l'approche de Simmel qui consiste à étudier les actions réciproques des individus lorsqu'ils sont en relation et à en extraire les formes (Van Campenhoudt et Marquis, 2020).

Comme Weber et Durkheim, Simmel s'est interrogé, dès 1908, sur la nature du vivre-ensemble dans les sociétés modernes. Lui aussi compare la société moderne à la société traditionnelle, en particulier médiévale. Il constate que, contrairement aux temps anciens, l'individu moderne diversifie ses appartenances, situant le lien social comme résultante de l'entrecroisement de plusieurs liens ou « cercles », pour reprendre un de ses concepts (Paugam, 2022a).

⁹ Remarquons que ce type de découpage – individualisme vs holisme – relève d'une généralisation réductrice (Martuccelli et de Singly, 2018) . En effet, dans les œuvres complètes de ces deux auteurs, des nuances sont souvent présentes çà et là, même si, *in fine*, ils se rangent chacun plutôt de leur côté. Des ponts sont parfois posés, mais des portes se ferment aussi.

Pour lui, les bouleversements induits par la modernité peuvent s'observer dans la vie en contexte urbain. À la différence des sociétés traditionnelles où les individus avaient des contacts fort étroits avec un nombre restreint de personnes, le contexte urbain de la modernité force les individus à croiser des centaines, voire des milliers d'inconnus par jour, avec lesquels ils n'entretiennent que très peu d'échanges. Or, constate-t-il, chacun est capable d'interagir de manière parfaitement fluide avec les autres, même s'il ne connaît rien d'eux ni de leur passé. Fortement attentif à l'action réciproque, Simmel montre que c'est au cours de ses multiples interactions que l'individu définit ce qui est en train de se dérouler, sans pour autant que cela soit concrètement verbalisé (Van Campenhout et Marquis, 2020). L'extrait suivant, tiré de son ouvrage *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation* (1908), cité par Cusset (2011, p. 30), explicite magnifiquement cette construction quotidienne de liens sociaux qui, en définitive, constituent pour lui le socle de la société.

« Les hommes se regardent et sont jaloux les uns des autres ; ils s'écrivent des lettres ou déjeunent ensemble ; ils ont entre eux des contacts pleins de sympathie ou d'antipathie, au-delà de tout intérêt perceptible ; la gratitude suscitée par un acte altruiste se prolonge en créant un lien indissoluble ; ils demandent leur chemin à d'autres, s'habillent et se parent les uns pour les autres – toutes ces mille relations qui se jouent de personne à personne, brèves ou durables, conscientes ou inconscientes, fugaces ou lourdes de conséquences, parmi lesquelles ces exemples ont été choisis tout à fait au hasard, nous relient sans cesse les uns aux autres. [...] Ce sont les pas infiniment petits qui produisent la cohésion de l'unité historique, les actions réciproques tout aussi peu voyantes de personne à personne qui produisent la cohésion de l'unité sociale. Tous les contacts physiques et psychiques, les échanges de plaisir et de douleur, les conversations et les silences, les manifestations d'intérêts communs ou opposés qui se produisent sans cesse – voilà d'abord ce qui fait la prodigieuse solidité du tissu social, sa vie fluctuante, avec laquelle ses éléments trouvent, perdent, déplacent sans cesse leur équilibre. »

Simmel conçoit donc les individus comme des « êtres de liaison », qui « séparent le relié ou qui relient le séparé ». Selon lui, la société moderne est constitutive du lien social qui émerge des influences et des déterminations éprouvées réciproquement par ces mêmes individus. Elle est par conséquent « quelque chose de fonctionnel, quelque chose que les individus font et subissent à la fois » (Simmel, 1917, cité par Paugam, 2022a, p. 54). Enfin, l'interdépendance qu'elle crée entre les individus instaure une situation qui se caractérise par la juxtaposition de groupes différents qui se croisent à l'intérieur d'une seule et même personne¹⁰. Le lien social se conjugue aussi au pluriel, donc.

2. Principales caractéristiques

Si on doit le dire avec des mots simples, le lien social est matérialisé par l'ensemble des différents échanges et des contacts qu'ont les individus entre eux (Pitaud, 2023). C'est même probablement la première manière « d'habiter le monde » (Pitaud et Deschamps, 2021). La crise sanitaire du Covid-19 a permis d'en prendre toute la mesure. Amyot (2022, pp. 51-52) le résume de façon limpide : « En traversant cette crise, nous avons pris conscience que presque tous les instants de notre existence sont orientés, modelés, engendrés par cette dimension sociale. Fermez les yeux : que votre environnement social vienne à disparaître, là, maintenant. Vous voilà seul, le dernier homme, la dernière femme, et vous voyez flotter le désœuvrement, la fonte des motivations, la

¹⁰ Par cette acception de l'individu « intégrateur », si l'on peut dire, Simmel montre comment cet individu est mu à la fois par une quête d'indépendance liée à une vision universaliste d'émancipation, plutôt quantitative (l'individu libéré de ses appartenances et héritages sociaux, dans une logique égalitariste, considéré par exemple comme : le citoyen, le conjoint, le parent, le travailleur...) et par une volonté d'être unique, différent des autres, plutôt qualitative (Tarragoni, 2018). Cette tension qui traverse les individus modernes s'aperçoit encore aujourd'hui : la lutte contre toute forme de discrimination (être reconnu pour ce que l'on est) combinée à l'injonction socialement construite d'avoir une identité personnelle (Martuccelli et de Singly, 2018).

dissolution même d'une part de vous. Plus de critère de comparaison, d'appartenance, de combat, de jeu et de solidarité. Presque plus rien de ce qui nous inscrit dans le monde ne résiste à l'absence de liens sociaux. »

On le voit bien, il est indéniable que l'individu ne puisse vivre sans attaches sociales et passe une bonne partie de sa vie à s'attacher – ou à se rattacher après une rupture – à sa famille tout d'abord, mais aussi à ses proches, choisis par amour ou par amitié, à sa communauté ethnique ou religieuse, à ses collègues de travail ou à ses pairs (étudiants, membres d'associations ou de clubs...), aux personnes qui partagent les mêmes origines géographiques, sociales ou culturelles, mais aussi aux institutions¹¹ de son pays (Paugam, 2022b).

C'est ce que Paugam (2023) appelle l'attachement social. Durkheim avait mentionné l'attachement au groupe en tant que forme élémentaire de l'éducation morale et, plus tard, le psychiatre John Bowlby en a fait le cœur de sa théorie portant surtout sur les aspects psychologiques de la relation mère-nourrisson, dans le sens où la figure d'attachement qui se dégage de cette relation laisse une empreinte durable dans la construction de l'identité de l'individu. Partant, Paugam (2022b) a établi le parallèle entre cette empreinte et la notion sociologique d'habitus de Pierre Bourdieu, puisque cette dernière se définit comme étant un ensemble de dispositions culturelles durables résultant de l'intériorisation des normes et des pratiques sociales lors de processus de socialisation¹² (Van Campenhoudt et Marquis, 2020).

La notion d'attachement social de Paugam (2023) repose sur trois dimensions : outre l'habitus qui vient d'être cité, on retrouve d'une part le contrôle social qui s'appréhende comme un « ensemble de pratiques mises en œuvre dans un groupe ou une institution pour encourager ou contraindre ses membres à respecter les normes et à adopter les comportements conformes » (Van Campenhoudt et Marquis, 2020, p. 334), et d'autre part *La Mémoire collective* de Maurice Halbwachs (livre publié en 1950) qui recouvre les représentations mentales qu'un groupe ou une société partage de son passé, impliquant les affects qui leur sont associés. Marcel et Mucchielli (1999) montrent combien cette notion constitue un véritable fondement du lien social et permet d'établir un pont entre le psychologique et le social¹³. En effet, chaque souvenir ramène l'individu à ses racines sociales, car en se remémorant son passé, il retisse sa filiation, ses rapports familiaux ou amicaux ou encore sa place dans ses groupes d'appartenance (Tarragoni, 2018). Paugam (2022b, p. 19) précise que « c'est ce triptyque qui [...] permet de comprendre comment [les] liens sociaux vont se maintenir, durablement ou non ».

¹¹ Une institution recouvre plusieurs réalités sociales. Elle signifie « toute manière relativement stabilisée par laquelle les humains organisent leur vie collective et qu'ils reconnaissent comme telle. Toute institution suppose un système de normes généralisées et standardisée au sein du groupe ou de la société concernée. Une institution peut être formelle (par exemple le code civil) ou informelle (par exemple une coutume), immatérielle (par exemple un ensemble de croyances) ou matérielle (par exemple un asile psychiatrique. » (Van Campenhoudt et Marquis, 2020, p. 337) L'étymologie du mot est instructive : « on a le verbe “institer” qui a surtout deux sens, celui d'établir officiellement (quelqu'un, un héritier par exemple, ou un projet, un événement, ou fonder un groupe, une association...) et celui d'établir de manière durable avec une certaine permanence. Il s'agit de créer dans l'intention de faire durer ce qui a été créé ou fondé. L'exemple de l'échange-don tel que l'a développé Marcel Mauss constitue une véritable institution dans le sens où il recouvre un ensemble de principes régulateurs qui instituent des processus d'échanges symboliques et matériels, contiennent des obligations et des contrats implicites par lesquels les personnes établissent entre elles une certaine dépendance capable de maintenir un lien en deçà de toute parole explicite. » (Hans, 2021, p. 368)

¹² « La socialisation, c'est [...] l'ensemble des processus par lesquels l'individu est construit – on dira aussi “formé”, “modelé”, “façonné”, “fabriqué”, “conditionné” – par la société globale et locale dans laquelle il vit, processus au cours desquels l'individu acquiert – “apprend”, “intériorise”, “incorpore”, “intègre” – des façons de faire, de penser et d'être qui sont situées socialement. » (Darmon, 2016, p. 6)

¹³ Remarquons avec Sévigny (2019) que ce rapport entre psychologique et social se retrouve aussi dans l'autre discipline, la psychologie, par exemple dans la notion d'attachement – justement – de Bowlby (la boucle est bouclée, donc).

La dimension affective du lien social a été beaucoup travaillée par Norbert Elias (Paugam, 2022a). Il peut s'agir tant des liens personnels (fruit des interactions en « face à face » répétées) que de liens plus symboliques (drapeaux, emblèmes, groupes d'appartenance...). « Pour Elias, le lien affectif n'est pas distinct des autres, mais plutôt une dimension constitutive du lien lui-même » (Paugam, 2022a, p. 62).

Notons qu'en outre, à l'instar de ce qui avait déjà été observé par les « premiers » sociologues, Elias entérine le constat d'une interdépendance accrue entre les individus et les groupes dans les sociétés modernes qui, paradoxalement, ont tendance à accentuer l'individualisation de chacun (nous reviendrons sur cette tendance dans quelques instants). Mais en sus, pour ce chercheur, plus ladite interdépendance se déploie, plus les individus et les groupes sont amenés à devoir contrôler leurs pulsions. C'est le prix à payer pour rendre possible une vie collective plus complexe et une collaboration plus élaborée : il revient à chacun d'apprendre à contenir ses émotions, à réfréner ses accès de violence et à se comporter d'une manière qu'on appelle communément « civilisée »¹⁴ (Van Campenhoudt et Marquis, 2020). Ce « maintien de soi » a pour visée la réduction de la violence et de la promiscuité des relations interpersonnelles quand on est en situation publique (Tarragoni, 2018).

En somme, l'autocontrôle ou l'auto-contrainte des pulsions et des émotions relie les structures sociales et le psychisme auxquels nous avons fait référence plus haut avec l'attachement, l'habitude ou encore la mémoire collective. Tous sont des ingrédients qui, *de facto*, alimentent le lien social. Ceci est d'autant plus important que le monde d'aujourd'hui est, à plein d'égards, empreint de néolibéralisme. Or, cette doctrine qui s'immisce dans tous les champs de la société (politique, travail, éducation, santé...) repose entre autres sur des préceptes philosophiques¹⁵ qui visent à constamment opposer la liberté à la contrainte (Amable, 2023). Pourtant, tout ce qui vient d'être exposé jusqu'ici sur ce qui fait le lien social, dans son acception sociologique, nous invite à ne pas pouvoir opposer la liberté à la contrainte puisque toute vie sociale consiste précisément à socialiser les individus afin qu'ils intériorisent les normes et, dès lors, les contraintes de cette vie sociale (Paugam, 2022b). Ainsi, même le plus libertarien a été et est socialisé, qu'il le veuille ou non.

Cela n'empêche pas que, dans ce cadre social, des processus de différenciation et de séparation aient cours, permettant aux individus de pouvoir « se lier et se délier » à tout moment, comme le concevait Simmel. Avant d'approfondir quelque peu ce point essentiel, il me faut à présent mettre sur la table une notion sociologique qui n'a pas encore été abordée jusqu'ici pour elle-même, malgré son omniprésence en lame de fond : l'individualisation¹⁶. Celle-ci désigne, dans l'histoire des sociétés occidentales, le processus par lequel les individus ont petit à petit acquis une capacité à se définir par eux-mêmes, et non uniquement à travers leur appartenance à tel ou tel groupe social (Cusset, 2006 ; Sévigny, 2019), instituant progressivement l'idée que les individus sont premiers par rapport à la société (Martuccelli, 2010). À cet égard, nous avons vu le rôle joué par, entre autres, la division du travail et l'urbanisation dans cette émancipation des individus par rapport aux dépendances qui les liaient étroitement au collectif, qu'il s'agisse de la famille, du clan, de la communauté villageoise ou de la société dans son ensemble (Martuccelli et de Singly, 2018). Le contrôle social couplé au contrôle de soi, tels qu'explicités par Elias, ont certainement participé de

¹⁴ Manières de se comporter en présence d'inconnus, de manger, d'effectuer ses besoins, de manifester ses envies... Des phénomènes tels que la courtoisie ou la pudeur renvoient à ces mécanismes visant le contrôle de soi en situation sociale.

¹⁵ Un de ses représentants les plus emblématiques étant Friedrich von Hayek, qui, en 1960, pose les jalons de sa pensée dans le livre *La Constitution de la liberté*. Des exemples concrets sont présentés succinctement dans une note en bas de page du chapitre suivant, lorsque nous abordons la question du management en entreprise.

¹⁶ Des jalons historiques ont été posés en début de chapitre avec les « deux révolutions » qui ont permis l'avènement de la société « moderne » (Cusset, 2011).

cette singularisation progressive en poussant l'individu à effectuer un travail éthique sur eux-mêmes (Tarragoni, 2018).

Tarragoni (2018, p.9) résume ce qui se trame dans les sociétés modernes depuis la fin du 19^{ème} siècle jusqu'à aujourd'hui : un renforcement parallèle de l'ordre social *et* de l'autonomie individuelle. « En même temps que l'individu réalisait ses nouvelles aspirations au bonheur, qu'il prenait conscience d'avoir un "for intérieur" à lui seul et d'être radicalement différent d'autrui, l'ordre social se structurait et, par le biais de ses institutions, lui dictait une partie de sa conduite¹⁷. L'ordre social est devenu d'autant plus formalisé, structuré et contraignant que les individus s'y sont pensés comme plus autonomes, singuliers et irréductibles à lui. La sociologie a résolu ce paradoxe apparent en affirmant, tel un point de méthode fondamental, l'indissociabilité des processus de socialisation et d'individuation¹⁸, qui constituent les deux volets d'une même réalité sociale (Durkheim, 1893). Aussi, quelle que soit la nouveauté radicale de la société dans laquelle nous vivons, nouveauté qui reste à démontrer, il n'est pas de montée en puissance de l'individualisme que la sociologie ne puisse rapporter à une structuration de l'organisation sociale. Les deux processus sont concomitants et dialectiques, et non symétriquement opposés (Elias, 1987). »

Ces deux mécanismes se retrouvent aussi dans la pensée de Simmel. Selon lui, l'individu moderne est d'autant plus singulier qu'il est inscrit dans une multitude de cercles sociaux puisque, nous l'avons déjà souligné, lui seul est toujours le produit d'une combinaison unique de liens vécus, établis, évités, refusés, entretenus, rompus à travers ces cercles (Cusset, 2011 ; Tarragoni, 2018). C'est ici qu'interviennent les processus de différenciation et de séparation, contenus dans le fait que les êtres humains sont à la fois « liés et déliés », et que Simmel magistralement symbolisés dans sa métaphore de « pont » et « porte ».

En résumé, la société moderne, différenciée, pousse l'individu à élargir ses liens (conformément à l'image du « pont »), mais en même temps, elle le pousse à s'en détacher, à se séparer donc (l'image de la « porte » intervient ici, quand on décide de la fermer), du fait que ceux-ci sont toujours susceptibles de contraindre l'indépendance personnelle de l'individu. Bien entendu, s'agissant des relations humaines, comme la porte s'ouvre et se ferme, le pont, s'il existe (ce qui n'est pas forcément le cas dans toutes les situations sociales, il peut alors parfois se construire, ce qui peut s'avérer « coûteux »), se traverse ou non (Simmel, 1909). Saisissant le lien social par les actions réciproques d'entre les individus, une perpétuelle dynamique d'allers-retours a lieu entre la différenciation et son contraire, l'identité (dans le sens de ressemblance, d'où l'adjectif identique), ainsi que dans la séparation, et son antagonisme, l'unification (Dartiguenave et al., 2012).

Comprise ainsi, pour Simmel comme pour Elias, l'individualisation possède un caractère ambivalent, à double tranchant. D'une part, si elle procède, en dernier ressort, d'une plus grande liberté de choix, cette liberté de choix est en même temps une contrainte. En effet, la différenciation agissant tant au niveau des individus que de la société, ladite liberté de décider de leur sort et de devenir plus autonomes est, dans les faits, à la fois une possibilité et une injonction¹⁹. « C'est le caractère impératif du choix qui explique que l'individualisation peut être pour les individus à la

¹⁷ On peut dire que l'être humain devient un individu dans le sens où la vision qu'il a de lui-même se conforme à des représentations en vigueur dans la société où il vit (Tarragoni, 2018).

¹⁸ L'individuation est un processus, plutôt psychologique, fondé sur « la capacité pour tout être humain d'avoir une conscience de soi (le "moi" ou "self"), sur la conscience d'être un corps et un esprit distincts des autres individus qui l'entourent et capable d'agir ou penser par elle-même » (Sévié, 2019, p. 359). Elle diffère de l'individualisation vue en amont, qui, rappelons-le, est processus, plutôt sociologique, « qui permet à l'individu de devenir conscient des groupes, des réseaux qui "fabriquent" son identité » (*ibid.*, p. 360).

