

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Le télétravail, le futur du travail

Partie I : Le télétravail peut-il aider les travailleurs
âgés à rester actifs plus longtemps ?

Partie II : Le télétravail, vers un travail plus libéré
ou plus aliénant ?

Auteure : Nathalie Sacré
Promoteur I : Madame Anne ROUSSEAU
Promoteur II : Monsieur Mark HUNYADI
Année académique 2020-2021
Master 60 en sciences du travail

Remerciements

Ce travail de fin d'études représente la réalisation d'un rêve.

Un défi relevé et qui s'achève aujourd'hui, pour pouvoir dire que rien n'est impossible !

Je souhaite adresser mes plus profonds remerciements à tous les professeurs que j'ai eu le privilège de rencontrer et l'honneur d'écouter à l'Université catholique de Louvain, à l'équipe administrative, sans qui cette aventure n'aurait pas été possible.

Je remercie particulièrement Madame Rousseau et Monsieur Hunyadi qui m'ont accompagnée dans l'accomplissement de ce travail et qui ont partagé leur expertise et leurs connaissances.

Je remercie infiniment ma maman et mes trois enfants, Yanis, Mailys et Mathys, qui ont fait preuve de patience et de bienveillance et qui ont toujours été présents pour garder intacte ma motivation.

Ce sont leurs encouragements qui m'ont donné la force d'arriver au bout et je leur suis reconnaissante d'avoir cru en moi et en la réalisation de ce parcours.

Je leur souhaite de trouver sur leur chemin autant de soutien, de courage et de détermination, pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs, comme j'ai eu la chance de le faire.

“Ne me jugez pas sur mes succès, jugez-moi sur le nombre de fois où je suis tombé et où je me suis relevé à nouveau.” (Nelson Mandela)

Table des matières

PARTIE I - LE TÉLÉTRAVAIL PEUT-IL AIDER LES TRAVAILLEURS ÂGÉS À RESTER ACTIFS PLUS LONGTEMPS ?	5
1. INTRODUCTION	6
2. LES TRAVAILLEURS ÂGÉS DANS LE MONDE DU TRAVAIL	9
2.1. Le travailleur dit âgé	9
2.2. Quelques mesures en faveur des travailleurs âgés	10
2.3. Les mesures dans les pays nordiques, un exemple à suivre	11
2.4. Évolution du taux d'emploi des travailleurs âgés de 2005 à 2019	13
3. PROBLÈMES RENCONTRÉS PAR LES TRAVAILLEURS ÂGÉS AU SEIN DES ORGANISATIONS	14
3.1. La mise à la retraite anticipée	14
3.2. La volonté des parties	14
3.3. La stigmatisation et la discrimination intergénérationnelle	16
3.4. Un problème de communication	17
3.5. Les stéréotypes	18
3.6. Les conditions de travail	19
4. LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DE TRAVAIL DONT LE TÉLÉTRAVAIL	21
4.1. Les travailleurs âgés face aux TIC	22
4.2. Les travailleurs âgés et l'utilisation des TIC	23
4.3. Le cas du télétravail	26
5. CONCLUSION	29
BIBLIOGRAPHIE	32
PARTIE II - LE TÉLÉTRAVAIL : VERS UN TRAVAIL PLUS LIBÉRÉ OU PLUS ALIÉNANT ?	35
1. INTRODUCTION	36
2. LA NOTION DE LIBERTÉ DANS LE TRAVAIL	39
2.1. Rapport entre travail et liberté	40

2.2.	L'importance du sens donné au travail.....	40
2.3.	Pas de liberté dans le travail sans penser à aliénation du travail	41
3.	L'ÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE ET L'ARRIVÉE DES NFOT DONT LE TÉLÉTRAVAIL	44
3.1.	Bref historique de l'évolution technologique	44
3.2.	Les nouveaux besoins des acteurs	45
3.3.	Origine et définition du télétravail	45
3.4.	Impact du télétravail sur l'organisation et les pratiques de management	47
4.	LES EFFETS (IN)DÉSIRABLES DU TÉLÉTRAVAIL POUR LE TRAVAILLEUR	50
4.1.	La dispersion et l'isolement des travailleurs.....	50
4.2.	La frontière entre vie privée et vie professionnelle et l'autonomie	51
4.3.	Modification du rapport au travail	52
4.4.	L'autodiscipline, la clef du succès de cette nouvelle liberté ?	53
5.	CONCLUSION	55
	BIBLIOGRAPHIE	60
	NOTE D'ARTICULATION - LE TÉLÉTRAVAIL, FUTUR DU TRAVAIL, RENCONTRE-T-IL LES BESOINS DE TOUTES LES GÉNÉRATIONS DU MONDE DU TRAVAIL ?.....	62
1.	INTRODUCTION.....	63
2.	LES BESOINS DE TROIS (QUATRE) GÉNÉRATIONS DANS UN MONDE DU TRAVAIL ÉVOLUTIF	68
3.	L'ÉVOLUTION DES BESOINS DE CHAQUE GÉNÉRATION	71
4.	CONCLUSION	74
	BIBLIOGRAPHIE	75