¹⁹ Ceci renvoie à la réfutation que fait la sociologie de l'opposition liberté-contrainte portée par des auteurs comme von Hayek puisque la socialisation amène les individus à incorporer les normes, autrement dit les contraintes de la vie sociale (Paugam, 2023), comme nous l'avons vu plus haut. Possibilité et injonction sont les deux face de la socialisation qui, insistons, est inégalement produite puisque dépendante des groupes sociaux fréquentés (Darmon, 2016).

fois source de satisfaction et d'accomplissement et source d'insatisfaction et d'échec et qu'elle expose ainsi les individus à de nouveaux risques de souffrance et de malaise. Si l'on peut atteindre pleinement, dans les sociétés modernes, les objectifs qui donnent son sens et son accomplissement à l'aspiration personnelle, on peut aussi ne les atteindre qu'à moitié, voire les manquer totalement et ainsi poursuivre son existence avec le sentiment d'avoir gâché sa vie. » (Cusset, 2011, p. 83)

3. Spécificités contemporaines

Arrêtons-nous quelques instants sur ce que d'aucuns appellent « la deuxième modernité » (Tarragoni, 2018), « la modernité avancée » (Martuccelli et de Singly, 2018), « l'hypermodernité »²⁰ (Aubert, 2018), ou encore « la modernité réflexive » (Cusset, 2011). Sans entrer dans les détails, ces deux qualifications de notre « espace-temps » – le monde occidental contemporain – supposent des implications fortes de phénomènes sociaux sur les individus, et dès lors, sur le lien social. Comme ce fut le cas pour les sociologues de la fin du 19^{ème} et du début du 20^{ème} siècle, et « leur » première modernité, les sociologues d'aujourd'hui tentent de saisir ce qui se joue sur « leur » terrain, sous « leurs pieds ». Situer le début de cette ère est un exercice périlleux auquel nous ne nous risquons pas²¹ et nous nous cantonnerons à faire un état des lieux des spécificités de cette « nouvelle modernité » au regard de questionnement relatif au télétravail.

Pour une grande partie des sociologues, le dénominateur commun qu'on retrouve à l'œuvre dans la modernité contemporaine est la fragilisation de l'individu et du lien social (Aubert, 2018 ; Corcuff, 2019 ; Cusset, 2011 ; Martuccelli et de Singly, 2018 ; Paugam, 2022a, 2023 ; Tarragoni, 2018). Cette fragilisation proviendrait essentiellement d'un délitement accru des institutions dans leur rôle de transmissions de normes d'action et de rôles codifiés, ce que Dubet (2002) a appelé le « déclin du programme institutionnel ». Ces institutions – État, Famille, Travail, École, Hôpital, etc. – ne jouent plus le même rôle de socialisation qu'auparavant.

En résumant fortement, dans la première modernité, par les mécanismes de la socialisation imputables aux institutions, le corps social prenait en charge la construction des individus pour qu'ils puissent « fonctionner » dans la société. Dans la seconde modernité, la socialisation par les mêmes institutions pousse chaque individu à se prendre en charge dans sa construction personnelle et identitaire, de façon permanente (Ehrenberg, 2001), le tout dans un contexte général de remise en cause systématique des modèles normatifs, des pratiques sociales ainsi que des rôles sociaux véhiculés, voire prescrits, par les institutions. C'est en cela que l'expression « injonction à devenir soi-même » est régulièrement utilisée par les sociologues, ce qui implique implicitement une pression mise sur ceux-ci, renvoyant à la fragilisation précitée. Dans ce contexte, les valeurs de la modernité – en gros, le bonheur promis par le progrès et la raison – sont considérées comme étant en crise, laissant place à un malaise et à un sentiment de perte de sens (Aubert, 2021).

Parmi les facteurs explicatifs de ce renversement, on retrouve notamment, au premier plan l'État-providence²², au sortir de la 2^{ème} guerre mondiale. « Avec sa progressive affirmation, l'éducation, les soins, la protection contre les risques liés aux aléas du marché du travail ou à l'avancée dans

²⁰ Afin d'obtenir un propos clair, cette notion sera plus explicitée à la fin du chapitre, en préparation au chapitre suivant.

²¹ Dans les lectures que nous avons effectuées, certains évoquent le démarrage dans les années 1960, d'autres au départ de la crise dite du « choc pétrolier » de 1973 et/ou du début des années 1980 avec la montée en puissance du néolibéralisme... On attribue souvent à Ulrich Beck le lancement du nouveau paradigme qu'est cette « nouvelle modernité », au milieu des années 1980. D'autres auteurs alimenteront cette vision : Anthony Giddens, Zygmunt Bauman...

²² Il faut entendre le régime de l'État-providence (ou *welfare-state*, au Royaume-Uni par exemple) comme une conception au sens large, qui ne se limite pas aux institutions et à l'organisation administrative de l'État lui-même, mais plutôt comme un « mode de régulation du système social à partir de l'ensemble des organisations, dont la vocation est d'assurer la protection des individus et la cohésion sociale en intervenant par le droit et la redistribution des ressources dans les domaines aussi bien économique, domestique que politique. » (Paugam, 2023, p. 99)

l'âge sont peu à peu pris en charge par un système universel et impersonnel de créances et de dettes qui lie chaque individu à la société dans son ensemble. En organisant une solidarité anonyme et généralisée, l'État-providence contribue de manière décisive à l'émancipation des individus. Et ceci d'autant plus qu'il s'adresse de plus en plus directement à l'individu : aujourd'hui, l'objectif de la politique familiale est moins la préservation de l'institution familiale que la liberté et la protection des droits des individus. » (Cusset, 2011, p. 88)

En outre, pour Paugam (2023), c'est l'ensemble des protections prises en charge par l'État (droits civils garantissant les libertés fondamentales et la sécurité des biens ainsi que des personnes²³ ; droits sociaux couvrant les risques encourus par chacun tels que la maladie, l'accident, le veuvage, la vieillesse, le chômage...) qui, paradoxalement, tout en renforçant l'interdépendance entre les individus, et donc le lien social, va permettre à chaque individu de se libérer plus facilement des contraintes et des exigences plus traditionnelles, comme la famille ou le voisinage, autrement dit ce qui constitue la base des protections rapprochées. Le lien social se voit ainsi transformé : « le développement d'un système de protection généralisée a donc renforcé l'autonomie de l'individu et contribué à diversifier les liens qui le rattachent à la société » (Paugam, 2023, p. 103).

Ensuite, et sans prétendre à une liste qui se voudrait exhaustive, les facteurs suivants sont souvent repris (Aubert, 2021 ; Cusset, 2011 ; Ehrenberg, 2001 ; Martuccelli et de Singly, 2018 ; Paugam, 2023) : le rôle la massification scolaire dans l'accès au savoir et à une socialisation secondaire plus longue ; l'expansion des médias et de la consommation de masse ; la mondialisation de l'économie et le triomphe de la logique marchande²⁴ ; les nouvelles technologies de l'information et de la communication, en particulier les outils personnels et portatifs (téléphone, tablette, ordinateur) ainsi que le numérique ; l'éclatement des logiques spatiales, temporelles et éthiques qui naguère structuraient la construction identitaire des individus ; les modèles éducatifs des parents plus démocratiques, avisés (cf. l'accès à l'information des trois points précédents) et individualisés (fratries moins grandes, chambres personnelles, attention spécifique des besoins de chacun...) ; la mise en avant de la réflexivité de l'individu qui agit sur sa propre vie mais aussi la farouche envie de chacun de liberté, de jouissance et d'épanouissement personnel.

Tous ces facteurs sont bien évidemment à relativiser parce qu'ils sont tributaires d'une distribution inégale dans l'espace social (Tarragoni, 2018). Pour en rendre compte, nous allons nous attarder un tant soit peu sur le dernier facteur présenté. De fait, étant donné ma problématique liée aux milieux professionnels et les effets des mutations organisationnelles en cours, la place qu'a prise cette conception d'un individu réflexif à tout crin n'est pas à sous-estimer. Pour l'illustrer, nous allons prendre l'exemple emblématique du « développement personnel ». Il nous faut d'abord le définir, avec Nicolas Marquis (2017, pp. 39-40), qui en a fait son objet de recherche privilégié²⁵.

²³ Pour Robert Castel (2008), le fondement de la protection (des groupes, des individus et des biens) réside dans l'instauration progressive du droit de propriété. C'est John Locke qui posa ces bases lorsqu'il précise que l'individu se définit par la propriété de lui-même, qui est indissociable de la propriété de son travail et de ses biens. « C'est la propriété qui protège en ce sens que le propriétaire peut faire face aux aléas de l'existence, à ce que l'on appellera plus tard les "risques sociaux", la maladie, l'accident, les incapacités dues à l'âge... » (Castel, 2008, p. 107)

²⁴ Autrement dit le néolibéralisme, parfois appelé l'ultralibéralisme.

²⁵ Sur un principe de recherche assez similaire, Ehrenberg (2021a) s'est penché sur la place prise par les neurosciences cognitives aujourd'hui dans notre société. Elles se présentent comme une nouvelle science générale du comportement humain, applicable non seulement à la neuropathologie et à la psychopathologie, mais en outre à des domaines diversifiés tels que les comportements sociaux, les politiques d'éducation, le droit ou l'économie. Leur succès tiendrait dans l'acquisition progressive d'une autorité morale et sociale qui « repose sur la transfiguration, dans des langages scientifiques, d'idéaux traditionnels de régularité du comportement infléchis par des idéaux de changement personnel et d'autonomie individuelle qui se sont diffusés à partir du dernier tiers du XX^e siècle » (Ehrenberg, 2021b, p. 94). Pour l'auteur, dans nos sociétés contemporaines, l'individu est de plus en plus considéré comme étant « neuronal » plutôt que « social ». L'idéal d'autonomie de, par et pour chaque individu bat son plein.

« Qu'est-ce que le développement personnel (DP) ? Avant tout des livres aux titres aguicheurs et aux couleurs vives, des DVD de méditation, des petits cahiers de dessin pour déstresser, des recueils de phrases d'auto-louange ou encore des cours en ligne pour apprendre à devenir résilient ou à parler en public. Le chaland qui fréquente les librairies n'aura pu manquer d'être témoin de la colonisation inexorable des rayons "sciences humaines" par ces productions qui visent à mettre chacun aux commandes de sa vie. Le DP constitue, comme le disent les stratèges éditoriaux, un segment du marché du livre "particulièrement sain". En effet, le filon semble inépuisable. Chez J'ai Lu, le directeur de la collection "Pratique" se réjouit chaque année de la "progression notable autant en ventes nettes qu'en chiffre d'affaires sur les secteurs du DP, de la psychologie pratique, du bien-être et des régimes". L'univers du DP est aussi constitué d'auteurs et de conférenciers, parfois pieds nus et en habits traditionnels, parfois en costume-cravate de marque, au sourire empreint de bienveillance zen ou au rictus plus carnassier. Ils témoignent de leur science, de leur vécu douloureux ou encore de leur insolente réussite et manient tantôt le langage du "vrai soi", tantôt celui de la vie ordonnée, pour guider leurs semblables sur le chemin de la vie réussie. »

Cette présentation du « monde » du développement personnel, certes peu académique, a le double avantage de le situer mais aussi de souligner l'ampleur de ce phénomène, tant social qu'économique. Ce phénomène, à la croisée du religieux, de la philosophie et de la psychologie, perdure dans le temps et a un pouvoir moral puissant, construit autour du credo de l'individu réflexif qui peut, face à n'importe quelle situation problématique et en tout état de cause, trouver une solution. La clé est en lui. Ainsi, toutes les difficultés qu'il rencontre, qu'elles soient d'ordre personnel, familial, social ou professionnel par exemple, sont ramenées à l'échelle de l'individu.

« Dès lors, "se réaliser", entreprendre ce chemin n'est donc pas qu'une question d'esthétique, mais bien une question existentielle, voire une responsabilité individuelle comme collective. En effet, l'attribution des responsabilités pratiquée par le DP est fondamentalement introjective : face à un problème ou à une situation déplaisante, c'est à l'individu qu'il revient de mettre la main à la pâte pour que quelque chose change, car il en a toujours, même s'il ne le sait pas encore, la possibilité. *A contrario*, le DP – parfaitement dans l'air du temps – aura tendance à déconsidérer la position de victime passive et plaintive, qui attend que les solutions viennent de l'extérieur. Même dans les situations les plus contraintes, comme par exemple lorsque la source du problème se trouve hors de portée de l'individu (un manager aigri à cause de ses problèmes privés, une répartition du travail problématique décidée sur un autre continent, etc.), il reste toujours à l'individu une irréductible marge de manœuvre : travailler sur ses représentations, autrement dit, sur l'impact que ce problème a sur lui-même. [...]

Par ailleurs, s'il n'y a aucune situation à laquelle l'individu ne peut rien faire, le DP clame également volontiers qu'il n'y a aucune situation dont l'individu ne peut rien faire. L'idée de faire contre mauvaise fortune bon cœur, de profiter de ses échecs, est très répandue, en particulier dans le thème à succès de la résilience. Tout événement de vie, aussi douloureux soit-il, toute expérience (professionnelle, notamment), aussi destructrice soit-elle, peut (voire doit) être prise comme une occasion de reconfiguration et rentrer dans un processus, notamment narratif, d'amélioration de soi (ce que l'on observe par exemple dans les expériences de bifurcations professionnelles, où le malheur et la souffrance subie servent un redéploiement futur). » (Marquis, 2016, p. 57)

À travers cet extrait, l'on mesure à la fois la quantité d'individualisme qu'il a fallu à la société pour que le DP puisse se propager sans encombre et la puissance d'individualisation que celui-ci génère en retour. Si le contexte social contemporain favorise à un tel point l'« individu souverain », au point de devenir une injonction voulue tant par la société que par l'individu lui-même (Ehrenberg, 2001), on comprend mieux que lorsqu'il y a échec, la douche est froide. En somme, « à mes yeux comme aux yeux des autres, je suis responsable de la situation dans laquelle je suis, d'autant plus si je n'arrive pas à en sortir ». Voilà le message porté aujourd'hui. Ehrenberg (2021b) souligne même

qu'un des plus puissants et des plus ordinaires idéaux de l'autonomie réside dans ce qu'il nomme l'idéal du « potentiel caché ». Ce dernier est supposé rendre l'individu capable, quels que soient ses handicaps, ses déviances ou ses pathologies (par exemple), de s'accomplir en transformant ses handicaps en atouts. Notons que pour Martuccelli (2004), la responsabilisation croissante de l'individu face à ce qu'il vit et fait (ou ne fait pas), qui peut être consentie ou contrainte, relève d'un mécanisme d'inscription subjective de la domination²⁶ au sein de la société.

Il nous semble que cette vision d'un être humain capable de tout solutionner, par le recours au DP notamment²⁷, augmente indéniablement le risque de fragilisation du lien social pour au moins deux raisons.

Premièrement, en se basant sur le travail de Goffman, en particulier dans son ouvrage *Les rites d'interaction* (1974), il faut pouvoir considérer d'emblée que « les règles de conduite qui lient entre elles les personnes [...] sont le lien de la société » parce qu'elles organisent, au moment de chaque rencontre, « un flux constant de complaisance [qui] traverse la société, et que l'entourage ne cesse de rappeler à chacun le devoir qu'il a de se tenir fermement et de respecter le caractère sacré d'autrui » (pp. 80-81). Ces règles ont pour objectif principal de protéger chaque individu – sacré – car, au fond, on est tous vulnérables quand on est face à autrui (Nizet et Rigaux, 2014). Autrement dit, elles permettent à l'individu en interaction d'exprimer la valeur qu'il reconnaît à autrui et à lui-même. C'est ici qu'intervient la notion de « face »²⁸, qu'il s'agit de sauvegarder, tant la sienne que celle de l'autre : le maintien de l'ordre social – et donc du lien social – qui passe par la nécessaire confiance réciproque, en dépend (Cusset, 2011).

Or, pour étayer notre propos, il est indispensable d'avoir à l'esprit que pour Goffman (1974), la règle du « maintien de la face » est directement liée à celle d'amour-propre, constitutive du moi. L'enjeu est alors d'ordre émotionnel : l'individu aura généralement tendance à éviter l'« embarras » (Nizet et Rigaux, 2014). Maintenant, fort de ce cadrage goffmanien, comment interpréter une relation professionnelle dans laquelle un travailleur rencontre des difficultés récurrentes pour effectuer une de ses missions ? Comment se passera chaque interaction qu'il aura avec ses collègues (peu importe qu'il s'agisse d'un supérieur ou non) ?

Notre hypothèse est que la règle du « maintien de la face » peut être mise à mal dès lors que l'interaction qui a lieu porte, *a minima*, sur un échange relatif auxdites difficultés. De fait, la norme sociale en vigueur dans nos sociétés de la seconde modernité met en avant un individu tout-puissant, autonome, capable d'agir sur le cours de sa vie (personnelle, professionnelle...), de rebondir et, le cas échéant, de trouver les solutions à ses problèmes. Dans l'esprit de bon nombre d'acteurs du monde de l'entreprise, le DP, comme le coaching (Salma, 2021) ou le réseau social par exemple, sont autant d'outils qui rendent possible ce mouvement permanent qui doit animer chaque personne. Cette norme, chargée moralement, ne sera pas sans effet sur les interactions sociales.

« Cela fait trois fois que nous nous voyons pour parler ou traiter de cette difficulté, et voilà qu'elle persiste... » Ce propos, verbalisé ou non, nous paraît pouvoir influencer les interactions – en face

²⁶ La domination se définit en sociologie comme étant la « capacité de certaines personnes ou de certains groupes de personnes d'obtenir obéissance de la part d'autres personnes » (Van Campenhout et Marquis, 2020, p. 334).

²⁷ Il existe dans cette logique bien d'autres cartes à jouer : le coaching, le développement de son capital humain ou des soft skills, le challenging, l'expertise individuelle ou le recours à des pairs-experts, l'exploitation de son « potentiel caché »...

²⁸ « On peut définir le terme de *face* comme étant la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers la ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier » (Goffman, 1974, p. 9 ; souligné par l'auteur). Remarquons que la ligne d'action signifie l'ensemble des actes, verbaux ou non verbaux, par lesquels l'individu en interaction exprime son appréciation de la situation et dès lors, de lui-même et des autres protagonistes (Nizet et Rigaux, 2014).

à face ou à distance – qu’auront les collègues concernés (tant par « le fautif » que par « l’aidant », « l’accompagnant », « le collègue », « l’évaluateur » ou « le responsable hiérarchique ») : certaines actions ou réactions dans la ligne de conduite pourraient, selon nous, générer de l’embarras, une perte de face, entachant voire fragilisant l’individu et/ou le lien social, surtout si les « fausses notes » (Goffman, 1973) sont récurrentes dans le temps – long – de la relation professionnelle. Car, après tout, ces « participants autocontrôlés » (Goffman, 1974) ne sont pas à l’abris de dérapages...

Deuxièmement, élever la capacité de chaque individu à s’améliorer en permanence en s’appuyant sur des ressources internes, ce qui est, rappelons-le, le credo du DP, a pour effet de gommer les inégalités présentes dans la sociétés. Les êtres humains sont, à bien des égards, différents et multiples. La sociologie, depuis ses débuts, s’évertue à en pointer les mécanismes liés aux productions et aux effets de ces inégalités (Bihl et Pfefferkorn, 2021). Outre celles d’ordre biologique, les inégalités sociales sont nombreuses et liables à l’origine (sociale), au genre, au statut, au parcours, aux capitaux...²⁹

À cet égard, Marquis (2016) montre que le fait de « parler le langage du DP » (estime de soi, autonomie, projet, capacité à parler en « je », évoquer ses 3 qualités et ses 3 défauts, montrer de la volonté de changement, prendre des responsabilités...) est en soi une ressource qui permet de se différencier d’autrui et de remodeler les rapports au pouvoir. En essentialisant ces compétences parce qu’elles sont présentées comme universelles, les acteurs qui usent de ce langage sont en même temps situés dans la stratification sociale et producteurs de nouvelles inégalités (face à ceux qui ne possèdent pas cette grammaire). Quelque part, ce « capital culturel » (Bourdieu, 1979) est fondamental pour comprendre ce qui se joue dans le monde professionnel car il permet, *nolens volens*, d’assurer l’entretien, voire le développement, d’un « capital social », que Bourdieu (1980, p. 2, souligné par l’auteur) définit comme suit : il s’agit de « l’ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d’un *réseau durable de relations* plus ou moins institutionnalisées d’interconnaissance et d’interreconnaissance ; ou, en d’autres termes, à *l’appartenance à un groupe*, comme ensemble d’agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes (susceptibles d’être perçues par l’observateur, par les autres ou par eux-mêmes) mais sont aussi unis par des *liaisons* permanentes et utiles. [...] Le volume du capital social que possède un agent particulier dépend donc de l’étendue du réseau des liaisons qu’il peut effectivement mobiliser et du volume du capital (économique, culturel ou symbolique) possédé en propre par chacun de ceux auxquels il est lié. »

Le DP est, d’après nous, un exemple saillant de ce que l’évolution des normes prônées dans les sociétés occidentales contemporaines implique au niveau du lien social, en particulier mais pas uniquement, au sein du monde du travail. La quête de soi « adulée » en quelque sorte participe de la production d’un entre-soi qui, par voie de conséquence, place des individus à côté, voire en-dehors. On assiste alors à une individualisation des inégalités (Corcuff, 2019).

D’après le recensement de Tarragoni (2018), le rapport individu-société actuel place le premier comme un « bricoleur » dans sa construction identitaire et leur parcours de vie (Beck, Giddens), le rend « incertain » (Bauman³⁰, Castel, Ehrenberg), « pluriel » du fait de ses multiples socialisations et

²⁹ Nous nous limitons à ne citer que ces variables classiques. Elles sont en fait bien plus nombreuses encore. Ces inégalités réapparaîtrons dans le chapitre suivant consacré au télétravail.

³⁰ Pour cet auteur, l’incertitude provient de liens sociaux qualifiés de « liquides » dans le sens où ils sont tellement faibles que la moindre « force » ou « pression » exercée sur eux les rompt. Les liens qui unissent les humains contemporains sont véritablement fragiles et, dans un contexte de changement constant et rapide (voir à ce sujet l’hypermodernité décrite en fin de chapitre), on ne peut pas s’attendre à ce qu’ils demeurent indemnes. Pour l’individu, se projeter dans un avenir plus ou moins lointain est un exercice difficile, voire périlleux, dès lors que l’on craint que les engagements à long terme ne restreignent sa future liberté de choix. De là naît la tendance actuelle à se préserver des portes de sortie, en veillant à ce que la plupart des attaches que l’on noue soient aisées à dénouer. Aujourd’hui on

incorporations (Lahire), ou encore « éprouvé » par ce qui le constitue comme différent et semblable à autrui, ou, pour reprendre sa terminologie, « singulier » (Martuccelli, 2010).

L'individu qui vient d'être décrit suppose qu'il entretient potentiellement un nouveau type de lien social. C'est ce qu'observe Cusset (2011) : la tendance actuelle est de produire un lien plus électif. On choisit ses relations. Que ce soit au sein de la famille, en termes d'amitié, au niveau du travail ou encore en fonction des groupes fréquentés et autres orientations plus citoyennes, voire politiques. Le corollaire de ce choix plus « libre », mis entre guillemets parce qu'il y a toujours des formes de contraintes issues de la vie en société, est la fragilité de ce lien social, déjà évoquée et analysée plus haut.

Enfin, une vérité sociale qui ne date pas d'hier guette chacun : la solitude (Doucet, 2021). Elle est effectivement devenue l'un des traits fondamentaux de cette nouvelle équation du lien social. Dans le contexte d'une singularisation et d'une subjectivation croissantes des épreuves, elle s'insinue de nos jours partout, dans tous les âges de la vie et dans toutes les histoires. Elle permet de mieux analyser nos sociétés car elle met en relief les sentiments intimes de l'individu en rapport avec la modernité contemporaine.

Dans cette dernière, « la solitude devient un phénomène subjectif qui met en tension un certain idéal de se construire un espace à soi *versus* un sentiment d' "esseulement". Être seul favorisera donc une certaine intimité avec soi-même, un espace de représentation de soi mais aussi la conscience d'une distance au monde qui, à l'occasion et selon les récits, peut confiner au tragique. Par ailleurs, il faut faire une distinction entre solitude et isolement. Celui-ci constitue la forme extrême de la solitude où certaines personnes font l'expérience du vide intérieur de même que dans la communication avec les autres. La solitude ne conduit pas nécessairement à l'isolement. Il est néanmoins beaucoup plus fréquent aujourd'hui de s'y voir basculer pour un temps plus ou moins long : une perte d'emploi, un mal-être au travail, un deuil important, toutes ces épreuves étant aujourd'hui vécues avec le sentiment de vivre un destin personnel plutôt que collectif. » (Doucet, 2021, pp. 620-621)

4. Un modèle

Nous reprenons de façon très ramassée le modèle théorique qu'a construit Serge Paugam. Ce chercheur rappelle combien l'être humain est anthropologiquement solidaire car il ne peut vivre sans ses attachements multiples (Paugam, 2023). D'ailleurs, par rapport à l'électivité des liens sociaux que nous venons d'aborder, souvenons-nous qu'ils ne sont possible que dans le cadre d'une garantie de forme de réciprocité dans les relations puisque « tout n'est contractuel dans le contrat » (Durkheim, cité par Dartiguenave et al., 2012, p. 52). La part affective dans la subjectivité des individus n'est jamais très loin des actes qui se disent purement rationnels.

Pour Paugam (2012, p. 217), « chaque type de lien social peut être défini à partir des deux dimensions de la protection et de la reconnaissance. Les liens sont multiples et de nature différente, mais ils apportent tous aux individus à la fois la "protection" et la "reconnaissance" nécessaires à leur existence sociale [...]. La protection renvoie à l'ensemble des supports que l'individu peut mobiliser face aux aléas de la vie (ressources familiales, communautaires, professionnelles, sociales...), la reconnaissance renvoie à l'interaction sociale qui stimule l'individu en lui fournissant la preuve de son existence et de sa valorisation par le regard de l'autre ou des autres. L'expression "compter sur" résume assez bien ce que l'individu peut espérer de sa relation aux autres et aux institutions en termes de protection, tandis que l'expression "compter pour" exprime l'attente, tout aussi vitale, de reconnaissance. »

évoque bien plus régulièrement la logique de « réseau » à la place de celle de « structure » : la première est plus fluide et mouvante, la seconde marque de la solidité, et même une forme de rigidité (Bauman, 2014).

En sus de cette double dimension du lien social, l'auteur repose son modèle théorique sur la notion d'attachement (nous l'avons explicitée plus avant). Il y a lieu de l'entendre au pluriel car les attaches s'opèrent avec différents groupes : évidemment la famille, mais aussi les groupes de pairs, les associations, les groupements professionnels et la communauté politique. Au départ de ce constat, il propose un modèle établissant 4 types de liens – proposés comme « types idéaux » wébériens (Van Campenhout et Marquis, 2020), qui sont éclairés par les deux dimensions (voir le tableau ci-dessous, extrait de Paugam, 2012, p. 219) :

Définition des différents types de lien en fonction des formes de protection et de reconnaissance

Types de lien	Formes de protection	Formes de reconnaissance
<i>Lien de filiation</i> (entre parents et enfants)	Compter sur la solidarité intergénérationnelle Protection rapprochée	Compter pour ses parents et ses enfants Reconnaissance affective
<i>Lien de participation élective</i> (entre conjoints, amis, proches choisis...)	Compter sur la solidarité de l'entre-soi électif Protection rapprochée	Compter pour l'entre-soi électif Reconnaissance affective ou par similitude
<i>Lien de participation organique</i> (entre acteurs de la vie professionnelle)	Emploi stable Protection contractualisée	Reconnaissance par le travail et l'estime sociale qui en découle
<i>Lien de citoyenneté</i> (entre membres d'une même communauté politique)	Protection juridique (droits civils, politiques et sociaux) au titre du principe d'égalité	Reconnaissance de l'individu souverain

Nous reprenons de façon condensée ce qu'en dit Paugam (2017) :

- Le lien de filiation renvoie à deux formes différentes : d'une part la filiation dite « naturelle », fondée sur une parenté biologique entre l'enfant et ses géniteurs, et d'autre part la filiation qu'on pourrait appeler « adoptive » (hormis le cas du placement familial). Ce type de lien contribue en principe à l'équilibre de l'individu dès sa naissance parce que, généralement, il lui procure à la fois protection, soins physiques, sécurité affective et reconnaissance³¹. Circonscrit par des normes sociales précises, ce lien participe de l'intégration des individus au système social dans son ensemble. Mais, bien entendu, ce type de lien demeure d'intensité très inégale selon les individus.
- Le lien de participation élective se construit à travers la socialisation extrafamiliale – aussi appelée « secondaire » (Darmon, 2016) – au cours de laquelle l'individu entre en contact avec d'autres individus qu'il apprend à connaître. Ce contact s'opère par la fréquentation de divers groupes et autres institutions. On peut citer quelques lieux qui favorisent cette socialisation : le voisinage, les groupes d'amis (et leurs réseaux sociaux), les bandes, les institutions religieuses, sportives, culturelles... Au cours de ses apprentissages sociaux, l'individu est à la fois contraint par la nécessité de s'intégrer ainsi que de respecter les normes en vigueur, et autonome puisqu'il peut construire lui-même son réseau d'appartenances à partir duquel il pourra affirmer progressivement sa personnalité, sous le regard des autres³². Tout comme le lien de filiation, dans les faits, le lien de participation élective est à l'origine de très fortes inégalités entre les

³¹ Nous avons rencontré plus haut l'importance de la socialisation – qui dans ce cas-ci s'appelle « primaire », autrement dit pendant les premiers âges de la vie, au sein de la famille (Darmon, 2016) – et du rôle de la figure d'attachement dans la construction identitaire de l'individu en devenir.

³² Ceci fait référence à de nombreux points abordés précédemment : apprentissage de l'autocontrainte, processus de différenciation et de séparation, caractère injonctif de la norme d'autonomie...

individus : la possibilité d'avoir une vie équilibrée et/ou conjugale, des relations amicales variées et nombreuses, une vie associative dense, une participation récurrente à des groupes affinitaires autour de chez soi (quartier, ville...) est fortement corrélée aux milieux sociaux d'appartenance. On observe en effet que les inégalités économiques, sociales, culturelles et symboliques sont amplifiées par ces liens de participation élective.

- Le lien de participation organique se distingue du précédent en ce qu'il se détermine par l'apprentissage et l'exercice d'une fonction particulière dans l'organisation du travail. Pour analyser ce lien, il faut considérer d'un côté le rapport au travail, et de l'autre, l'emploi qui relève de la logique protectrice de l'État social (Castel, 2008). Dit autrement, l'intégration professionnelle signifie non seulement l'épanouissement au travail, mais aussi le rattachement, au-delà du monde du travail, au socle de protection élémentaire constitué à partir des luttes sociales dans le cadre du *welfare*. L'expression « avoir un travail » suppose pour les salariés la possibilité de se réaliser dans une activité productive et, conjointement, l'assurance de garanties face à l'avenir. Ainsi, le type idéal de l'intégration professionnelle laisse entrevoir la double assurance de la reconnaissance matérielle et symbolique du travail ainsi que la protection sociale qui découle de l'emploi.
- Le lien de citoyenneté est mu par le principe de l'appartenance à une nation. Dans son principe, cette dernière reconnaît à ses membres des droits et des devoirs en en faisant des citoyens à part entière. Partant, l'objectif est, dans les grandes lignes, de former un corps ayant une identité et des valeurs communes. Dans les sociétés occidentales contemporaines, en tant qu'États de droit, il est usuel de distinguer les droits civils qui protègent l'individu dans l'exercice de ses libertés fondamentales, notamment face aux empiètements jugés illégitimes de l'État, les droits politiques qui lui assurent une participation à la vie publique et les droits sociaux qui lui garantissent une certaine protection face aux aléas de la vie. Les droits fondamentaux individuels étendus à tous les citoyens marquent la consécration du principe universel d'égalité et du rôle dévolu à l'individu citoyen qui est censé appartenir « de plein droit », au-delà de la spécificité de son statut social, à la communauté politique. Enfin, ce lien de citoyenneté est fondé en sus sur la reconnaissance de la souveraineté du citoyen.

Pour Paugam (2023), ces 4 types de liens sociaux sont complémentaires, entrecroisés (en référence aux travaux de Simmel) et qu'ils préexistent à l'individu qui aura pour mission de s'en servir pour tisser son appartenance au corps social, par le truchement de la socialisation. Ce faisant, ils participent tant au rattachement de l'individu à la société qu'à la construction identitaire de ce même individu.

Précisons que « ce cadre analytique s'écarte assez fortement des travaux classiques menés dans la sociologie des réseaux sur la force des liens faibles³³ (Granovetter, 1973, repris dans Cusset, 2011). Selon notre définition, la force d'un lien doit s'apprécier différemment selon chaque type de lien puisque chacun renvoie à un système normatif spécifique. S'il est facile de reconnaître que le lien de citoyenneté procède d'une plus grande abstraction que les trois autres, il faut souligner que la force de chacun d'entre eux ne se mesure pas uniquement dans une relation interpersonnelle, mais dans l'attachement au système social que rend possible ou non un ensemble de relations

³³ Les notions de liens « forts » et « faibles » ont été bousculées en 1973 par la parution de l'article « La force des liens faibles » de Granovetter (Cusset, 2011). Dans la seconde moitié du 20^{ème} siècle, la sociologie américaine avait montré que les liens « forts », issus de relations fréquentes, générant beaucoup d'émotions, de l'intimité, des services réciproquement rendus, etc., facilitaient l'obtention d'un travail pour un demandeur d'emploi. Suite à ses recherches, Granovetter a montré le contraire : les contacts avec des personnes auxquelles on est faiblement relié (ancien ami ou camarade de classe, ami d'ami, connaissance lointaine, rencontres occasionnelles...) peuvent augmenter fortement la chance de remise à l'emploi. En fait, ces « liens faibles » établissent des ponts avec des cercles auxquels l'individu n'a pas accès via ses liens forts (Van Campenhoudt et Marquis, 2020). Ces derniers ont tendance à nous « enfermer » dans des « bulles », dirait-on aujourd'hui.

interpersonnelles s'inscrivant dans des sphères normatives distinctes. Le lien, tel que nous l'entendons, implique de prendre en compte le système normatif qui le fonde, en faisant l'hypothèse que les individus sont plus ou moins contraints de se conformer à ce dernier pour être intégrés. (Paugam, 2017, pp. 45-46) »

Les expressions selon lesquelles l'individu peut « compter sur » (quand il se sent protégé) et « compter pour » (en cas de reconnaissance par autrui) concrétisent, *in situ*, l'intensité – forte ou faible – du lien (ou des liens) considéré(s). C'est tout l'enjeu de l'attachement social auquel fait référence Paugam (2023).

Pour clore ce chapitre et en guise d'articulation avec le chapitre suivant, nous exposons deux exemples concrets de Paugam (2017) qui permettent d'illustrer l'intérêt de son modèle pour l'analyse de ce qui se joue dans le monde du travail, en présentiel et à distance. Mais avant d'y aller, il me faut ajouter deux ingrédients conceptuels de son modèle. Quel que soit le type idéal de lien considéré (parmi les 4 proposés), l'intensité du lien peut se mesurer au départ du niveau de protection ainsi que du niveau de reconnaissance procurés par ce même lien. Ainsi, si les niveaux de protection et de reconnaissance sont élevés, il s'agit, pour l'individu d'un lien fort, qui le libère (il peut « compter sur » et « compter pour ») : ses attaches sociales le soutiennent, en quelque sorte. À l'opposé, si ces deux niveaux sont quasi-nuls, le lien est potentiellement rompu. Entre ces deux cas de figures, l'auteur a formalisé deux autres effets sur l'individu : avec une reconnaissance forte et une protection faible, le lien aurait tendance à fragiliser cet individu parce que ses attaches aux groupes et à la société sont incertaines ; en cas de reconnaissance faible et de protection forte, le lien l'opprimerait, dans le sens où il l'enferme dans une représentation négative de lui-même (sensation de domination subie).

Pour en rendre compte, Paugam approfondit le lien de participation organique qui à trait spécifiquement au monde du travail. Le premier exemple concerne ce lien lorsqu'il fragilise l'individu-travailleur³⁴. « Ce que j'ai appelé "l'intégration incertaine" (Paugam, 2000) correspond à une forme d'intégration professionnelle limitée où l'instabilité de l'emploi, comme expression d'un déficit de protection, ne s'accompagne pas forcément d'une insatisfaction dans le travail et donc d'un déni de reconnaissance. Il s'agit notamment des situations vécues par les salariés qui, tout en travaillant dans d'assez bonnes conditions, en ayant de bonnes relations avec leurs collègues et leurs supérieurs, savent néanmoins qu'ils ont de fortes chances de perdre leur emploi. C'est le cas, bien entendu, de personnes employées sous la forme d'un contrat à durée déterminée ou qui connaissent l'expérience du sous-emploi, mais c'est aussi le cas des personnes dont l'emploi, bien que stable, est néanmoins menacé à plus ou moins long terme. Il est inutile d'insister sur l'effet que provoque l'annonce de licenciements collectifs sur les salariés concernés tant il a été abondamment documenté (Paugam, 2017, p. 47). »

Ce constat étant posé, la fragilisation ne concerne pas que le rapport au travail lui-même. C'est essentiellement l'effet « boule de neige » que risque d'entraîner toute situation professionnelle incertaine. L'accès au logement (ou son maintien), la possibilité d'emprunter à une banque si besoin est, l'implication dans la sphère familiale (éducation, activités...), la crainte du déclassement social – qui consiste à descendre dans l'échelle sociale... Les effets secondaires de la vulnérabilité professionnelle peuvent être cumulatifs tant ils sont tout à la fois d'ordre économique, social, psychique et même symbolique. Car dans la société salariale, la référence d'une intégration réussie passe inexorablement par une situation professionnelle qui procure de la stabilité, de la certitude. Et dans une société traversée par la norme de responsabilisation de ses membres, les conséquences des mutations du système socio-économique sont reportées sur les plus vulnérables, constitués en

³⁴ Nous proposons ce vocable pour insister sur les imbrications qui existent entre l'individu de la seconde modernité, qualifié d'hypermoderne comme nous allons le voir dans quelques instants, et le travailleur contemporain ; deux versants d'une même personne, en somme.

majorité par les plus âges, les femmes, les pauvres, les jeunes non diplômés et les travailleurs moins qualifiés. On observe ainsi une polarisation entre l'excellence, pour pouvoir être employable permettant d'avoir une vie sociale, regroupant ceux qui « performent » (les « winners »), et l'exclusion, fruit du premier pôle, qui menace tous ceux qui ne s'intègrent pas dans le marché du travail (les « losers »), définis par une identité négative, tels que les sans-emplois, sans domicile fixe, sans-papiers, sans-diplômes, sans-revenus... (de Gaulejac, 2017, 2021a).