Partie I - Le télétravail peut-il aider les travailleurs âgés à rester actifs plus longtemps ?

1. Introduction

En 75 ans, le monde a changé de manière radicale : les crises pétrolières, l'émancipation des femmes au travail, le vieillissement de la population, la révolution industrielle technologique et numérique, etc. (Simon, 2019).

En effet, la population vieillit et en raison du système actuel des retraites, l'âge de celle-ci est systématiquement repoussé. En dépit de cela, dans les organisations professionnelles, un travailleur est à ce jour déjà considéré comme âgé à partir de 45 ans (Brillet & Gavaille, 2014).

Il en découle que les entreprises marquent aussi moins d'intérêt pour ceux-ci. En effet, comme le démontre une enquête réalisée par le bureau social SD Worx auprès de 816 entreprises : seuls 27% d'entre elles ont manifesté de l'intérêt pour un candidat de plus de 40 ans et 8% pour un travailleur de plus de 50 ans, craignant un manque de motivation (SD Worx, 2012).

En raison du vieillissement de la population et donc du repoussement de l'âge de la retraite, le financement de la sécurité sociale a obligé les entreprises à trouver des accords, et mettre en place des stratégies afin de maintenir les travailleurs de plus de 45 ans en activité le plus longtemps possible. En effet, jusqu'à aujourd'hui, beaucoup de travailleurs considéraient un départ à la préretraite à l'âge de 60 ans comme un acquis (Brillet & Gavaille, 2014).

En matière de sécurité sociale, le système belge a vu le jour le 28 décembre 1944, et ces nombreux changements nous mènent à devoir revoir notre modèle de financement des retraites (Simon, 2019).

En effet, depuis plusieurs années, nous devons faire face à un déséquilibre entre l'allongement de la durée de la vie, les coûts qui y sont liés, en matière de frais médicaux par exemple, et le taux toujours plus faible de travailleurs de plus de 50 ans actifs dans le monde du travail. Ce déséquilibre met en évidence que le système de départs anticipés à la retraite de ces travailleurs ne rencontre plus la stratégie que les entreprises seraient amenées à devoir mettre en place pour les maintenir le plus longtemps en activité (Desmette, 2005).

La période de l'après-guerre a vu son taux de natalité exploser et les enfants nés entre 1945 et 1970 - appelée génération baby-boom, atteignant l'âge de 60 ans, sont partis massivement à la retraite. Ceci engendre un déséquilibre financier dans la mesure où le taux de population de jeunes actifs ne permet plus de financer les retraites par l'impôt (Commission européenne, 2003).

Effectivement, confrontés à l'effet de cette génération du baby-boom, à l'allongement de l'espérance de vie, à la baisse de la fécondité en Europe et aux crises économiques, les pays européens rencontrent un déséquilibre en matière de financement des retraites. Cela crée une véritable tension entre le système de protection sociale et le marché du travail (Commission européenne, 2003).

Dans de nombreux pays européens, l'accès à une préretraite est quasi devenu un acquis, dans d'autres, au contraire, le problème a été, depuis quelques années, anticipé et des mesures ont été mises en place pour répondre à ce souci. Dans ce cadre, certaines entreprises ont tendance à continuer à encourager leurs travailleurs âgés à quitter l'organisation avant le terme, d'autres, au contraire, misent tout sur le maintien en activité de ces travailleurs âgés (Gaullier, 2002).

En Belgique, le taux d'emploi pour le groupe d'âge de 55 à 64 ans s'élevait à 24,57% en 1999 et à 26,57% pour l'année 2002¹. À titre d'exemple, si on compare la France, qui compte 44% d'hommes actifs entre 55 et 64 ans, la Suède en compte entre 80,5% et 85,6% (Gaullier, 2002).