Le second exemple s'articule au lien qui oppresse l'individu-travailleur. « Le monde du travail regorge de situations où les liens oppressent plus qu'ils ne libèrent. Pour les analyser, j'ai proposé antérieurement le concept d'*intégration laborieuse*. Il s'agit d'une forme d'intégration professionnelle assez classique qui correspond aux salariés globalement insatisfaits dans leur travail, mais dont l'emploi n'est pas menacé. L'activité professionnelle ne correspond pas pour ces salariés à un plaisir puisqu'elle implique des souffrances physiques – lorsque les conditions de travail sont pénibles – ou morales, quand l'ambiance dans l'entreprise est tendue et que les relations avec les collègues et supérieurs sont mauvaises. Ce qui garantit l'intégration professionnelle, ce n'est donc pas le travail en lui-même, mais l'emploi qui reste stable (Paugam, 2017, pp. 49-50, souligné par l'auteur). »

Il est crucial de contextualiser cette « intégration laborieuse » car l'oppression qu'elle instaure accompagne, en soi, toute l'histoire du travail tel qu'il a émergé lors de la première modernité (voir le début du chapitre). En effet, la faible reconnaissance de ce type de lien est à l'origine de tous les conflits sociaux qui ont sans cesse jalonné l'industrialisation des sociétés capitalistes, dès le 19^{ème} siècle (Vendramin, 2020a). Elle était alors implicite et se matérialisait dans toutes les revendications faites (e.a. Dujarier, 2021 ; Linhart, 2015) : travail décent, salaire juste, conditions de travail sécurisées, égalité de traitement, droits sociaux, rythmes humainement supportables, sens du travail, respect des compétences acquises, utilité sociale de la tâche, dignité...

5. Prolongements

La reconnaissance est cette interface entre le psychique et le social, qui permet de lire certaines transformations sociales de petites ou grandes ampleurs. Or, « le désir de reconnaissance commence dans l'enfance avec les personnes qui nous entourent et qui sont des “autres significatifs”. Nous continuons à chercher la reconnaissance dans toutes les institutions qui s'occupent de notre socialisation. La reconnaissance est un processus psychologique et social qui est central pour la construction de l'identité et d'une image de soi-même. Mais ce processus n'est pas seulement individuel : la reconnaissance articule le social et le psychique, l'individuel et le collectif (Guerrero Morales, 2019, p. 537). »

Dans le monde des entreprises, publiques ou privées, la reconnaissance peut recouvrir plusieurs formes (Andonova et Vacher, 2009 ; Machado, 2019). Elle est souvent réduite à son aspect financier, qui n'est certes pas à négliger, mais elle peut être aussi organisationnelle, à travers le statut ou la qualification accordée au travailleur, la sécurité de l'emploi, la perspective de carrière, l'adéquation entre la tâche et les compétences du salarié, le respect de l'identité professionnelle et des spécificités du métier... Elle peut en outre être symbolique lorsque la qualité perçue du service rendu par le bénéficiaire (public, client, collègue, supérieur...) est à la hauteur de l'engagement fourni dans le travail. Les recherches montrent que le sentiment d'inutilité sociale du travail effectué sont source de souffrance, tout comme le fait d'être « payé à ne rien faire » (Dujarier, 2021) ou de produire « de la mauvaise qualité » (e.a. Clot, 2015 ; Gaudart, 2015 ; Linhart, 2015, de Gaulejac et Hanique, 2015 ; Dujarier, 2021).

Les facteurs qui rendent des liens de participation organique oppressant sont loin d'être présentés ici complètement, loin s'en faut, nous font penser à ce stade-ci à deux phénomènes sociaux – très

différents dans leur amplitude respective mais qui se rejoignent socio-anthropologiquement sur le fond – que nous relatons maintenant modestement dans cette fin de chapitre.

Le premier concerne le « succès » de *Bullshit Jobs* de l'anthropologue David Graeber (2019). Depuis la parution de son article déclencheur 2013 intitulé *Le phénomène des jobs à la con* à ce qui s'observe aujourd'hui (le nombre de références qui sont faites, directement ou indirectement, à cette notion), on est sommé de constater qu'innombrables sont les travailleurs à sortir du bois pour scander à qui veut bien l'entendre que le « travail inutile », n'apportant aucune valeur ajoutée pour la société (et le lien social, pourrions-nous ajouter), existe bel et bien, et en nombre. Ces types de « jobs » sont présents partout et, comble du comble, ils sont indéniablement le produit du capitalisme lui-même. Il y a de quoi titiller la relation individu-société.

Le second phénomène social, de plus large envergure nous semble-t-il, est le glissement de la « lutte des classes » qui avait cours lors de la modernité des débuts vers ce que, s'agissant des sociétés contemporaines, les sociologues nomment la « lutte des places » et, par ailleurs, à la « lutte des faces ». La lutte des places « désigne la lutte d'individus solitaires contre la société pour retrouver une “place”, c'est-à-dire un statut, une identité, une reconnaissance, une existence sociale (de Gaulejac, 2021, p. 406).

Dans la société « hypermoderne », les individus les plus vulnérables (précaires diront certains) sont moins préoccupés de se mobiliser collectivement pour prendre le pouvoir et changer la société – comme cela l'a été lors des conflits sociaux de l'ère industrielle – que de se mobiliser individuellement pour exister socialement dans la société telle qu'elle est. Chaque individu est tenu de « fabriquer son existence », « prendre sa vie en main » en tant... qu' « entrepreneur de lui-même »³⁵, comme l'a proposé Michel Foucault dès la fin des années 1970 (Cukier, 2017 ; Guéguen et Nicoli, 2022). Certes, les classes sociales n'ont *a priori* pas disparu, mais la lutte des classes comme moteur de l'histoire n'est plus ce qui se fait aujourd'hui. L'individu contemporain est mobilisé pour améliorer son sort dans l'ordre des places existant, plutôt que de lutter pour changer l'ordre social. La promotion individuelle, avec la nécessité de réussir sa vie mais aussi la valorisation de l'autonomie et de l'épanouissement personnel, devient la préoccupation première au détriment des solidarités collectives et de la réalisation d'un devoir envers la société (Marquis et Fusulier, 2008). La lutte des places peut arborer différents visages (de Gaulejac, 2021), avec des enjeux spécifiques : il y a la compétition scolaire et professionnelle pour « réussir », l'envie d'exister le mieux possible dans le monde tel qu'il existe ou encore batailler pour ne pas basculer dans l'exclusion. Il faut donc tout faire pour avoir ou garder une place sur l'échiquier. Remarquons que dans ce contexte, au sein des entreprises, tout le monde doit « se battre » : des cadres jusqu'aux subalternes (de Gaulejac et Haroche, 2015 ; Dujarier, 2017 ; Flocco, 2015 ; Linhart, 2015).

Voilà pourquoi la notion d'hypermodernité nous paraît pertinente : le préfixe « hyper » désigne le trop, l'excès, l'au-delà d'une norme ou d'un cadre. Ce faisant, elle implique une connotation de dépassement constant, de maximum, de situation limite. L'accent est ainsi mis sur l'exacerbation et la radicalisation de la modernité plutôt que sur la rupture avec les fondements de la modernité. Dans cette hypermodernité, l'accélération prend une place importante dans le vécu de l'individu (Aubert, 2018 ; Breton, 2021 ; Rosa, 2016) : l'impression d'une « compression temporelle » et même « spatiale » se caractérise par un activisme intense, un « bourrage du temps » (Bouilloud et

³⁵ La notion de « capital humain » est à relier à ce principe – néolibéral – qui consiste à devoir « gérer sa vie », effectuer un « management de soi » (Paltrinieri et Nicoli, 2017 ; Paltrinieri, 2023) pour pouvoir « se réaliser », comme nous l'avons longuement mentionné dans les explications de l'individu de la « seconde modernité ». Le « développement personnel » déjà rencontré lui fait parfaitement écho, comme le coaching pour les cadres, que Salma (2021) a étudié en profondeur.

Fournout, 2018), associé à des sentiments permanents d'urgence, d'immédiateté et d'instantanéité³⁶ (Aubert, 2003).

Hartmut Rosa (2016) s'est beaucoup penché sur ce paradoxe invraisemblable de l'accélération du temps : les progrès techniques (déplacements, communications...) nous font en permanence « gagner du temps » dans tous les domaines de la vie humaine, et parallèlement, nous avons toujours ce sentiment « d'en manquer »... tout le temps. Pour ce chercheur, l'accélération généralisée³⁷ dans la société tient en grande partie au fait que « les gens réagissent : ils cherchent à augmenter leur rythme de vie pour ne pas être distancés. Or cette rareté du temps, l'impression d'en manquer, n'a rien à voir avec la rapidité avec laquelle nous agissons. On est pressé en raison de la somme des tâches à faire qui a explosé : le nombre d'entrées sur notre "to do list" (pense-bête) surpasse le temps dont nous disposons. » (Rosa, 2016, p. 7)

À cet égard, Aubert (2003) parle d'une véritable « densification du temps », du fait de l'injonction diffuse à « agir en temps réel », ce qui l'amène à considérer nos sociétés hypermodernes entièrement traversées par une « culture de l'urgence ». De plus, le « temps court » est systématiquement privilégié au « temps long ». La notion de « projet », qui a envahi toutes les sphères de la société et qui émerge du « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 2011), est sur ce point exemplaire : tout projet a un début ainsi qu'une fin, et met les gens en relation pendant sa durée de vie. Lorsque le projet disparaît, le collectif qui le composait fait pareil. C'est le sacre du temps court combiné à la multiplication – de projets – rendue potentiellement infinie.

Il est intéressant de noter que la première formulation du concept d'hypermodernité a eu lieu à la fin des années 1970 par un groupe de chercheurs sociologues et psychosociologues cliniciens, dirigés par Max Pagès, suite à une étude qu'ils avaient menée dans une célèbre multinationale d'origine américaine, à la pointe de la modernité en termes de techniques managériales, développant une emprise psychologique profonde sur ses employés (de Gaulejac, 2006 ; Aubert, 2021). Aujourd'hui, on considère que l'individu hypermoderne est contradictoire : il est en même temps « centré sur la satisfaction immédiate » et en « quête d'Absolu » ; il est débordé de sollicitations, sommé d'être toujours plus performant dans une logique d'excellence, talonné par l'urgence, tout en pouvant aussi tomber dans un « excès d'inexistence » ; il est devenu avant tout un consommateur, aussi bien de produits que de sens ou de « soi » (autoréflexivité permanente), avec en sus l'obligation de lutter pour son existence sociale, sans quoi il risque sa place. « L'identité personnelle en est à la fois renforcée et fragilisée, dans un processus que la sociologie clinique continue à explorer » (Aubert, 2021, p. 328). Ce constat est intrinsèque à cette caractéristique spécifique de l'hypermodernité : cette dernière procède d'une exacerbation des contradictions de la modernité. « Les individus, confrontés à la culture de la haute performance, doivent exceller dans tous les domaines. L'injonction d'être soi-même se double d'une injonction à l'excellence. Chaque individu est renvoyé à la responsabilité de ses échecs et de ses succès, comme si ceux-ci dépendaient exclusivement de ses qualités propres, de sa volonté et de ses comportements. » (de Gaulejac, 2017, p. 27).

³⁶ « Ce qui unit les trois premiers concepts d'urgence, instantanéité et immédiateté, [...] c'est celui de vitesse, elle-même au cœur du système capitaliste : plus le capital tourne vite et plus le taux de profit annuel est élevé d'où la recherche effrénée d'accélération qui imprègne toute l'histoire du capitalisme. » (Aubert, 2003, p. 32)

³⁷ Il est évident que l'accélération généralisée ne touche pas tous les individus de manière égale. Si l'on reprend la catégorie des « perdants » de la lutte des places, plutôt exclus du système, ceux-là vivent *a contrario* le temps long, vide, voire paralysé, du fait du manque de perspectives ou du sens même de l'existence. Cette catégorie est vaste et hétérogène : chômeurs, personnes handicapées ou avec une maladie chronique invalidante, personnes âgées ou vivant dans des institutions fermées (prisons, hôpitaux psychiatriques...). Même au travail, la perception du temps peut le rendre interminable. C'est le cas, par exemple, lorsque le travail taylorisé est vide de sens, répétitif, monotone, accéléré, épuisant... Le temps paraît alors interminable (Newton García de Araujo, 2021). À ce titre, les témoignages récoltés par Graeber (2019) laissent sans voix.

Un autre élément découlant de l'hypermodernité qui vient d'être décrite réside dans l'injonction à la visibilité (Aubert et Haroche, 2011), qui d'ailleurs n'est pas sans rapport avec la solitude explicitée plus haut, car la quête de reconnaissance est toujours recherchée quand cette caractéristique du lien s'amointrit³⁸ (Doucet, 2021) : pour exister, être reconnu, l'individu hypermoderne doit être visible, se montrer, sous les traits de l'excellence et de performances qui le placent hors du commun. « Cette visibilité implique de ne pas rester noyé dans la masse mais plutôt de se démarquer des autres, voire de leur faire de l'ombre. Sur le plan de la subjectivité, cette injonction hypermoderne à la visibilité se manifeste par l'exacerbation du narcissisme, composante essentielle de la dimension imaginaire de l'identité personnelle. Ainsi, si le processus de civilisation moderne analysé par Norbert Elias [...] se manifeste, entre autres, par l'injonction à l'autocontrainte, le processus de civilisation hypermoderne se manifeste par une injonction à la visibilité, qui met en concurrence les individus dans une lutte dont l'un des enjeux est d'en "mettre plein la vue" et d'échapper à la honte de "perdre la face" (Fugier, 2021, p. 404). » Dans le cadre du travail actuel et comme nous le verrons au chapitre suivant, être visible pour l'individu se traduit entre autres par une omniprésence sur les supports numériques, une justification constante de son utilité auprès de sa hiérarchie et de ses collègues, un apport systématique de la preuve de ses compétences, bref, une quasi-obligation de se montrer performant (Andonova et Vacher, 2013).

Se met dès lors en place... une lutte des faces, dans une logique de « quête de reconnaissance ». Ici aussi, une lecture à la Goffman (1973, 1974) est pertinente : pour assurer ses « face à face » quotidiens, au boulot comme en famille ou sur les réseaux sociaux, l'individu hypermoderne considère à tout moment qu'il est en « représentation », tel un acteur de théâtre, et en déduit que l'attention doit porter tant sur ses « performances », l'invitant à mettre en avant une « présentation de soi » efficace, que sur les « préparations en coulisse » (soigner son corps, se former pour accroître ses compétences ou son capital humain...). Chacun de ses « rôles sociaux » (travailleur, parent, citoyen...) doivent être au top pour qu'il puisse avoir la lumière indispensable pour exister aujourd'hui, lumière qui lui est octroyée par ses interlocuteurs. Parce que se rendre visible suppose d'être vu : on aperçoit donc clairement la dynamique de la reconnaissance à l'œuvre, qui lie le psychique au social, modifiant petit à petit la société. Et le chemin inverse fonctionne tout autant.

³⁸ La « présentation de soi » travaillée, mise en valeur sur les réseaux sociaux numériques (Facebook, Instagram et compagnie) indique sans conteste le besoin d'être vu positivement dans une société hypermoderne, traversée de part en part par ladite solitude (Doucet, 2021).

CHAPITRE 2 – DU LIEN SOCIAL EN TÉLÉTRAVAIL

Pour produire la réponse principale à notre question de recherche, nous avons recueilli, lu, traité et analysé un nombre important de ressources³⁹. Afin de fluidifier la lecture de ce chapitre, nous avons choisi de ne pas mentionner systématiquement chaque source du corpus étudié étant donné la complexité due à l'effort de synthèse et la perpétuelle imbrication des recherches entre elles⁴⁰. Aussi, pour rendre compte des résultats de ces recherches mobilisées, nous avons conservé le vocabulaire utilisé par les auteurs, en les mettant ici en italique.

En outre, la littérature portant sur le télétravail apporte régulièrement une grille de lecture en termes d'avantages et d'inconvénients qui découlent des enquêtes menées. Or, en confrontant les divers résultats, nous nous sommes rendu compte que des avantages identifiés dans certains cas constituaient parfois des inconvénients dans d'autres. Nous avons alors tenté de produire une autre manière de présenter les vécus relatifs au télétravail : nous proposons une lecture sous forme d'ambivalences, voire de tensions, qui émergent de la pratique du télétravail salarié⁴¹.

Avant de répondre à la question, nous allons poser le cadre du développement du télétravail, puis nous préciserons la définition retenue et enfin viendront les résultats à proprement parler, qui seront discutés chemin faisant.

³⁹ En voici les références, toutes sont francophones mais certaines sont des méta-analyses ou ont une large revue de la littérature, où les ressources sont aussi anglophones : Barthélémy et Cette, 2017 ; Benedetto-Meyer et Boboc, 2021 ; Binet et al., 2021 ; Chênevert et al., 2023 ; Cianferoni, 2021 ; de Boer, 2023 ; Diard et Hachard, 2021 ; Donzelot, 2023 ; Dortier, 2017 ; Dudézert, 2018 ; Dumas et Ruiller, 2014 ; Laborie et al., 2023 ; Lederlin, 2020 ; Marzloff, 2021 ; Mathieu et al., 2020 ; Mbey Sendegue et Grouille, 2023 ; Muxel, 2021 ; Picq, 2021 ; Pontier, 2014 ; Rachedi, 2022 ; Riberolles et al., 2023 ; Sarthou-Lajus, 2020 ; Senik, 2023 ; Taskin, 2003, 2010, 2021, 2023 ; Taskin et Tremblay, 2010 ; Uyttebroeck et al., 2022 ; Vayre, 2019.

⁴⁰ Nous sommes conscient que d'un point de vue académique et déontologique, cette option ne répond pas aux normes en vigueur. Toutefois, pour la raison citée relative à la lisibilité, nous maintenons ce choix et en assumons l'entière responsabilité sachant que, tout ce qui est en italique dans le texte et les résultats de recherches y afférant proviennent indéniablement du corpus référencé dans la note en bas de page précédente. Nous requérons de l'indulgence à cet égard auprès du lecteur.