Les mesures de préretraite ont longtemps été encouragées par les gouvernements pour répondre au problème de l'augmentation du chômage et pour permettre aux entreprises de se défaire de leurs travailleurs plus âgés au profit de l'engagement de travailleurs plus jeunes et moins coûteux, les premiers tombant sous le régime des pensions et les seconds ne figurant plus dans les quotas du chômage (Gaullier, 2002).

Dès lors, l'allongement de la carrière professionnelle est devenu une nécessité et une priorité : un taux d'emploi de 50% des travailleurs âgés de 55 à 64 ans est fixé par le Conseil européen lors du Sommet de Stockholm en 2001 alors que beaucoup de pays, dont la Belgique, se situent loin de cet objectif et affiche un taux d'emploi de leurs travailleurs âgés de moins de 30% (Gaullier, 2002).

En Belgique, c'est la CCT n° 104 qui a été conclue par les partenaires sociaux et a été rendue obligatoire par arrêté royal pour permettre un plan pour le maintien et l'emploi des travailleurs plus âgés au sein des entreprises. Cette mesure a pour but d'atteindre l'objectif de 50% de travailleurs actifs de 55 à 65 ans que s'est fixé la Belgique lors de la Stratégie Europe-2020 (SPF).

Pour expliquer ce faible taux d'emploi des travailleurs plus âgés chez nous, on constate un désengagement de ces derniers, qui peut être lié à plusieurs phénomènes : il peut s'agir de

¹ <https://data.oecd.org/fr/emp/taux-d-emploi-par-groupe-d-age.htm>

raisons médicales, de heurts entre les générations, une difficulté d'adaptation aux nouvelles technologies ou encore un manque de reconnaissance sociale (Brillet et al., 2014).

À côté de cela, les organisations font face à l'évolution des nouvelles technologies qui engendrent de nouvelles formes d'organisation de travail, ce qui les confronte à deux grands dilemmes : celui de maintenir ses travailleurs âgés actifs le plus longtemps possible et celui de favoriser l'embauche de jeunes travailleurs considérés comme plus flexibles et plus aptes à la révolution technologique (Leduc K., 2006).

Les études portant sur le maintien en activité des travailleurs âgés sont vastes et ce mémoire a pour objectif de se focaliser uniquement sur le rôle que pourrait remplir le télétravail sur ce maintien en activité des travailleurs âgés dans le monde du travail. À la meilleure connaissance de l'auteure, cela n'a été que très ponctuellement étudié dans la littérature et il serait pertinent de se demander si le télétravail ne pourrait pas être envisagé comme solution dans le cadre de notre problématique, tout l'intérêt de ce mémoire.

En effet, le télétravail fait partie de ces nouvelles formes d'organisations de travail et, selon un récent sondage de Maintel, fournisseur de services de communications managés, la majorité des répondants de plus de 55 ans étaient davantage portés sur le télétravail que leurs collègues plus jeunes (Eileen Brown, ZDNet.com, mars 2020).

Dans le premier chapitre, ce mémoire tentera de définir ce qu'est un travailleur dit âgé. Par la suite, les différents problèmes rencontrés par les travailleurs âgés dans leur organisation seront présentés. En particulier, ce qui les mène à leur désengagement sera traité dans le second chapitre.

Nous nous intéresserons finalement à l'évolution des TIC, c'est-à-dire les technologies d'information et de communication, et l'enjeu majeur sera de déterminer si ces derniers, et en particulier le télétravail, pourraient être considérés comme une solution pour maintenir ces travailleurs âgés actifs plus longtemps dans le monde du travail ou au contraire les précipiteraient plus rapidement vers une démotivation et un désengagement. Nous précisons également que la zone géographique de notre recherche se limite aux pays européens.

2. Les travailleurs âgés dans le monde du travail

2.1. Le travailleur dit âgé

À la meilleure connaissance de l'auteure, il n'existe pas de définition reconnue dans la littérature scientifique de ce qu'est un travailleur âgé, ni à partir de quel moment il est considéré en tant que tel.

Selon Burnay (2008), le fait d'être considéré comme travailleur âgé résulte davantage d'un état. Il s'agirait par exemple d'un rapport entre une tâche à effectuer et une capacité à la réaliser : de ce fait, certaines tâches pourraient définir le vieillissement bien plus tôt que d'autres. Le vieillissement ne serait pas lié qu'à l'âge : l'engagement, la motivation, l'intégration du travailleur joueraient également un rôle quant au vieillissement du travailleur.