⁴¹ En sociologie, la notion de « salariat » est très discutée et renvoie à des usages différents. Didry (2019) montre qu'on peut schématiser ces derniers en se référant d'une part au « salariat analytique », tel qu'il est utilisé par Max ou Weber, et d'autre part au « salariat institutionnel », celui qui est ancré dans les pratiques des acteurs économiques que nous connaissons aujourd'hui. Cela donne lieu à la « société salariale » qui a marqué la fin de l'artisanat et des emplois à la tâche (Dortier, 2017). Dans les grandes lignes, « qui dit salariat pense aussitôt à un salaire d'autant d'euros, à une rémunération. Or ce mode de rémunération est aussi un mode d'emploi. Un salarié est, en effet, quelqu'un qui travaille pour quelqu'un d'autre, un employeur, public ou privé, par opposition aux indépendants ou aux professions libérales. Cadres, employés, ouvriers ou fonctionnaires sont autant de sortes de salariés. Ce rapport salarial et ce mode d'emploi organisent aussi un mode d'existence et un rythme de vie, avec un appareil de formation, une législation sociale, un dispositif de sécurité sociale qui se sont étendus, dans une certaine mesure, aux non-salariés et aux inactifs. Cette configuration a pris des formes caractéristiques depuis l'avènement du libéralisme économique. Les interventions de l'État puis les régulations collectives ont progressivement transformé le contrat salarial en statut. Avec la crise de l'emploi et la mondialisation des échanges, les écarts à la norme salariale se sont multipliés, ravivant la précarité intrinsèque de la condition salariale (Stroobants, 2016, p. 11). » Le travail salarié a les caractéristiques principales sont suivantes (Flichy, 2018) : contrat de travail, statut, rémunération salariale, lien de subordination, protection sociale, identité sociale. Vu sous cet angle, pour Vendramin (2020a), il constitue donc un « support à la citoyenneté sociale », en jouant un rôle d'intégrateur à la société. Enfin, notons avec Fusulier et Nicole-Drancourt (2018) que l'emploi, ou travail salarié (productif), érigé en norme sociale centrale, invisibilise toutes les autres formes de travail (travail domestique, participation associative ou citoyenne, bricolage, éducation, entretien et aménagement des lieux publics, stages, activités sur les réseaux sociaux...). Cet aspect se retrouvera d'ailleurs dans les résultats de notre recherche, relatifs aux « frontières » entre vie professionnelle et vie privée.

1. Contextualisation

Il faut nécessairement démarrer ce point par la notion-même de télétravail. En effet, le préfixe « télé » introduit une logique de « distance » (« tèle » en grec). Même si le travail qui s'opère de façon « décentralisée » existe depuis longtemps, par exemple lorsque, depuis le Moyen-Âge, des familles produisaient des étoffes à domicile dans une logique de sous-traitance pour des commerçants ou des industries textiles (Stroobants, 2016), c'est surtout avec le développement des Technologies de l'Information et de la Communication, du numérique et des formes d'organisation du travail fondées sur la flexibilité ainsi que l'individualisation des parcours et du travail (e.a. Dujarier, 2021 ; Linhart, 2015 ; Martuccelli et de Singly, 2018 ; Tarragoni, 2018) qu'il a pris sa forme actuelle.

Dans les grandes lignes, la plupart des auteurs s'accordent pour situer l'apparition et la lente propagation de la notion dans le courant des années 1980 et surtout 1990, au moment où diverses problématiques sociétales gagnent en importance : la préservation de l'*environnement* d'une part, et l'*aspiration à une plus grande autonomie* en tant qu'individu, propre à la seconde modernité. Le fonctionnement qu'a amené l'industrie fordienne, de type « métro-boulot-dodo », avec les horaires de 8h par jour, les heures de pointes dans les transports, la centralisation spatiale du travail dans des usines, des open-spaces ou des bureaux, la répétitivité des tâches, etc., fait de moins en moins *sens* pour les travailleurs. Mais pourtant, jusqu'à la pandémie du Covid-19, le télétravail n'a pas réellement explosé. Il concernait essentiellement les *cadres* et les *fonctions supérieures*, ainsi que les travailleurs dont la fonction était par défaut peu attachée à un lieu (démarchage commercial, travail par projets avec un mobilité regalère, conseil, capture et traitement de données numérisées...). En Belgique, nous étions à *moins de 10% des salariés* (sur base de la définition que nous donnerons au point suivant), et localisé principalement à *Bruxelles*.

Comment expliquer cette *marginalité* effective du télétravail alors que, de prime abord, il laisse entrevoir tant d'avantages pour les entreprises comme pour les travailleurs : plus de flexibilité et de prise en compte des situations et des compétences personnelles, individuelles ; diminution de nombreux coûts (transports, temps, fatigue, stress, bureaux...) ; amélioration de l'articulation entre vie professionnelle et vie privée... ? La *réticence des managers et responsables d'entreprise* semble être la cause première : les responsables hiérarchiques voient dans le télétravail un risque élevé de *perte de contrôle et de surveillance* du travail et surtout du travailleur, par manque de *visibilité* (nous reviendrons sur cette notion). Ce constat renvoie à une véritable *culture de présence* qui s'observe d'abord chez les managers pour ce qui a trait au contrôle, mais aussi chez les travailleurs pour ce qui relève du *travail en équipe*. Dans les deux cas, l'éloignement physique est synonyme de *suspicion* : que fait le salarié qu'on ne voit pas ? Bien entendu, il faut garder à l'esprit que toutes les fonctions et/ou les tâches ne sont pas « télétravaillables », que tous les travailleurs ne souhaitent pas forcément télétravailler, et que les avancées technologiques sont progressives et pas forcément accessibles pour tous. Ces facteurs sont aussi à prendre en considération.

Il a fallu qu'une crise sanitaire impose le *télétravail forcé, contraint*, pour que celui-ci se répande et s'installe plus durablement dans les pratiques d'organisation et d'exercice du travail, dans la plupart des sphères professionnelles, dont certaines semblaient parfois peu propice à sa mise en place (pensons à l'enseignement, à la santé, au travail social...). Car les enquêtes récentes montrent que le télétravail fait à présent partie d'un paysage professionnel élargi dans lequel une hybridation entre *présence* (dans les lieux de l'entreprise) et *distance* (hors de ses lieux) se « négocie » de plus en plus (entre guillemets car tout dépend de l'entreprise, du type de travail, du salarié, de la hiérarchie...). Car il va sans dire que travailleurs, managers et entreprises s'inscrivent dans un mouvement plus global que traduit la notion d'hypermodernité telle que rapportée dans le chapitre précédent, qui voit grandir en son sein une large diffusion d'une *culture digitale* et plus spécifiquement dans le monde professionnel, un recours accru au *management par objectif*, lequel repose sur une plus grande autonomie, tout au moins sur le papier ; dans les faits, les choses sont plus nuancées car des études

d'après crise montrent que les managers ont du mal à laisser de côté l'autonomie accordée pendant les confinements, les *vieilles habitudes* revenant à la surface...

Selon nous, ce besoin de contrôle présent chez les responsables hiérarchiques viennent se percuter à la question de l'autonomie du travailleur, cet individu moderne – qu'elle soit voulue ou subie (e.a. Aubert, 2021 ; Cusset, 2011 ; Ehrenberg, 2001 ; Martuccelli et de Singly, 2018 ; Paugam, 2023). Cette tension se retrouve d'ailleurs tant chez les salariés (e.a. Clot, 2015 ; de Gaulejac et Hanique, 2015 ; Linhart, 2015, 2021 ; Thébaud-Mony et al., 2015) que chez les cadres intermédiaires et supérieurs, pris entre le marteau et l'enclume provenant de la poursuite exclusive des chiffres ainsi que du « reporting » qui leur sont associés (e.a. Dujarier, 2017 ; Coutrot, 2015 ; Flocco, 2015 ; Gomez, 2019 ; Salma, 2021). La gouvernance par les nombre envahit toutes les sphères de la vie des humains (Supiot, 2010, 2020), à la fois privée et professionnelle, dans un mouvement d'évaluation permanente à la fois désirée et éprouvée (Demailly, 2008 ; Dujarier, 2021 ; Ehrenberg, 2021a). Par elle et par ce que nous venons de décrire au niveau du développement du télétravail, on peut voir s'alimenter le jeu subtil qui opère, depuis la première modernité jusqu'à aujourd'hui, entre l'ordre social et l'autonomie individuelle qui ne cessent de se renforcer en parallèle (Tarragoni, 2018), individuellement et collectivement. Ambivalences, tensions et paradoxes sont bel et bien au programme.

2. Définition

Selon Benedetto-Meyer et Boboc (2021, p. 79), « de manière générale, les études sur le télétravail retiennent trois critères principaux pour cette définition (Vayre, 2019) : un (ou des) lieu(x) de travail à distance de l'entreprise de rattachement, la temporalité (temps plein ou partiel) et l'utilisation des outils numériques dans le cadre de ce travail.

Ces trois critères permettent de distinguer :

- 1) le télétravail réalisé exclusivement ou quasi exclusivement à domicile,
- 2) le télétravail à domicile en alternance, pendulaire ou à temps partiel,
- 3) le télétravail nomade ou mobile (lorsque les déplacements professionnels conduisent régulièrement à une pluralité de lieux de travail : hôtel, domicile, locaux clients, moyens de transport...),
- 4) le télétravail dans des tiers-lieux (télécentres, espaces de *coworking*...).

Par-delà l'usage varié de la notion de télétravail, nous nous contentons de celle issue de l'accord-cadre européen datant de 2002, qui la « définit comme une forme d'organisation du travail utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi dans laquelle le télétravail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux d'un employeur, est effectué hors de ces locaux, de façon régulière. Ne sont toutefois pas en télétravail les salariés dits nomades ou mobiles, amenés, dans le cadre de leur fonction, à se déplacer fréquemment en dehors de l'entreprise ou travaillant dans l'entreprise, mais pas à un poste fixe » (Benedetto-Meyer et Boboc, 2021, p. 80).

Pour rappel, nous avons opté uniquement pour le travail salarié en écartant le travail indépendant. Les travailleurs nomades ou mobiles ne sont pas non plus retenus dans la question de recherche, par soucis de cohérence et de pertinence.

3. Résultats discutés

Une remarque liminaire s'impose ici : toujours par soucis de lisibilité, nous avons décidé de séparer les résultats en deux points principaux alors que leurs contenus sont difficiles à circonscrire parce que les possibilités offertes par le télétravail sont variées et sont susceptibles, comme toujours dans la vie sociale propre aux humains, de générer des tensions, des paradoxes, des ambivalences, de par l'existence simultanée de logiques positives et négatives (pour les uns comme pour les autres). L'exercice ne fut pas aisé et nous espérons que le propos final est cohérent et pertinent.

3.1. Les limites du travail

Le premier élément incontournable du télétravail est qu'il oblige à redéfinir les limites du travail lui-même. De fait, le travail – salarié – « classique » tel que présenté dans la contextualisation possède des caractéristiques identifiables : il est situé, spatialement parlant (entreprise, usine, bureau, atelier, open-space...), mais aussi au niveau temporel (plages-horaires définies par l'entreprise et le contrat de travail, nombre de jours par an, durée du contrat...), il possède en outre une matérialité, une concrétisation (les lieux, les objets, les machines, les corps...). Plusieurs auteurs soulignent l'importance de l'incarnation que ce travail suggérait : les limites biologiques et psychiques du corps (faim, fatigue, stress, souffrance, exaltation, joie, sentiment, besoin, motivation...) pouvaient être mises en corrélation avec le travail et les effets de ce dernier sur le travailleur.

Ainsi, le télétravail procède d'une version « en miroir ». On le dit *déspatialisé* (tant physiquement que psycho-sociologiquement), avec des possibilités de *désynchronisation* totale (il peut s'effectuer à tout moment), *dématérialisé* (un ordinateur connecté peut suffire à réaliser toutes les tâches digitalisables) et finalement *désincarné* (le travail s'immisce au plus profond de la chair au point de ne plus paraître être du travail, le rapport humain-smartphone est à ce titre symptomatique : y-a-t-il une frontière qui sépare le corps, la psyché du virtuel ?). Notons déjà ici que ces caractéristiques questionnent d'emblée le lien social par la *mise à distance* – spatiale, temporelle, matérielle, corporelle, symbolique – d'autrui. C'est probablement la raison fondamentale qui explique que, à part certaines exceptions, la plupart des salariés qui ont dû faire du *télétravail total* pendant les confinements n'envisagent certainement pas de continuer dans cette configuration. L'hybridation relatée ci-avant entre *présentiel* et *distanciel* est dans la majorité des cas l'option privilégiée pour l'avenir. L'*isolement social* reste le facteur numéro un des inconvénients du télétravail, les recherches sont quasi unanimes à cet égard, ce qui peut résulter à un *sentiment d'exclusion*. La majorité des travailleurs ne s'y trompent pas : ils veillent à vouloir conjuguer individualisation et socialisation parce que ces deux processus sont indissociables (Darmon, 2016 ; Goffman, 1974 ; Martuccelli et de Singly, 2018 ; Paugam, 2022a, 2023) et que « l'excès nuit en tout », nous dit l'adage. La liberté, comme la relation, sont souhaitées pour leurs bienfaits, tout en sachant qu'elles produisent en même temps contraintes et difficultés, voire souffrances (e.a. Ehrenberg, 2021a ; Martuccelli, 2010).

Nous avons présenté ici une vision dualiste entre travail et télétravail parce que le second interroge le premier. Forts de ce cadrage dichotomique, nous allons voir à présent combien la réalité du télétravail n'est pas un bloc monolithique et qu'en fait, il est ambivalent sur bien des aspects.

Le fait que le télétravail soit *déspatialisé*, *désynchronisé* et *dématérialisé* implique directement un bousculement des *frontières*, comme nous venons de l'apercevoir. Or, de ce point de vue, les choses ne sont pas simples. La frontière la plus reprise dans la littérature est l'*articulation entre vie professionnelle et vie privée*. Nous l'approfondirons dans le point suivant mais nous pouvons déjà ouvrir le débat comme suit : les salariés voient dans le télétravail un *gain de temps* considérable du fait de la *diminution des déplacements* relatifs au travail, ce qui génère une amélioration de la *qualité de vie* (plus de temps pour la famille, moins de stress lié aux embouteillages, réductions des coûts du transport...), alors

même que les études font apparaître que ces télétravailleurs se retrouvent dans une *accélération des rythmes de travail* et dans une *fragmentation accrue des tâches*, de telle sorte qu'ils risquent d'être confrontés à ce que l'on nomme aujourd'hui la *dispersion*, fruit du *travail haché*. On trouve ici une des caractéristiques de l'hypermodernité développée au chapitre précédent (e.a. Aubert, 2018 ; Bauman, 2014 ; Breton, 2021 ; Rosa, 2016 ; Van de Velde, 2020), déployant ses effets sur l'individu-travailleur (e.a. Hanique, 2023 ; Thébaud-Mony, 2015).

Comment expliquer ce phénomène ? L'augmentation du rythme de travail provient entre autre de la logique du contre-don de la *théorie de l'échange social* de Mauss : les bénéfices du télétravail que nous venons d'exposer pousse les télétravailleurs à augmenter leur *implication* dans le travail parce qu'il se sentent redevables, en dette. Ils travaillent par exemple plus tard pour terminer l'ordre du jour ou ne refusent pas des tâches supplémentaires, ce qui provoquent un *surtravail*, voire du *workabolisme* (sorte d'addiction), participant d'une *invasion du travail sur les autres temps sociaux* (famille, amis, loisirs, sport...). Le travail haché provient du nombre élevé d'*interruptions* que les télétravailleurs vivent, provenant en partie des sollicitations des managers, des collègues et/ou des clients, tout autant que de la nature *multi-tâches* que véhicule le télétravail. Cette dernière est à comprendre d'une part la façon d'organiser le travail : la plupart du temps, le télétravail n'est pas conçu en tenant compte des contraintes et particularités de cette forme de travail, il est plutôt une *duplication* du travail « classique » dans lequel les interruptions sont légions (ce qui est un argument-phare des raisons du télétravail puisque ce dernier permettrait de s'isoler, de s'organiser, de *se concentrer*...). Cette situation est donc clairement ambivalente.

D'autre part, l'*immixtion du numérique* dans toutes les sphères de la vie – dont les professionnelle et privée⁴² – autorise les travailleurs à regarder ses courriels en vacances, le week-end, le matin au petit-déjeuner ou le soir avant de dormir, de converser avec ses collègues (à la maison, au restaurant, dans le bus...) ou suivre l'évolution d'un dossier, n'importe où et à n'importe quel moment. Le chemin inverse est aussi facilité : ne voit-on pas des travailleurs discuter avec des personnes privées par le biais d'une oreillette connectée au smartphone, que ce soit au bureau, au volant d'un transport en commun, dans un magasin ou même à la caisse ? Il y a aussi ceux qui « chattent » au travail, « scrollent » sur les réseaux sociaux, « bookent » leurs billets ou achètent en ligne... pendant leur travail. Cette *immixtion du numérique* dans nos vies nous fait travailler sans que nous en ayons conscience (Casilli, 2019), rendant plus *floue* la frontière entre nos sphères de vie : nous travaillons parfois sans le savoir et souvent gratuitement (voir le *digital labor*, les *évaluations permanentes* des services prodigués, le self-scan dans la grande distribution, la prise de commande au restaurant sur de « grandes tablettes »...).

⁴² Vendramin (2020b, pp. 422-423) envisage même le numérique comme relevant d'une norme sociale nouvelle. « À l'image de la croisade morale décrite par Howard Becker dans son ouvrage *Outsiders* (1985), les mondes industriel et marchand, selon les termes de Luc Boltanski et Laurent Thevenot (1991), ont entrepris dès les années 1980 de vastes campagnes de promotion de solutions technologiques adaptées à de multiples domaines d'activités publiques et privées. Les services en ligne et les nouvelles formes de travail arrimés aux technologies de l'information et de la communication (TIC) ont d'abord été promus par les mondes industriel et marchand. Au tournant des années 2000, les décideurs publics se sont progressivement associés à cette promotion des TIC, une croisade si l'on reprend les termes de H. Becker. Dès la fin des années 1990, de multiples campagnes à l'échelle nationale et européenne vont promouvoir la e-santé, la e-administration, le e-travail, le e-commerce, le *e-learning*, etc. Après la mobilisation des mondes industriel et marchand, c'est le monde civique qui impose le numérique comme mode d'accès privilégié, voir exclusif, aux services d'intérêt général. Ainsi validé par les décideurs publics, le numérique comme mode d'accès aux services s'impose comme une norme. Les offreurs de solutions technologiques et les consultants en développement informatique et en *e-marketing* deviennent les experts de cette norme et acquièrent une importance accrue dans le façonnage des services. Cette institutionnalisation d'une modalité privilégiée d'interaction avec les pourvoyeurs de services d'intérêt général produit ce que l'on pourrait qualifier de nouvelles catégories de "déviantes" : les exclus du numérique, souvent par contrainte, quelques fois par choix. Ceux-ci sont sanctionnés par un nonaccès aux services, ou un accès de moindre qualité via la mise en place de services à deux vitesses. »

Pour Garnier (2024, p. 12), ce mouvement sociétal de brouillage des frontières dans l'hypermodernité a des effets de réduction des liens sociaux : « Demain – c'est déjà le cas désormais – la fabrication des objets du marché se fera de plus en plus par des robots, ce qui supprime toute notion de plus-value (quoiqu'il faille les fabriquer) et de fatigue, de temps de récupération de la force de travail et de lien social nécessaire à la vie [...]. Ce transfert touche également les services. Cela a commencé avec les pompes à essence automatiques dans les stations, d'abord en supprimant celui ou celle qui était chargé de remplir le réservoir des voitures. Il n'y avait donc plus en service que le caissier ou la caissière, puis cette automatisation s'est étendue et cette dernière fonction a été aussi occupée par des automates. C'est vrai pareillement dans les supermarchés et dans les banques, jusqu'aux services publics. On voit là comment s'opère une réduction des liens sociaux. Le travail humain perd donc de plus en plus de sa valeur. » Suite à nos différentes lectures et analyses, nous proposons une version plus nuancée : ladite réduction des liens sociaux pourrait avoir comme effet de produire une reconfiguration de ceux-ci par les pratiques sociales effectives (Benedetto-Meyer et Boboc, 2021 ; Casilli, 2010 ; Milard, 2024).