La problématique liée à l'âgisme des travailleurs trouve son origine durant les périodes qui ont suivi les chocs pétroliers de 1973 et 1979 et qui ont été marquées par des crises économiques. Durant ces périodes, les entreprises ont eu massivement recours aux systèmes de départs anticipés à la retraite de leurs travailleurs les plus âgés. Cela leur évitait de devoir procéder à des licenciements massifs, et ainsi préserver leur image, et leur permettait d'engager des travailleurs plus jeunes avec la perspective d'une meilleure productivité (Sanderson et al., 2012).

Ce que nous confirme l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à propos du taux d'emploi des seniors en Belgique, c'est qu'il est très faible. Alors qu'en 1965, 85% des hommes âgés de 55 à 59 ans étaient actifs sur le marché du travail, ils n'étaient plus que 74% en 1980 et 53% en 2006 (OCDE, 2007).

En Europe, nous allons donc arriver à une situation où le nombre de personnes retraitées sera supérieur au nombre de personnes actives sur le marché du travail. (Commission européenne, 2010a cité par Hansez, et al.).

Parallèlement à cela, les entreprises se sont également rendu compte que ce système de préretraite leur faisait perdre une grande partie de connaissances et d'expériences au sein de leur organisation (Wels J., 2019)

Afin de répondre aux problèmes financiers liés au déséquilibre de la pyramide des âges, les pouvoirs publics ont instauré des mesures afin d'encourager et promouvoir le recul de l'âge de départ à la retraite des travailleurs, celles-ci seront présentées dans la section suivante.

2.2. Quelques mesures en faveur des travailleurs âgés

Nathalie Burnay (2011), professeure ordinaire en sociologie de l'Université de Namur, travaille sur les fins de carrières et le vieillissement au travail. Nous allons reparcourir l'historique des mesures instaurées dans les pays de l'Union européenne en faveur du maintien en activité des travailleurs âgés depuis les vingt dernières années.

En 1999, l'Union européenne fait du maintien des travailleurs âgés sa priorité et décrit les travailleurs de 50 à 64 ans comme la main-d'œuvre essentielle pour l'avenir des entreprises (Burnay, N., 2011).

Ensuite, le sommet de Lisbonne, en mars 2000, vise un taux d'emploi de 70% des travailleurs âgés, suivi par un nouvel objectif fixé à 75% d'emploi des travailleurs de 20 à 64 ans dans le cadre de la stratégie « Europe 2020 » qui remplacera plus tard le Sommet de Lisbonne. Les avis sont très partagés et pessimistes, seuls les Pays-Bas et les pays nordiques se rapprochent de l'objectif fixé (Burnay, N., 2011).

C'est alors qu'en 2005, la Belgique crée le Pacte de solidarité entre les générations, le but est de donner la possibilité aux travailleurs de réaliser une carrière plus longue et de reculer le départ anticipé à la pension par la mise en place de nombreuses mesures telles que l'aménagement de l'espace de travail, la flexibilité ... (Burnay, 2011).

En 2009, le taux d'emploi des 55-64 ans en Belgique équivaut à 35,3% alors que l'Union européenne affiche un taux d'emploi de l'ordre de 46%. En raison de ces chiffres médiocres, en 2012, l'Union européenne encourage les dirigeants à une meilleure cohabitation entre les générations et propose un soutien au vieillissement actif et le 27 juin 2012, en Belgique, les partenaires sociaux concluent un plan pour l'emploi des travailleurs âgés² (Burnay, 2011).

Malgré ces mesures, nous ne faisons pas partie des pays les plus performants en matière de maintien en activité des travailleurs de plus de 45 ans. Ce sont les pays nordiques qui détiennent les meilleures performances en la matière (Stendyniak & Cornilleau, 2008).

Le point suivant analysera la stratégie et les mesures que ces pays ont appliquées pour atteindre un tel succès.

² Plan pour l'emploi des travailleurs âgés - Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (belgique.be)

2.3. Les mesures dans les pays nordiques, un exemple à suivre

Peu après la crise de l'emploi dans les années 1980, la Suède, le Danemark et la Finlande ont mis en place une politique visant à garder le maximum de la population au travail afin de garantir le financement de la protection sociale, supportée principalement par les impôts (Mardon & Volkoff, 2011).

Cette politique a comme objectif de garantir la protection sociale pour tous moyennant des contrôles renforcés dans le cadre de l'obtention de droits sociaux et utiliser les indemnités versées aux chômeurs ou personnes inactives professionnellement pour financer des formations et des qualifications. Des incitants financiers et des primes à l'emploi ont également été mis en place pour motiver les travailleurs seniors à trouver un travail (Mardon & Volkoff, 2011).

Depuis la réforme des retraites en 2005, l'âge de la retraite n'est plus fixé, le travailleur choisit de partir plus tôt ou au contraire de retarder son départ moyennant des décotes ou surcotes sur le montant de sa pension, mais la date de son départ reste un choix (Carasca, 2010).

Du côté des employeurs, des crédits d'impôt pour l'engagement de travailleurs de plus de 54 ans ou des prises en charge des indemnités de chômage pour le licenciement de travailleurs de plus de 58 ans, qui ne retrouverait pas d'emploi dans les 2 ans, ont été mises en place depuis 2006 et a eu un impact positif sur l'augmentation du taux d'emploi des seniors (Carasca, 2010).

Selon Abrahamson (2005), professeur de sociologie à l'Université de Copenhague au Danemark, la caractéristique commune de la Finlande, le Danemark et la Suède est que ces pays se sont donné comme devoir d'assurer le bien-être de leurs citoyens.

Il est rejoint par Piekkola H. (2006), professeur d'économie à l'Université d'Helsinki en Finlande, qui affirme qu'il s'agit d'une politique de bien-être pour tous. Dans le futur, les entreprises manqueront inévitablement de main-d'œuvre, la priorité du modèle nordique est donc de miser sur un parcours de formation tout au long de la carrière du travailleur et d'investir en matière de santé pour maintenir un taux élevé d'activité et améliorer le bien-être de la main-d'œuvre.

Groulx L. (1989), professeur associé à l'Université de Montréal, nous explique également que la politique de l'emploi en Suède obéit aux principales nécessités auxquelles doit répondre la protection sociale, le travail est un droit garanti à tous et que les relations de travail résultent d'une négociation entre les employeurs et les travailleurs syndiqués à 85% (Groulx, 1989).

Il est important également de savoir qu'en Suède, le salaire est établi sur base du travail à réaliser et non sur les compétences, l'âge, le sexe ou l'ancienneté du travailleur qui le réalise, il y a une égalité salariale pour un même travail accompli et cela permet de réduire les écarts de salaires entre les travailleurs (Groulx, 1989).

En ce qui concerne le chômage, le système d'indemnisation est également géré par les syndicats : l'adhésion y est facultative et le droit au chômage est soumis à certaines conditions : durée minimum d'affiliation et durée d'indemnisation limitée dans le but de motiver les travailleurs à trouver un emploi (Groulx, 1989).

Touzé V. (2008), économiste, cite également quelques effets attendus de la réforme : stabiliser les coûts de la dépense publique en matière de retraite et maintenir le niveau de vie des seniors et les encourager à allonger leur carrière professionnelle (Touzé, 2008).

Redor D. (2003) explique que les pays nordiques ne mettent pas en place de mesures de formations à l'égard de travailleurs ou de chômeurs d'un groupe d'âge spécifique, ainsi ils évitent une stigmatisation de ces travailleurs ou chômeurs : ces travailleurs y gagnent une formation continue tout au long de leur carrière et une plus forte chance de retrouver un emploi sans risque de discrimination liée à l'âge (Redor, 2003).

La politique en matière de l'emploi des seniors a été réalisée d'une manière globale, pas uniquement influencée par des incitations financières, mais également en misant sur la formation, la santé, l'aménagement des conditions de travail (Redor, 2003).

Redor D. (2003) rejoint les propos de Groulx L. (1989) sur le fait que, au Danemark, en Finlande ou en Suède, les relations de travail sont réglées par conventions négociées entre les représentants des employeurs et les syndicats des travailleurs, l'État y ayant un rôle modeste (Redor, 2003).

Settergren O. (2003) a tenté de tirer les premiers résultats de cette réforme nordique en affirmant que les réformateurs ont réussi à créer un système où chaque montant cotisé par le travailleur tout au long de sa carrière représenterait finalement la même valeur au moment de la perception de la pension, que de cette manière le travailleur peut se voir garantir une pension équivalente à ce qu'il a cotisé. Ce système a également permis de ne pas arriver à une difficulté financière en matière de financement des retraites (Settergren, 2003).