Il en découle que le télétravail ne peut s'appréhender sans envisager la place prise par le numérique dans la vie des individus hypermodernes, tant au niveau personnel que professionnel. En effet, il pose indiscutablement la question des limites – spatio-temporelles, physiques, psychosociales, organisationnelles, symboliques – du travail : par exemple, comment restreindre un salarié qui se serait cassé une jambe qui souhaite travailler à distance, parce que ses tâches le permettent ? Mais l'inverse aussi est possible : est-on un « mauvais » collègue et/ou salarié si on ne consulte pas ses e-mails lors de son congé maladie pour cause de jambe cassée ?

Nous sommes face à une *décorporation* du travail, ce qui repousse les limites du corps : la place réservée au sommeil et à la nutrition, les positions assises ou couchées plus fréquentes, l'ennui dans les moments d'attente de moins en moins supportables... En soubassement de ce vécu individuel et social se trame une ambivalence de taille : la *liberté*, l'*autonomie* et la *toute-puissance* qui jalonne la décorporation s'accompagnent de *risques pour la santé* et des *souffrances* qui en sont le corollaire (Linhart, 2018).

Ainsi, ladite recherche d'équilibre entre les vies professionnelle et personnelle peut être mise en relation avec l'accélération du temps et l'organisation du travail contemporain, en prenant cette dernière globalement. En effet, « de nombreuses enquêtes portant sur les questions d'emploi du temps permettent de déconstruire cette expérience de l'accélération [du temps] en deux processus distincts : d'une part, ils mettent au jour une dynamique d' "intensification" des rythmes quotidiens – nous faisons plus de choses en moins de temps –, et ce en particulier dans la sphère du travail (Volkoff & Delgoulet, 2019), mais aussi une dynamique de "fragmentation" des tâches – celles-ci sont de plus en plus nombreuses, mais aussi de plus en plus interrompues. Ce double processus renvoie, entre autres facteurs, aux impératifs d'adaptabilité et de productivité imposés par les récents dispositifs "néomanagériaux" du travail⁴³, ainsi qu'aux impératifs de réactivité et de

⁴³ Étant donné le format du présent travail de fin d'études, nous n'avons pu développer le management moderne qui est apparu concomitamment à celui du néolibéralisme. Les sociologues du travail ont finement analysé ces processus à l'œuvre ainsi que les méthodes, outils, techniques, paradigmes, vocabulaires, politiques qui en ont débouché. Dans une version extrêmement restreinte, nous présentons quelques éléments saillants qui leur sont imputables, tant dans le monde professionnel que dans la société dans son ensemble (e.a. Abdelnour, 2017 ; Amable, 2023 ; Aubert et Haroche, 2011 ; Aubert, 2018 ; Bühr, 2018 ; Cayla, 2020 ; Chauvière, 2012 ; Clot, 2015 ; Coutrot, 2002 ; Cukier, 2017 ; Dardot et Laval, 2015 ; de Gaulejac et Hanique, 2015 ; Demailly, 2008 ; Deranty, 2011 ; Dujarier, 2021, 2023 ; Flocco, 2015 ; Fridlender, 2009 ; Fusulier, 2024 ; Gollac et al., 2014 ; Gomez, 2019 ; Graeber, 2019 ; Guéguen et Nicoli, 2022 ; Linhart, 2015, 2021 ; Marquis, 2016, 2017 ; Martuccelli, 2004 ; Méda, 2018 ; Mercure et Vultur, 2019 ; Monchatre, 2021 ; Paltrinieri et Nicoli, 2017, 2020 ; Paltrinieri, 2023 ; Salma, 2021 ; Tosel, 2012 ; Thébaud-Mony et al., 2015 ; Stroobants, 2016 ; Supiot, 2019 ; Vandeveld-Rougale, 2017) : auto-entreprise de soi souhaitée et exigée, entre autre par l'entremise du capital humain qu'il faut faire fructifier, de la nécessité d'être visible pour exister, d'une offre disponible pour accroître son développement personnel et au besoin « être coaché », etc. ; individualisation accrue des

simultanéité liés aux communications numériques. L'organisation du temps quotidien est de plus en plus marquée par un enjeu croissant de "conciliation" et d'équilibrage – toujours précaire – entre des temporalités multiples qui peuvent se cumuler, voire se concurrencer, que ce soit entre les temporalités professionnelles et familiales, entre des temporalités d'interaction ou de repli, ou encore entre des temporalités courtes et de long terme. » (Van de Velde, 2020, p. 267)

Une autre frontière participe du flou qui s'installe entre les sphères de la vie des humains. Il s'agit de la place que prend le travail sur les *loisirs*, et inversement. L'individu contemporain veut pouvoir réussir ses deux vies (professionnelle et privée) : c'est alors que le *développement de compétences* dans le travail vont dans les loisirs, ce qui est aussi valable dans l'autre sens. Les deux logiques étant *contigües*, elles sont alors chacune source de plus-value d'une part, et de sensation d'*invasion* d'un temps social sur l'autre d'autre part.

En fait, ces frontières – si elles existent – n'ont jamais été parfaitement étanches (Benedetto-Meyer et Boboc, 2021 ; Gibert et Monjaret, 2021), en voici de menus exemples : d'une part, manger, faire la fête ou confier ses problèmes personnels entre collègues pendant le travail, et d'autre part, ramener du travail à la maison – appelé parfois le « travail gris » (Dortier, 2017) – ou proposer des services en fonction de certaines compétences (travail au noir, pas forcément rémunéré mais qui peut entrer dans une logique d'échange de don). Flichy (2018), se basant sur l'enquête « Histoires de vie » produite par l'INSEE en 2003, montre comment la pratique de certains loisirs se mêle souvent avec des pratiques professionnelles. Travail et loisirs sont alors entrelacés : les savoirs, savoir-faire et expériences acquises dans l'une des deux sphères peuvent se réinvestir dans l'autre (par exemple pour le bricolage, l'informatique, les voyages, le sport...). Une remarque supplémentaire est ici utile : ce travail hétérogène et pluriel ne s'opère pas uniquement dans un espace et un temps libre, puisque l'individu dépend des entreprises qui produisent les outils et les matériaux nécessaires, encadrant dès lors la production alternative, de même que des associations ou des clubs organisent la pratique. Entre travail professionnel et travail loisir – que Flichy (2018) appelle « l'autre travail » –, il y a une véritable immixtion qui rend difficile pour l'individu la différenciation de l'un et de l'autre, puisqu'ils sont réciproquement bénéfiques (Dudézert, 2018). Pour nous, la lecture de Lahire (2013) concernant la construction identitaire de l'être humain est pertinente : fruit de ses multiples expériences socialisées et incorporées, l'individu-travailleur est pluriel.

Ces quelques éclairages permettent de saisir que la *densification du temps* qui caractérise la société hypermoderne (Aubert, 2003) est repérable dans la pratique du télétravail de par le fait qu'il comporte un mécanisme de *décloisonnement* spatial, temporel, physique, psychique... L'espace-temps en devient *élastique* en télétravail : suivant les cas, les frontières entre vie professionnelle et vie privée peuvent être aménagées, voulues, ou poreuses, subies. Cela va dépendre de différents facteurs : entre autres le degré d'*autonomie* accordé ou souhaité, le niveau de *responsabilisation* attendu ou accepté, le type de tâches présentes dans la fonction exercée (plus ou moins sociale, collective ; plus ou moins digitalisable, dématérialisable...).

Or, ces facteurs sont très dépendants du *type de management* en place dans l'entreprise considérée. Même si les limites du travail sont redéfinies par le télétravail dans une société de la seconde

parcours et précarisation subjective par le changement permanent, la mobilisation subjective et affective des travailleurs, le développement d'un novlangue visant à réduire toute contradiction et empêcher tout conflit, les injonctions paradoxantes, la mise en place d'une évaluation permanente de tout (humain et non-humain, diront les anthropologues) par n'importe qui (peu importe sa compétence en la matière), la gouvernance par les nombres où le quantitatif prime sur le qualitatif, etc. ; responsabilisation quasi-totale tout en renforçant le contrôle et la surveillance (nous avons que le télétravail n'est pas exempt de cette logique) ; marchandisation et privatisation de toute chose, même vivante ou naturelle ; produire de la flexibilité tous azimuts (brouillant au passage les frontières dont nous avons parlé) et de l'insécurité (afin de pousser les individus à se débrouiller, trouver des solutions, « saisir les opportunités », etc.) ; discriminations et injustices pour mettre en concurrence chacun...

modernité, par son action, le management peut accroître ou au contraire réduire certaines *tensions* qui résultent de la pratique du télétravail. Formulons quelques principes sous la forme interrogative (la liste n'est pas exhaustive). Le management met-il en place un *écosystème relationnel* qui limite les effets néfastes tant du présentiel que du distanciel (en sus de ceux cités dans ce point-ci, nous en rencontrerons d'autres dans le suivant), afin de garantir un lien social de qualité ? Élabore-t-il un *cadre* précis, comportant des *consignes* et des *règles* claires, pertinentes et explicites⁴⁴ (qui fait quoi, comment, où et quand) ? Comment s'organise le *soutien* technique (les « bugs » techniques sont courants, les frais sont souvent supportés par les salariés...) et organisationnel (gérer le présentiel et le distanciel demande une réflexion profonde, d'autant plus dans un contexte de déspatialisation) ? Comment négocie-t-on le couple « autonomie des travailleurs » et « contrôle du travail fourni » sachant que les technologies numériques regorgent de possibilités en termes de surveillance à distance, et que le risque de *disciplinarisation* est patent ? Une sous-question découle de la précédente : comment gère-t-on le *lien de subordination* dans le contexte du télétravail ?

Ces différents questionnements relatifs au type de management permettent de saisir quand le lien social peut être mis en difficulté ou quand il peut être maintenu. Mais le management ne peut être seul responsable des effets du télétravail sur ce lien social, les comportements et les actions des télétravailleurs ont eux aussi une incidence à étudier. Ce sera l'objet du point suivant.

3.2. Les effets sur le lien social

Si nous voulons saisir les ambivalences et/ou les tensions, nous devons poursuivre avec le regard dichotomique dans un premier temps. Comme point de départ, prenons la *déspatialisation* qui s'opère en télétravail. Cette notion, proposée par Taskin (2010, pp. 64-65), « fait référence à la perte d'une proximité physique et psychosociologique et désigne, en d'autres mots, les effets psychosociologiques liés à l'éloignement physique des travailleurs, dans le cadre d'une relation d'emploi – donc d'un lien de subordination ou d'une relation de contrôle ».

Ce que les enquêtes rapportent est que le versant négatif de la déspatialisation renvoie à l'*isolement social* qui est majoritairement mis en avant par les télétravailleurs, qui pointent du doigt la *perte du lien social*. Le plus coûteux réside dans la *diminution des communications* (avec les collègues directs et indirects, la hiérarchie, les clients...), qu'elles soient *informelles* ou *formelles*. Cela a des effets sur le *développement des compétences* (les apprentissages ralentissent du fait de l'éloignement et des types de contacts), les *perspectives de carrières* (toutes les informations ne parviennent pas aux télétravailleurs, qu'elles soient verbales ou non-verbales, formelles ou informelles, au risque de rater parfois des *promotions*), la *visibilité* du télétravailleurs et de son travail (le doute plane sur ce qui est réellement fait à distance, sur l'*implication*, nous avons déjà mentionné cette *suspicion*, tant de la hiérarchie que des collègues directs).

Pour bien sentir ces manques et ces bruits de communication, le cas des *réunions* est éclairant : en visioconférence, les échanges verbaux et non-verbaux sont essentiellement formels, l'*informel* et la *spontanéité*, voire l'*humour* sont réduits à peau de chagrin. C'est une contrainte qui a émergé de la pratique. Résultat : cela pèse négativement dans la balance. Or, pour accroître leur *visibilité* et entretenir une forme de lien social, les télétravailleurs sont demandeurs de ce type de réunions... Ils vont même plus loin, car derrière la visibilité se trame la *réputation* (outre les sources du corpus analysé, voir e.a. Andonova et Vacher, 2009, 2013) : augmente alors la tendance à se rendre plus *accessible*, à effectuer plus d'*appels*, à envoyer plus de *mails*, à participer le plus possible aux *réunions* (nous sommes ici en plein paradoxe), à être plus présents sur les *réseaux sociaux* (afin de développer un *personal branding* en leur faveur, brouillant là aussi la frontière entre les vies professionnelle et

⁴⁴ Depuis les travaux précurseurs de Taskin (2003) jusqu'à aujourd'hui, de nombreuses recherches ont montré que cet aspect est rarement pris en compte dans l'organisation du télétravail, qui est le plus souvent laissé au bon vouloir des partenaires en présence, le salarié et sa hiérarchie.

privée)... Bref, beaucoup de télétravailleurs produisent un *présentisme numérique* pour contrer le risque d'isolement social et d'invisibilité, ce qui génère inexorablement du « travail » supplémentaire, participant dès lors à la *densification du temps* et au phénomène de *surtravail*. La recherche de maintien du lien social ne va pas de soi et il faut entreprendre pour exister aux yeux des autres ainsi que pour garantir un *sentiment d'appartenance* minimal ; voilà, sur plusieurs pans, la concrétisation de l'hypermodernité (Aubert, 2003, 2018 ; Aubert et Haroche, 2011 ; de Gaulejac, 2021 ; Fugier, 2021 ; Van de Velde, 2020). Car la *diminution des liens effectifs* avec les collègues risque de d'affaiblir l'*attachement social*. Cela confirme le point de vue de Paugam (e.a. 2023) qui insiste beaucoup sur la protection et la reconnaissance que procurent les liens sociaux : le cas des télétravailleurs est à ce titre significatif de cette perspective théorique. Ce type de cercles vicieux propres au télétravail (vouloir plus de réunions et de visibilité alors que les premières ne sont pas toujours efficaces et que la seconde génère du travail supplémentaire) participe en partie, selon nous, de la perte de *sens* et de la sensation d'*inutilité* que l'on retrouve dans la littérature scientifique axée sur le travail (e.a. Coutrot et Perez, 2022 ; Dujarier, 2021 ; Gibert et Monjaret, 2021 ; Gollac et al., 2014 ; Graeber, 2019 ; Méda, 2018 ; Thébaud-Mony et al., 2015)

Les effets de la déspatialisation dépendent entre autres du lieu où s'effectue le télétravail. Par la définition retenue, nous avons privilégié le cas du télétravail effectué hors de l'entreprise de façon régulière, en dehors des « nomades » ou « mobiles », du fait de leur fonction spécifique. Ainsi, nous nous sommes contenté de cibler deux catégories : ceux qui télétravaillent à domicile, et ceux qui le font dans des tiers-lieux ou des espaces de coworking (externes à l'entreprise, donc). Les premiers sont très inégalement influencés par le types de variables sociodémographiques, en voici quelques-unes : les vécus et les comportements adoptés en cours de route seront très différents suivant l'*âge* (les jeunes étant *plus socialisés dans l'incertitude et l'insécurité* semblent mieux préparés), le *genre* (les femmes apparaissent moins bien loties que les hommes en termes de conditions de travail pour effectuer leurs tâches, d'autant plus quand il y a des enfants), la *situation sociale de la famille* (niveau socioéconomique, monoparentalité, familles recomposées...), le *type de logement* (avec ou sans pièce dédiée au travail), le *niveau de formation* et *les compétences effectives associées* (plus les *capacités d'autonomie, de planification et d'auto-gestion* sont grandes, meilleure sont les conditions de travail), le *capital culturel* (langues pratiquées, distance plus ou moins grande avec le numérique, résolution de problèmes régulière ou non...), les *traits psychiques* (types de personnalités, de motivations, d'aspirations, de parcours...), etc.

Dans ce premier contexte, l'exercice du télétravail est empreint de tensions si l'on considère la question de l'articulation entre la sphère professionnelle et celle privée (aspect du point précédent que nous approfondissons à présent) : suivant les cas ou les moments, les temps sociaux peuvent s'harmoniser de façon *flexible*, provoquant un *sentiment de contrôle*, ou alors ils peuvent être *déstabilisés*, laissant entrevoir une *invasion* des uns sur les autres (le professionnel sur la famille, la sociabilité, les loisirs, le repos, etc., ou le contraire). C'est aussi dans ce contexte qu'apparaissent les notions de (*droit à la*) *déconnexion* et de *dispersion*. Les temps sociaux étant de plus en plus imbriqués les uns aux autres, et il appartient à chacun d'établir des frontières pour éviter de se perdre. Et pour le coup, la sociologie des inégalités (e.a. Bihr et Pfefferkorn, 2021 ; Bourdieu, 1979) est utile pour expliquer ce qui se joue dans le quotidien des télétravailleurs et comment, jour après jour, tour à tour, ils *apprécient* et *subissent* les effets du télétravail sur leurs relations professionnelles et/ou privées. Ces variations amènent en outre à des positions diamétralement opposées, qui alimentent et sont alimentées par lesdites relations : des télétravailleurs peuvent être très *engagés, impliqués* parce qu'ils y trouvent leur compte, qu'ils « remboursent » leur *dette* dans l'échange social avec l'employeur ; alors que d'autres se *désengagent* vis-à-vis de l'entreprise, probablement du fait d'une plus faible *exposition aux valeurs, normes et règles* de l'entreprise ou une diminution des *liens affectifs* avec les collègues (quand ils sont trop à distance, physique ou psychosociologique). À cet égard, nous proposons même l'hypothèse qu'entre ces deux positionnements antagonistes, un même individu-télétravailleur peut osciller en fonction du vécu, des bienfaits, des contraintes et des difficultés qu'il

rencontre à un moment donné (et ce peut-être, heure par heure, jour après jour, semaine après semaine...).

Face à ces constats, certains auteurs mentionnent un *délitement du collectif* à cause du télétravail, entre autre parce qu'existerait une forme de *rapport transactionnel* où la relation d'échange serait plus utilitariste. Ce vocabulaire nous fait penser aux lectures faites par les précurseurs de la sociologie (Tönnies, Durkheim et Weber en tête) qui voyaient dans la modernité et la vie citadine un risque de perte de liens forts au profit des liens faibles. Les questionnements d'antan ont la vie dure... Il est intéressant de voir que dans les comportements adoptés par les télétravailleurs, on puisse voir apparaître un souci d'équilibre entre leurs besoins personnels et leur appartenance à un groupe. Et c'est de nouveau dans les extrêmes que l'on trouve la réponse : ceux qui télétravaillent peu, de façon *occasionnelle* n'apprécient pas cette forme de travail, n'y voient pas de réelle plus-value et ceux qui le font à *temps plein* ne se sentent pas ou peu appartenir à l'entreprise, au groupe de collègues (ce qui favorise le processus de délitement). S'agissant du télétravail, la fragilisation du lien social (Cusset, 2011 ; Paugam, 2022a) se situerait probablement dans ces deux pôles, en fonction des individus et/ou des collectifs concernés, bien entendu.

Les recherches indiquent que la solution se trouve dans la *courbe en « U » inversé*, dans le sens où les plus satisfaits des salariés sont ceux qui télétravaillent entre 2 à 3 jours par semaine (environ 50% du temps de travail), de façon régulière. Cela rend possible la conjugaison des avantages et des inconvénients du présentiel et du distanciel. En d'autres mots, il semblerait que les liens sociaux réels, en *face à face*, qu'ils soient plutôt forts ou plutôt faibles – selon les types de relations existant entre collègues et/ou avec la hiérarchie, en se liant et se déliant au fil des semaines et des mois, dirait Simmel – sont nécessaires mais pas suffisants. Il faut pouvoir avoir du temps pour soi et les siens, et profiter des opportunités qui favorisent l'entretien des liens forts (sans que ce soit garanti au vue du flou persistant dans les frontières relatives aux temps sociaux). Et ce, en restant intégré au collectif de travail. C'est pourquoi, dans de grandes entreprises qui prônaient le télétravail pour moult raisons, on a vu le management promouvoir un mouvement de *retour en présentiel* en aménageant des espaces adaptés à la créativité, aux réunions, à la convivialité, à la détente, au sport...

Certes, les interactions sociales réelles sont coûteuses pour les individus parce qu'elles s'inscrivent dans l'ordre social, qu'elles exigent un contrôle de soi, de ses émotions (Elias, repris dans Van Campenhout et Marquis, 2020) et qu'il peut y avoir des « fausses notes », de l'embarras (Goffman, 1973, 1974). Dans le monde de l'entreprise, elles n'échappent pas à cette règle : comme on ne choisit pas ses collègues, et avant de pouvoir travailler en équipe, les coûts relationnels demandent du temps, des malentendus, des épreuves et des défis. Néanmoins, les employeurs, comme les télétravailleurs, avec l'expérience qui s'accumule, ont tendance à vouloir combiner l'individualisme et l'interdépendance sociale (Tarragoni, 2018) à travers l'organisation hybride du présentiel et du distanciel. Le lien social se configure dans cet entre-deux puisque les extrêmes sont préjudiciables : il s'érige entre l'isolement social du télétravail à temps plein, porteur de sentiment d'exclusion voire de solitude (Doucet, 2021), et toutes les contraintes que produit le présentiel permanent, qui pour de multiples raisons, peuvent provoquer souffrances et maladies directement liées au travail et à son organisation⁴⁵.

Ce faisant, selon Vendramin (2015, p. 260), « il est devenu essentiel que le travail fasse sens, qu'il permette autant d'exprimer son individualité que de fabriquer une production socialement utile : il doit être décent et intégré dans le reste de la vie pour permettre aux travailleurs de déployer pleinement leurs autres rôles, de citoyens, de parents et d'amis. Le sens donné au travail et l'engagement des individus dans leur vie professionnelle sont liés à l'expérience d'un monde du

⁴⁵ Voir l'instauration d'une politique managériale à tendance néolibérale relatée dans une précédente note en bas de page.

travail qui, au cours des trois dernières décennies, a connu des transformations allant bien souvent à l'encontre de cet idéal. » On peut dire que le travail ne constitue pas à lui seul une source de lien social même s'il y contribue, pour peu que les relations qui s'y entretiennent le permettent. Nous sommes face à une polycentralité (Vendramin, 2020a) dans le sens où le travail reste essentiel mais il n'est plus la composante unique de la construction identitaire et de l'équilibre existentiel.

L'entreprise comme les salariés ont besoin de constituer une mémoire collective (Halbwachs, repris dans Marcel et Mucchielli, 1999), ce qui passe nécessairement les interactions et la socialisation secondaire (Darmon, 2016) que l'on trouve dans des lieux physiques. L'informel, le partage social d'émotions⁴⁶ (Rimé, 2009), les affects, le sentiment d'appartenance, le soutien, la protection, la reconnaissance, la visibilité, la place, la construction identitaire – tant professionnelle que personnelle – sont des éléments qui traversent le vécu social en entreprise, même si ce n'est pas la vocation première de cette dernière, étant donné ses enjeux foncièrement économiques (Méda, 2021). Le regard d'Amyot (2022) explicité au chapitre précédent illustre impeccablement ce que la pratique du télétravail révèle dans les faits : « presque plus rien de ce qui nous inscrit dans le monde ne résiste à l'absence de liens sociaux ».

Petite anecdote ici : les télétravailleurs qui opèrent dans des tiers-lieux ou des espaces de coworking choisissent ce type de lieux justement pour l'aspect social. On retrouve le même principe d'équilibre mais aménagé autrement puisque la recherche de lien n'est pas forcée (comme avec des collègues ou la famille) mais elle est possible, et surtout elle peut être élective (Cusset, 2011), c'est-à-dire dans l'air du temps. D'ailleurs, les organisateurs tentent par divers moyens de recréer une *communauté* par le recours à des animateurs, des aménagements spécifiques du mobilier, la mise en place d'activités thématiques ou d'ateliers... Cela étant, les liens qui peuvent se tisser dans ces lieux sont en principe plus faibles du fait de l'*interchangeabilité* des personnes qui vont et qui viennent. Là, les liaisons-déliaisons simmélienne battent leur plein.

En filigrane des différents résultats repris dans ce chapitre, on peut mieux appréhender la relation complexe qui s'opère entre travail « en présentiel » et celui « à distance », en particulier au regard du lien social. Le temps avançant, les expériences ayant lieu, les visions parfois alarmistes (disparition du travail à cause des machines, de la robotique ou de l'intelligence artificielle ; fin du salariat dans le contexte d'ubérisation de l'économie et du travail ; perte du lien social du fait de l'hypermodernité ou du télétravail...) doivent pouvoir être nuancées par les faits, les chiffres, les enquêtes de terrain. Tout pronostic est toujours risqué⁴⁷ (Dortier, 2017 ; Flichy, 2018 ; Picq, 2021 ; Vendramin, 2020a).

Ainsi, dans les usages sociaux et professionnels, le recours au numérique ne remplace pas la communication en face à face, il vient plutôt compléter cette dernière, comme l'ont fait (et le font toujours) la lettre ou le téléphone. Pour la majorité des télétravailleurs, cette nouvelle forme de travail s'envisage de façon hybride, elle n'annule donc pas leur sociabilité, elle la reconfigure : leur sociabilité devient potentiellement plus forte, mais les liens y sont plus faibles et ne remplacent pas les liens forts traditionnels, qu'ils soient professionnels ou privés. Les rapports de travail, de parenté, d'amitié se cumulent avec le recours aux technologies numériques – à nouveau,

⁴⁶ Picq (2021) mentionne l'*épouillage*, caractéristique anthropologique que l'on retrouve entre autres chez les chimpanzés, qui consiste à un souci constant d'entretien des relations sociales par une multitude de comportements (regards, gestes, touchers, attentions...). En outre, la part anthropologique de l'*homo socialis* coule sous le sens (Chanlat, 2023 ; Gibert et Monjaret, 2021)

⁴⁷ L'idée de « la fin du travail » (titre de l'ouvrage de Jeremy Rifkin, publié en 1995) a aussi accompagné le développement du capitalisme, tant dans sa phase industrielle (19 et 20^{ème} siècles) que néolibérale (fin du 20^{ème} jusqu'à aujourd'hui), quand les progrès – incessants – techniques et technologiques ont apporté l'automation et l'automatisation, menaçant le travail humain. Selon Picq (2021, p. 10), « toutes les révolutions technologiques ont créé plus de tâches et plus de travail, avec tout un cortège de transformations démographiques et sociétales, d'inégalités ou de progrès social ».

personnelles et professionnelles – de sorte que celles-ci ne représenteraient pas une menace pour le lien social. Au contraire, elles en constitueraient bien souvent des modalités complémentaires où se combinent « communauté » et « société ».

Concernant la reconfiguration du lien social contemporain, on observe donc que le numérique et la distance (relative à la notion de *déspatialisation*) qu'il autorise participent grandement au mouvement de l'électivité et la sélectivité du réseau social personnel et professionnel, avec une facilitation de la pose de « ponts » et de l'ouverture-fermeture de « portes », selon la métaphore simmélienne. L'équilibre est rendu possible mais ne perdons pas de vue que les inégalités sociales – capitaux socioculturels et économiques, degrés de distanciation numérique, types de travail et de fonction, cultures d'entreprise et de société, etc. – persistent et que, partant, les effets du télétravail sur les individus comme sur la société ne sont pas équivalents : le télétravail peut tout à la fois être bénéfique et préjudiciable. Il y a la médaille... et son revers. Car le flou des frontières qu'alimente le télétravail et que nous avons analysés dans ce chapitre corrobore avec celui que véhiculent la modernité, et encore plus l'hypermodernité : pour l'individu devenu réflexif, la quête d'un « soi unique et social » renvoie tant à une aspiration qu'à une injonction (Aubert, 2011, 2018 ; Ehrenberg, 2021a ; Marquis, 2016, 2017 ; Salma, 2021).

Il nous paraît indispensable de saisir que cette reconfiguration du lien social dans laquelle agit le télétravail semble interroger, à première vue, le lien de filiation et celui de participation organique (Paugam, 2022a, 2023), par l'entremise de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle. Étant donné notre corpus analysé, nous ne pouvons nous prononcer sur le lien de citoyenneté. Mais force est de constater que, au minimum et sur base de toutes nos analyses focalisées sur le lien social, la complexité inhérente ambivalences du télétravail invite à ne pas envisager cette reconfiguration comme allant de soi, de façon binaire (avec des plus et des moins, ou autour de frontières), mais plutôt par entrecroisement des deux premiers liens – de filiation et de participation organique – avec celui de participation élective, et ce tant du point de vue de l'individu que des interactions et des structures sociales. Dans une société où les individus-travailleurs luttent pour une place, voire pour maintenir leur face, au travers des différents cercles qui les lient et les délient, l'enjeu de compréhension des dynamiques profondes en jeu est fondamental.

CONCLUSION

Depuis les confinements qui ont eu lieu pendant le Covid-19, le télétravail fait définitivement partie des modalités d'organisation du travail contemporains. Tant les travailleurs salariés que les employeurs l'envisagent comme solutions à certains maux liés au présentiel, qu'ils soient économiques, environnementaux, relationnels, psychosociaux, ou encore en termes de santé. Mais cette nouvelle forme d'organisation du travail ne possède pas que des vertus et produit aussi son lot d'effets négatifs : isolement social, manque de reconnaissance, injustice, mal-être physique et/ou psychique, surtravail, densification du temps, perte des repères...

Ainsi, suite à notre question de recherche portant sur les relations entre lien social et télétravail, nous avons pu montrer modestement que la pratique sociale de cette organisation du travail est ambivalente, qu'elle a tendance à reconfigurer le lien social en utilisant le télétravail pour entre autres conjuguer les temps sociaux, et enfin, qu'elle n'autorise pas une réponse simple et globale. Dit autrement, toute pratique sociale, vécue concrètement et localement, va *nolens volens* valider ou invalider une option, un comportement : il ne suffit pas de repérer les avantages ou les inconvénients de cette pratique, pris isolément, mais plutôt de saisir l'appropriation de celle-ci par les structures et les acteurs sociaux.

Certes, on pourrait par exemple prendre appui sur un élément qui sort régulièrement dans les enquêtes, toutes choses étant égales par ailleurs : le bien-être au travail en présentiel est rendu possible par le relationnel en face à face mais très souvent dans un contexte de moindre autonomie ; et *a contrario*, le bien-être au travail à distance repose généralement sur une plus grande autonomie mais avec des échanges relationnels qualitativement et quantitativement amoindris (Mbey Sendegue et Grouille, 2023). Or, si on reste sur ce constat – qui, insistons, est caricatural ici – invite à renégocier l'organisation du travail entre présentiel et distanciel car, comme le « tout en présence » est potentiellement tout aussi néfaste que le « tout à distance » (Taskin, 2021).

Et dans ce cas de figure précis, la mise en pratique de quelque décision va buter contre des ajustements qui devront avoir mais qui sont, de prime abord, non prévisibles. Pour Senik (2023, p. 375), le « choix du travail hybride, apparemment optimal au niveau individuel, [n'est probablement pas] sans inconvénient une fois généralisé. Ne pose-t-il pas des problèmes de coordination ? Comment faire en sorte que les collaborateurs soient présents en même temps sur les lieux de l'entreprise, afin de bénéficier des interactions en personnes ? » C'est, pour nous, tout l'enjeu qui guette chaque évolution des êtres vivants : à chaque instant, face à une question ou un problème, doit s'opérer un choix, une réponse, une solution « immédiat(e) ». Dans l'organisation hybride du travail, il s'agit d'opter pour celle qui à ce moment-là, présente plus d'avantages que d'inconvénients pour les personnes, les entreprises, la société, l'environnement... « Il n'y a jamais d'adaptation parfaite dans l'évolution, mais de nouveaux compromis où des avantages l'emportent sur des inconvénients, où des gains dominent les pertes » (Picq, 2021, p. 141).

Cela implique alors pour la sociologie de pouvoir saisir ce qui se dessine au niveau de la relation entre individus et société, dans ce perpétuel mouvement de l'agencement qui pénètre le lien social. Pour y parvenir, il nous semble qu'il est utile de ne jamais rien prendre pour acquis et que l'investigation doit pouvoir prendre en charge tant le niveau des acteurs que celui des structures. Ce défi – de taille – n'est pas nouveau et, pour nous, le télétravail est une excellente porte d'entrée pour pouvoir percevoir d'éventuelles évolutions de différents champs tels que le politique (étatique, de classe, d'entreprise...), le social (la famille, l'amitié, les collectifs de travail ou autres, la sociabilité...), le géographique (l'aménagement du territoire, la mobilité, les zones en termes de densité ou d'intensité...), le culturel (les priorités mises en avant, le rôle joué par le numérique et les médias, la centralité de certaines activités ou aspirations...), etc.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdelnour, S. (2017). *Moi, petite entreprise. Les auto-entrepreneurs, de l'utopie à la réalité*. Paris : PUF.
- Amable, B. (2023). *Le néolibéralisme*. Paris : PUF.
- Amyot, J.-J. (2022). La crise sanitaire : une épreuve pour les liens sociaux, une chance pour le lien social. Dans : Pitaud, P. (dir). *L'amour en partage. Les professionnels auprès des personnes âgées au service du lien social*. Toulouse : Érès, pp. 41-53.
- Andonova, Y., Vacher, B. (2009). Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail. Dans : *Communication et organisation*, n°36, pp. 136-147.
- Andonova, Y., Vacher, B. (2013). Nouvelles formes de visibilité des individus en entreprise : technologie et temporalité. Dans : *Communication et organisation*, n°44, pp. 4-12.
- Aubert, N. (2003). *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*. Paris : Flammarion.
- Aubert, N., Haroche, C. (dir)(2011). *Les tyrannies de la visibilité. Être visible pour exister ?* Toulouse : Érès.
- Aubert, N. (dir)(2018). *@ la recherche du temps. Individus hyperconnectés, société accélérée : tensions et transformations*. Toulouse : Érès.
- Aubert, N. (2021). Hypermodernité. Dans : Vandeveldde-Rougale, A., Fugier, P. (dir). *Dictionnaire de sociologie clinique*. Toulouse : Érès, pp. 327-328.
- Barthélémy, J., Cette, G. (2017). *Travailler au XXI^e siècle. L'ubérisation de l'économie ?* Paris : Odile Jacob.
- Bauman, Z. (2014). Vivre dans la « modernité liquide ». Rencontre avec Z. Bauman. Dans : Molénat, X. (dir). *L'Individu contemporain. Regards sociologiques*. Auxerre : Sciences Humaines, pp. 100-107.
- Benedetto-Meyer, M., Boboc, A. (2021). *Sociologie du numérique au travail*. Malakoff : Armand Colin.
- Binet, S., Jean, A., Letourneux, F. (2021). À l'épreuve du télétravail. Entretien avec Sophie Binet, Alexandra Jean, Frédérique Letourneux. Propos recueillis par : Emre Öngün, Karel Yon. Dans : *Mouvements*, n°106, pp. 60-69.
- Bihl, A. (2018). La novlangue néolibérale : un aggiornamento en trompe-l'œil. Dans : *La Pensée*, n°395, pp. 56-65.
- Bihl, A., Pfefferkorn, R. (2021). *Le système des inégalités*. Paris : La Découverte.
- Boltanski, L., Chiapello, E. (2011). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard. (1^{ère} édition, 1999).
- Bouchez, J.-P. (2023). *Le travail et ses espaces. Le pari du bien-être et de la performance*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Bouilloud, J.-P., Fournout, O. (2018). Accélération et bourrage du temps : les enjeux de la perception du temps dans la modernité. Dans : Aubert, N. (dir)(2018). *@ la recherche du temps. Individus hyperconnectés, société accélérée : tensions et transformations*. Toulouse : Érès, pp. 125-141.
- Bourdieu, P. (1979). Les trois états du capital culturel. Dans : *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 30, pp. 3-6.

- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. Notes provisoires ? Dans : Actes de la Recherche en Sciences Sociales, n°31, pp. 2-3.
- Breton, H. (2021). Accélération. Dans : Vandeveld-Rougale, A., Fugier, P. (dir). Dictionnaire de sociologie clinique. Toulouse : Érès, pp. 33-34.
- Carnino, G. (2014). Louis Pasteur. La science pure au service de l'industrie. Dans : Le Mouvement Social, n°248, pp. 9-26.
- Casilli, A. (2010). Les liaisons numériques. Vers une nouvelle sociabilité ? Paris : Le Seuil.
- Casilli, A. (2019). En attendant les robots. Enquête sur le travail du clic. Paris : Le Seuil.
- Castel, R. (2008). Qu'est-ce qu'être protégé ? La dimension socio-anthropologique de la protection sociale. Dans : Guillemard, A.-M. (dir) Où va la protection sociale ? Paris : PUF, pp. 101-117.
- Cayla, D. (2020). Populisme et néolibéralisme. Il est urgent de tout repenser. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Champagne, B., Bordet, J. (2021). Communauté et société. Dans : Vandeveld-Rougale, A., Fugier, P. (dir). Dictionnaire de sociologie clinique. Toulouse : Érès, pp. 136-139.
- Chanlat, J.-F. (2023). Homo anthropologicus. La gestion à l'épreuve de la condition humaine. Caen : EMS Management & Société.
- Chauvière, M. (2012). Des supports de l'individu moderne à la casse des métiers. Dans : Castel, R., Martin, C. (dir). Changements et pensées du changement. Échanges avec Robert Castel. Paris : La Découverte, pp. 120-142.
- Chênevert, D., Giaucque, D., Abord de Chatillon, E., Delobbe, N., Vayre, É. (2023). Du télétravail à l'hybridité : une nouvelle manière de penser la gestion de nos organisations ? Dans : Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, n°77, pp. 5-22.
- Cianferoni, N. (2021). Le télétravail après la pandémie : une nouvelle frontière dans la flexibilisation de l'emploi ? Dans : Raison présente, n°218, pp. 89-98.
- Clot, Y. (2015). Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux. Paris : La Découverte.
- Corcuff, P. (2019). Théories sociologiques contemporaines. France, 1980-2020. Malakoff : Armand Colin.
- Corsale, M. (2021). Lien social. Dans : Vandeveld-Rougale, A., Fugier, P. (dir). Dictionnaire de sociologie clinique. Toulouse : Érès, pp. 400-403.
- Coutrot, T. (2002). Critique de l'organisation du travail. Paris : La Découverte & Syros.
- Coutrot, T. (2015). Réorganisations du travail : un régime à bout de souffle. Dans : Thébaud-Mony, A., Davezies, P., Vogel, L., Volkoff, S. (dir). Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner. Paris : La Découverte, pp. 17-27.
- Coutrot, T., Perez, C. (2022). Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire. Paris : Le Seuil.
- Cukier, A. (2017). Entrepreneur de soi ou travailleur aliéné ? Penser l'organisation néomanagériale du travail avec et au-delà de Foucault. Dans : Terrains/Théories, n°6 (disponible en ligne à l'adresse web : <https://journals.openedition.org/teth/918>).
- Cusset, P.-Y. (2006). Les évolutions du lien social, un état des lieux. Dans : Horizons stratégiques, n°2, pp. 21-36.
- Cusset, P.-Y. (2011). Le lien social. Paris : Armand Colin.

- Dardot, P., Laval, C. (2015). Commun. Essai sur la révolution au XXI^e siècle. Paris : La Découverte.
- Darmon, M. (2016). La socialisation. Malakoff : Armand Colin.
- Dartiguenave, J.-Y., Le Bot J.-M., Garnier, J.-F. (2012). Repenser le lien social : de Georg Simmel à Jean Gagnepain et à la sociologie clinique. Dans : Pensée plurielle, n°29, pp. 51-60.
- de Boer, C. (2023). Le rôle des leviers organisationnels et des comportements proactifs sur l'implication affective des nouvelles recrues en situation de télétravail. Dans : Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, n°77, pp. 101-120.
- de Gaulejac, V. (2006). La part maudite du management : l'idéologie gestionnaire. Dans : Empan, n°61, pp. 30-35.
- de Gaulejac, V., Hanique, F. (2015). Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou. Paris : Le Seuil.
- de Gaulejac, V. (2017). Vivre dans une société paradoxante. Dans : Nouvelle revue de psychosociologie, n°24, pp. 27-40.
- de Gaulejac, V. (2021). Lutte des places. Dans : Vandeveld-Rougale, A., Fugier, P. (dir). Dictionnaire de sociologie clinique. Toulouse : Érès, pp. 406-408.
- Demilly, L. (2008). Politiques de la relation. Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles. Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion.
- Deranty, J.-P. (2011). Travail et expérience de la domination dans le néolibéralisme contemporain. Dans : Actuel Marx, n°49, pp. 73-89.
- Diard, C., Hachard, V. (2021). Mise en œuvre du télétravail : une relation managériale réinventée ? Dans : Annales des Mines – Gérer et comprendre, n°144, pp. 38-52.
- Didry, C. (2019). Salariat. Genèses et développements du salariat : esquisse d'une sociohistoire globale. Dans : Mercure, D., Vultur, M. (dir). Dix concepts pour penser le nouveau monde du travail. Paris : Hermann, pp. 11-28.
- Donzelot, V. (2023). Le télétravail ou l'évolution des dynamiques organisationnelles au temps de la Covid-19 : le cas d'une PME industrielle en Suisse. Dans : Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, n°77, pp. 151-172.
- Dortier, J.-F. (2017). Travail. Guide de survie. Auxerre : Sciences Humaines.
- Doucet, M.-C. (2021). Solitude. Dans : Vandeveld-Rougale, A., Fugier, P. (dir). Dictionnaire de sociologie clinique. Toulouse : Érès, pp. 620-622.
- Dubet, F. (2002). Le déclin de l'institution. Paris: Le Seuil.
- Dudézert, A. (2018). La transformation digitale des entreprises. Paris : La Découverte.
- Dujarier, M.-A. (2017). Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail. Paris : La Découverte.
- Dujarier, M.-A. (2021). Troubles dans le travail. Sociologie d'une catégorie de pensée. Paris : PUF.
- Dujarier, M.-A. (dir)(2023). Idées reçues sur le travail. Emploi, activité, organisation. Paris : Le Cavalier Bleu.
- Dumas, M., Ruiller, C. (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? Dans : Management & Avenir, n°74, pp. 71-95.
- Ehrenberg, A. (2001). De la névrose à la dépression. Remarques sur quelques changements de l'individualité contemporaine. Dans : Figures de la psychanalyse, n°4, pp. 25-41.

- Ehrenberg, A. (2021a). *La mécanique des passions. Cerveau, comportement, société*. Paris : Odile Jacob.
- Ehrenberg, A. (2021b). Neurosciences cognitives et idéaux d'autonomie. Dans : *Revue française de psychanalyse*, vol. 85, pp. 93-103.
- Flichy, P. (2018). Comment le numérique change le travail. Dans : *Idées économiques et sociales*, n°194, pp. 16-23.
- Flocco, G. (2015). *Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude*. Paris : Raisons d'agir.
- Fridlender, J.-M. (2009). Structures de gouvernement managérial, puissance de menace et contrôle psychosocial. Dans : *Connexions*, n°91, pp. 21-39.
- Fugier, P. (2021). Lutte des faces. Dans : Vandeveld-Rougale, A., Fugier, P. (dir). *Dictionnaire de sociologie clinique*. Toulouse : Érès, pp. 403-406.
- Fusulier, B. Nicole-Drancourt, C. (2018). Tous contributifs ? Vers une société multiactive ! Dans : *Les Politiques Sociales*, n° 1-2, pp. 76-93.
- Fusulier, B. (2024). Participation à l'émission Regard Sur. Débat sur le documentaire « Burn-out. Les voies de la guérison ». Diffusée sur La Trois (RTBF). (disponible sur Auvio RTBF à l'adresse web : <https://auvio.rtbf.be/media/burn-out-les-voies-de-la-guerison-regard-sur-3173600>, page consultée le 03-05-2024)
- Garnier, J. (2024). Incidences du néolibéralisme sur la subjectivité aujourd'hui. Dans : Garnier, J. (dir). *Le lien social en question. Comment sauvegarder ce qui est humain en nous ?* Toulouse : Érès, pp. 7-29.
- Gibert, M.-P., Monjaret, A. (2021). *Anthropologie du travail*. Malakoff : Armand Colin.
- Goffman, E. (1973). *La Mise en scène de la vie quotidienne. La Présentation de soi*. Paris : Les Éditions de Minuit.
- Goffman, E. (1974). *Les rites d'interaction*. Paris : Les Éditions de Minuit.
- Gollac, M., Volkoff, S., Wolff, L. (2014). *Les conditions de travail*. Paris : La Découverte.
- Gomez, P.-Y. (2019). *Le Travail invisible. Enquête sur une disparition*. Paris : Desclée De Brouwer.
- Graeber, D. (2019). *Bullshit Jobs*. Paris : Les Liens qui Libèrent.
- Guéguen, H., Nicoli, M. (2022). Reconnaissance et valeur de la vie humaine en régime néolibéral. Dans : Deluchey, J.-F., Champroux, N. (dir). *La valeur néolibérale de l'humain. Capitalisme et biopolitique à l'ère pandémique*. Paris : Kimé, pp. 131-148.
- Guerrero Morales, P. (2019). Reconnaissance. Dans : Vandeveld-Rougale, A., Fugier, P. (dir). *Dictionnaire de sociologie clinique*. Toulouse : Érès, pp. 536-540.
- Hanique, F. (2023). « Il faut gérer les conflits. » Dans : Dujarier, M.-A. (dir). *Idées reçues sur le travail. Emploi, activité, organisation*. Paris : Le Cavalier Bleu, pp. 229-234.
- Hans, D. (2021). Institution. Dans : Vandeveld-Rougale, A., Fugier, P. (dir). *Dictionnaire de sociologie clinique*. Toulouse : Érès, pp. 368-370.
- Laborie, C., Bernard, N., Monnier, A. (2023). Bien-être en télétravail : a-t-on encore besoin d'un manager ? Dans : *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n°77, pp. 121-149.
- Lahire, B. (2013). *Dans les plis singuliers du social. Individus, institutions, socialisations*. Paris : La Découverte.

- Latour, B. (2004). Le rappel de la modernité, approches anthropologiques. Dans : Ethnographiques.org, n° 6. (disponible en ligne à l'adresse web : <https://www.ethnographiques.org/2004/Latour>)
- Lederlin, F. (2020). Télétravail : un travail à distance du monde. Dans : Études, n°11, pp. 35-45.
- Linhart, D. (2015). La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale. Toulouse : Érès.
- Linhart, D. (2018). Les nouveaux corps du capitalisme. Dans : Connexions, n°110, pp. 49-60.
- Linhart, D. (2021). L'insoutenable subordination des salariés. Toulouse : Érès.
- Machado, T. (2019). Reconnaissance au travail. Dans : Valléry, G., Bobillier-Chaumon, M.-É., Brangier, É., Dubois, M. (dir). Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés. Malakoff : Dunod, pp. 365-368.
- Marcel, J.-C., Mucchielli, L. (1999). Un fondement du lien social : la mémoire collective selon Maurice Halbwachs. Dans : Technologies. Idéologies. Pratiques. Revue d'anthropologie des connaissances, n°13, pp. 63-88.
- Marquis, N., Fusulier, B. (2008). La notion de profession à l'épreuve de la flexibilité. Dans : Pensée plurielle, n°18, pp. 9-19.
- Marquis, N. (2016). Performance et authenticité, changement individuel et changement collectif : une perspective sociologique sur quelques paradoxes apparents du « développement personnel ». Dans : Communication et Management, vol. 13, pp. 47-62.
- Marquis, N. (2017). Les impasses du développement personnel. L'obsession de la quête de soi. Dans : Revue du Crieur, n°7, pp. 38-53.
- Martuccelli, D. (2004). Les figures de la domination. Dans : Revue française de sociologie, vol. 45, pp. 469-497.
- Martuccelli, D. (2010). La société singulariste. Paris : Armand Colin.
- Martuccelli, D., de Singly, F. (2018). L'individu et ses sociologies. Malakoff : Armand Colin.
- Marzloff, B. (2021). Les ailleurs du travail et la fin des bureaux. Dans : Constructif, n°59, pp. 73-76.
- Mathieu, P., Habib, N., Soulie, J., Fiessinger, C. (2020). Les perceptions du télétravail chez Michelin : quels enseignements dans le contexte de la pandémie ? Dans : RIMHE - Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, n°40, vol. 9, pp. 79-96.
- Mbey Sendegue, A., Grouille, R. (2023). Les incidences du télétravail contraint sur le bien-être au travail des salariés : une étude exploratoire réalisée lors du premier confinement en France. Dans : Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, n°77, pp. 23-49.
- Méda, D. (2018). Le travail. Paris : PUF.
- Méda, D. (2021). Le travail. Une valeur en voie de disparition ? Paris : Flammarion.
- Mercure, D., Vultur, M. (dir)(2019). Dix concepts pour penser le nouveau monde du travail. Paris : Hermann.
- Milard, B. (2024). Les nouvelles sociabilités. Malakoff : Armand Colin.
- Minchella, D. (2021)(dir.) Espaces de travail. Nouveaux usages et nouveaux enjeux. Malakoff : Dunod.
- Mofakhami, M. (2023). La pandémie de covid-19, tournant dans la pratique du télétravail ? Dans : Senik, C. Le travail à distance. Défis, enjeux et limites. Paris : La Découverte, pp. 19-39.

- Monchatre, S. (2021). Sociologie du travail salarié. Malakoff : Armand Colin.
- Muxel, A. (2021). L'Autre à distance. Quand une pandémie touche à l'intime. Paris : Odile Jacob.
- Newton Garcia de Araujo, J. (2021). Temps, temporalité. Dans : Vandeveld-Rougale, A., Fugier, P. (dir). Dictionnaire de sociologie clinique. Toulouse : Érès, pp. 641-644.
- Nizet, J., Rigaux, N. (2014). La sociologie de Erving Goffman. Paris : La Découverte.
- Paltrinieri, L., Nicoli, M. (2017). Du management de soi à l'investissement sur soi. Remarques sur la subjectivité post-néo-libérale. Dans : Terrains/Théories, n°6 (disponible en ligne à l'adresse web : <https://journals.openedition.org/teth/929>).
- Paltrinieri, L., Nicoli, M. (2020). Métamorphoses du discours managérial : de la « culture » à l'esprit d'entreprise. Dans : Travailler, n°43, pp. 79-101.
- Paltrinieri, L. (2023). « L'Homme est un capital. » Dans : Dujarier, M.-A. (dir). Idées reçues sur le travail. Emploi, activité, organisation. Paris : Le Cavalier Bleu, pp. 191-197.
- Paugam, S. (2012). « Compter sur » et « compter pour ». Les deux faces complémentaires du lien social. Dans : Castel, R, Martin, C. Changements et pensées du changement. Échanges avec Robert Castel, Paris : La Découverte, pp. 217-230.
- Paugam, S. (2017). Les anxiétés de l'attachement : les liens qui fragilisent et les liens qui oppressent. Dans : Nouvelle Revue de psychosociologie, n°24, pp. 41-53.
- Paugam, S. (2022a). Le lien social. Paris : PUF.
- Paugam, S. (2022b). L'attachement à plein régime. Dans : Revue Projet, pp. 16-22.
- Paugam, S. (2023). L'attachement social. Paris : Le Seuil.
- Picq, P. (2021). Les chimpanzés et le télétravail. Vers une (r)évolution anthropologique ? Paris : Eyrolles.
- Pitaud, P. (2023). L'écoute, un des éléments constitutifs et structurants du lien social. Dans : Pitaud, P. (dir). L'écoute : à la recherche du lien social perdu. Toulouse : Érès, pp. 13-27.
- Pitaud, P., Deschamps, R. (2021). Personnes âgées, technologies numériques et rupture du lien social : risques de l'exclusion ou leurres de l'inclusion ? Dans : Pitaud, P. (dir). Vieillir dans une société connectée ? Quels enjeux pour le vivre ensemble ? Toulouse : Érès, pp. 33-81.
- Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie ? Dans : La Revue des Sciences de Gestion, n°265, pp. 31-39.
- Rachedi, A. (2022). Le télétravail en période de la pandémie de la Covid-19. Dans : La Revue des Sciences de Gestion, n°315-316, pp. 81-92.
- Riberolles, C., Krohmer, C., Baret, C. (2023). Les effets de la mise en place du télétravail sur l'organisation du travail à l'hôpital public. Dans : Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, n°77, pp. 51-73.
- Rimé, B. (2009). Le partage social des émotions. Paris : PUF.
- Rosa, H. (2016). « La logique d'accélération s'empare de notre esprit et de notre corps ». Dans : Revue Projet, n°355, pp. 6-16.
- Salma, S. (2021). Aux bons soins du capitalisme. Le coaching en entreprise. Paris : Presses de Sciences Po.
- Sarthou-Lajus, N. (2020) En « télétravail » ou en « présentiel » ? Dans : Études, n°11, pp. 5-6.
- Senik, C. (2023). Le télétravail fait-il du bien aux salariés ? Dans : Palier, B. (coord). Que sait-on du travail ? Paris : Presses de Sciences Po.

- Sévigny, R. (2019). Individuation/Individualisation. Dans : Vandeveld-Rougale, A., Fugier, P. (dir.). Dictionnaire de sociologie critique. Toulouse : Érès, pp. 358-362.
- Simmel, G. (1909). Pont et porte. Dans : Simmel, G. (2019). L'étranger. Paris : Payot et Rivages, pp. 71-85.
- Stébé, J.-M., Marchal, H. (2019). Introduction à la sociologie urbaine. Paris : PUF.
- Stroobants, M. (2016). Sociologie du travail. Malakoff : Armand Colin.
- Supiot, A. (2010). L'esprit de Philadelphie. La justice sociale face au marché total. Paris : Le Seuil.
- Supiot, A. (2019). Emploi. Dans : Arte, série documentaire « Travail, Salaire, Profit », épisode 2.
- Supiot, A. (2020). La gouvernance par les nombres. Paris : Fayard.
- Tarragoni, F. (2018). Sociologies de l'individu. Paris : La Découverte.
- Taskin, L. (2003). Les enjeux du télétravail pour l'organisation. Dans : Reflets et perspectives de la vie économique, Tome XLII, pp. 81-94.
- Taskin, L. (2010). La déspatialisation. Enjeu de gestion. Dans : Revue française de Gestion, n°202, 61-76.
- Taskin, L., Tremblay D.-G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs ? Dans : Gestion, vol. 35, pp. 88-96.
- Taskin, L. (2021). Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid. Dans : Regards économiques, n°164, pp. 13-19.
- Taskin, L. (2023). Quel espace pour façonner le futur du travail ? Dans : Bouchez, J.-P. Le travail et ses espaces. Le pari du bien-être et de la performance. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, pp. 291-294.
- Thébaud-Mony, A., Davezies, P., Vogel, L., Volkoff, S. (dir)(2015). Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner. Paris : La Découverte.
- Tosel, A. (2012). Les deux voies de l'imaginaire néolibéral et leur tension. Dans : Noesis, n°20, pp. 169-203.
- Uyttebrouck, C., Wilmotte, P.-F., Teller, J. (2022). Le télétravail à Bruxelles avant la crise de la Covid-19. Dans : Revue d'Économie Régionale & Urbaine, n°1, 115-142.
- Van Campenhoudt, L., Marquis, N. (2020). Cours de sociologie. Malakoff : Dunod.
- Van de Velde, C. (2020). Le temps s'accélère-t-il ? Dans : Paugam, S. (dir). 50 questions de sociologie. Paris : PUF, pp. 265-273.
- Vandeveld-Rougale, A. (2017). La novlangue managériale. Emprise et résistance. Toulouse : Érès.
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. Dans : Le travail humain, vol. 82, pp. 1-39.
- Vendramin, P. (2015). Le sens du travail face aux mutations des organisations. Perspective européenne. Dans : Thébaud-Mony, A., Davezies, P., Vogel, L., Volkoff, S. (dir). Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner. Paris : La Découverte, pp. 256-262.
- Vendramin, P. (2020a). Le travail, le grand intégrateur ? Dans : Paugam, S. (dir). 50 questions de sociologie. Paris : PUF, pp. 93-101.
- Vendramin, P. (2020b). Le numérique, une nouvelle norme ? Dans : Paugam, S. (dir). 50 questions de sociologie. Paris : PUF, pp. 417-425.