Si les pays nordiques ont été les premiers à rencontrer le succès pour le maintien en activité des travailleurs âgés en misant davantage sur leur bien-être, la plupart des pays européens ont

également affiché un accroissement du taux d'occupation de cette catégorie de travailleurs, analysons cette évolution positive dans le paragraphe suivant.

2.4. Évolution du taux d'emploi des travailleurs âgés de 2005 à 2019

En analysant le tableau établi par Eurostat³, reprenant l'évolution du taux d'emploi des travailleurs de 55 à 64 ans de 2005 à 2019, nous pouvons constater que l'impact de ces mesures est globalement positif pour les pays membres de l'Union européenne. Prenons l'exemple de la Belgique, le taux d'occupation des travailleurs âgés est passé de 31.8% en 2005 à 51.2% en 2019, ce qui représente une augmentation de 62% de travailleurs âgés actifs en plus dans le monde du travail. Ce taux représente un bel accroissement, mais reste encore insuffisant pour répondre aux objectifs fixés.

À côté des mesures prises par les organisations pour leur maintien en activité, revenons en détail sur les différentes raisons qui influencent le départ anticipé des travailleurs âgés et les poussent à leur désengagement.

³ Taux d'emploi des personnes âgées, tranche d'âge 55-64 ans - Produits Données - Eurostat (europa.eu)

3. Problèmes rencontrés par les travailleurs âgés au sein des organisations

3.1. La mise à la retraite anticipée

Le premier problème rencontré par les travailleurs âgés que nous allons parcourir est la mise à sa retraite de manière anticipée. Les recherches réalisées par Chassard (2004) nous apprennent que, d'une part, pour les entreprises, la mise en retraite anticipée des salariés est une solution facile pour éviter les conséquences sociales des restructurations et qu'en parallèle, cette pratique tend à répondre à la demande des salariés eux-mêmes de pouvoir partir à la retraite avant l'âge légal (Chassard, 2004).

Il rejoint Lagacé & Lennox, en s'appuyant sur différentes études publiées par l'INSEE, pour affirmer qu'il n'est pas prouvé que les travailleurs âgés sont moins productifs que les jeunes et qu'effectivement, les seniors ne manquent pas d'atouts (Crépon et al., 2001).

Quant à la solution que nous propose Chassard, elle n'est pas basée sur une meilleure communication, mais sur une gestion des ressources humaines différente. Celle-ci doit prévoir une continuité d'évolution de carrière et de formations, quel que soit l'âge de l'employé, telle qu'elle est déjà utilisée dans plusieurs pays. Conjointement, une refonte du système de retraites en un système incitatif doit être envisagée afin que le salarié puisse choisir lui-même le moment où il souhaite partir. (Chassard, 2004).

3.2. La volonté des parties

Le second problème repose sur la volonté du travailleur âgé à vouloir rester actif plus longtemps. À ce sujet, Poilpot-Rocaboy, Pijoan & Chevance (2009) s'accordent à dire qu'il existe une véritable problématique liée aux départs anticipés des travailleurs âgés au sein des entreprises, mais vont baser leur recherche sous un autre angle, celui qui nous intéresse : le rôle et la volonté réelle des acteurs.

Tous les auteurs que nous avons consultés, ont tendance à retenir que les raisons pour lesquelles les travailleurs âgés sont les premières cibles de restructuration sont toujours identiques et se résument selon l'analyse de la littérature de l'âgisme (Pijoan, 2009) aux barrières à l'embauche (Arrowsmith et MC Goldric, 1993 ; Itzin et Phillipson, 1993), accès limité à la formation et aux promotions (Jolivet, 2012 ; Volkoff, 1996 ; Schmidt, 1995 ; Cailloux-Teiger, 1990) , incitation au départ des travailleurs âgés (Gaulhier & Thomas, 1990 ; Kohli, 1990) et stéréotypes à leur égard (Crew, 1976 ; Lagacé & Lennox Terrion, 2013).

Les recherches de Caillot, Boarini et Le Clainche (2002) nous montrent qu'en réalité, le travailleur de plus de 50 ans ne souhaite pas rester actif jusqu'à l'âge de la retraite, et crée probablement un frein à la mise en place de stratégies visant à maintenir les seniors au travail, que finalement, le travailleur attend avec impatience sa mise à la retraite pour pouvoir s'adonner à d'autres activités de leur choix. De plus, les discriminations dont sont victimes les travailleurs âgés les confortent dans leur décision de quitter l'entreprise et donc influencent leur « vouloir rester ».

Gaullier (2002) estime également qu'après l'âge de 50 ans, aucune formation et aucune réinsertion n'est envisageable après un licenciement et affirme que tous aspirent à une retraite, synonyme de repos et de liberté et durant laquelle la pension devrait être suffisante pour maintenir un train de vie semblable à celui d'un travailleur actif. (Gaullier, 2002).

Guérin et al. (1995) se sont également intéressés aux déterminants des aspirations d'une retraite anticipée ou au contraire à la volonté de continuer à travailler plus longtemps. Ils ont réalisé une étude de grande envergure auprès de 4106 travailleurs âgés de 50 ans ou plus, membres d'un syndicat ou d'une association. Cette affiliation est importante puisque ces travailleurs sont exposés à une idée syndicale favorable d'une retraite avancée, mais ont également des valeurs professionnelles qui les mènent à un allongement de leur vie professionnelle (Guérin et al., 1995).

Guérin et al. ont élaboré un questionnaire dans lequel les aspirations relatives à la retraite avancée et à l'extension de la vie professionnelle ont été mesurées, ils ont obtenu un taux de participation de 32,1% (Guérin et al., 1995).

Selon Jackson & Taylor (1994), il en résulte que, plus le travailleur est âgé, plus il aspire à continuer à travailler au-delà de l'âge de la retraite. À contrario, plus le travailleur est jeune plus aspire à une retraite anticipée (Jackson & Taylor, 1994). Les résultats confirment également que les travailleurs, qui ont l'intention de quitter leur emploi anticipativement, le feront pour s'occuper d'eux ou aider les autres comme nous le démontraient déjà Marchand & Fritbank.

À l'opposé, les travailleurs aspirant à un allongement de leur vie professionnelle ont des projets essentiellement professionnels, notamment accéder à un travail à temps partiel, revenir travailler au sein de leur organisation, faire de la consultance... Ces derniers ont également une vision négative de la retraite liée aux difficultés financières et matérielles, la solitude... (Guérin et al., 1995)

Les conclusions tirées de l'enquête de Guérin et al. nous suggèrent que le nombre de travailleurs désireux de partir avant l'âge de la retraite est quasi équivalent au nombre des travailleurs qui souhaitent travailler au-delà de l'âge de la retraite (Guérin et al., 1995).

On peut donc en déduire que les raisons qui poussent les travailleurs à quitter leur travail avant l'âge de la retraite sont diverses : profiter de la vie, faire ce que l'on veut, s'occuper des autres, une santé fragile, accomplir un travail inintéressant et répétitif ou encore la situation familiale dans laquelle le conjoint est déjà en pension (Guérin et al., 1995).

Toutes ces raisons combinées à un manque de pratiques de gestion des travailleurs âgés au sein de l'organisation influencent les travailleurs dans le sens d'une retraite précoce (Guérin et al., 1995).

Nous pouvons donc supposer que les volontés des acteurs, entreprises et travailleurs seniors, sont étroitement liées et influencent le maintien ou non de ces derniers au travail. Les premiers l'étant par l'énergie à déployer pour améliorer les conditions de travail et les seconds, par leur volonté et par leur capacité à rester actifs au sein de l'entreprise (Guérin et al., 1995).

Plusieurs efforts et aménagements ont été réalisés au sein de certaines entreprises, mais il est probable que les études se sont centrées essentiellement sur ce que l'entreprise peut mettre en place dans le but de retarder le départ de ses travailleurs âgés (Guérin et al., 1995)

Il est également intéressant d'analyser les motivations des travailleurs âgés à rester actifs ou de cerner les raisons qui les poussent à vouloir quitter le travail avant le terme échu. Analysons parallèlement si les efforts engendrés par les entreprises sont suffisants à convaincre l'intérêt d'un travailleur âgé à rester actif plus longtemps et cherchons les raisons pour lesquelles un travailleur veut quitter son emploi avant terme.

À ce sujet, Vendramin et Burnay (2017) se sont intéressés aux alternatives au départ anticipé en Belgique. Ils nous informent que, depuis le début des années 2000, les travailleurs âgés sont encouragés à rester acteurs de leur carrière professionnelle et à continuer de contribuer à l'économie et à la société s'ils le souhaitent. Des mesures incitatives ou répressives se sont développées dans ce cadre, c'est ainsi qu'est né, en 2005, le Pacte de solidarité entre les générations, ou encore le crédit-temps de fin de carrière en 2013 et la CCT 104 en 2012.

3.3. La stigmatisation et la discrimination intergénérationnelle

Le troisième problème et non des moindres est la stigmatisation dont sont victimes les travailleurs plus âgés. Ces derniers sont régulièrement confrontés à un phénomène discriminant

au sein de leur organisation de la part de leurs collègues plus jeunes qui estiment qu'ils ne sont plus à la hauteur, incapables d'assimiler les nouvelles technologies, mais également de la part de leur dirigeant, qui par leurs critiques les poussent au désengagement et à quitter l'entreprise avant l'âge de la retraite (Lagacé et al., 2011).

À ce sujet, Lagacé & Lennox Terrion (2011) ont réalisé plusieurs études auprès de travailleurs canadiens du domaine de la santé, âgés de 45 ans et plus, pour démontrer que les stéréotypes négatifs à l'égard des travailleurs âgés sont non fondés et qu'ils constituent la principale cause de désengagement de ces derniers et les incitent à quitter leur emploi avant le terme échu (Lagacé & Lennox Terrion, 2003).

Dans le but de mieux comprendre les difficultés rencontrées par les travailleurs âgés à collaborer avec des collègues plus jeunes, Nathalie Burnay (2011) a réalisé une étude auprès de 812 travailleurs de 12 secteurs différents pour permettre ainsi une plus grande diversité des situations : il en résulte que beaucoup de stéréotypes négatifs émanent des jeunes, car ils sont plus qualifiés et que le marché de services est de plus en plus compétiteur (Burnay, 2011).

Burnay (2011) explique également qu'à côté de cela, s'ajoutent les discriminations à l'encontre des travailleurs âgés : les discriminations directes et indirectes :

- les discriminations directes sont directement liées à l'âge. Des réglementations spécifiques sont mises en place en Belgique : les lois des 20 janvier et 25 février 2003 visent à interdire la discrimination liée à l'âge ;
- les discriminations indirectes ne sont quant à elles pas directement liées à l'âge, mais affectent négativement les travailleurs d'une catégorie d'âge par rapport à une autre.

Ces formes de discrimination continuent d'exister malgré le fait que plusieurs textes de loi ont été mis en place pour les éradiquer (Burnay, 2011).

3.4. Un problème de communication

La quatrième problématique abordée est le problème de communication au sein des organisations. En effet, comme le démontre Lagacé & Lennox Terrion (2003), ceux-ci tentent également de mettre en garde les dirigeants d'entreprise quant au danger de se séparer de ces expertises, de leur faire admettre que les travailleurs âgés représentent une réelle plus-value pour l'organisation et qu'une bonne stratégie de communication véhiculée par la direction et les managers pourrait fortement aider à contrer voire faire disparaître ce phénomène discriminatoire (Lagacé et al, 2003).

Selon Lagacé (2008), ce sont généralement les personnes disposant des plus hautes fonctions dans une organisation, les dirigeants qui véhiculent la culture de l'entreprise. Ce sont ces personnes qui doivent s'assurer de l'image positive et l'utilité de collaborer le plus longtemps possible avec les travailleurs plus âgés, qui sont source de savoir-faire et de compétences (Lagacé, 2008).

Hansen & Siard (2006) se sont également intéressés à ce sujet et ont récolté des données concernant l'accompagnement professionnel et le management des salariés de plus de cinquante ans par le biais d'une recherche documentaire. Ils ont réalisé une enquête auprès de 38 demandeurs d'emploi et 34 salariés de plus de cinquante ans ainsi que onze employeurs afin de mieux connaître les besoins, motivations et représentations des travailleurs âgés (Hansen et al., 2006).

Il en résulte que les plus de cinquante ans ont des besoins en formation, des besoins d'informations quant à leur avenir et des besoins en bilan de compétences. Les employeurs, quant à eux, ont besoin de connaître les motivations, les besoins en formation et l'état de santé de leurs travailleurs seniors. 54.5% des employeurs disent ne pas tenir compte de l'âge du travailleur au moment du recrutement, 63.6% n'en ont pas engagé récemment (Hansen et al., 2006).

C'est probablement cette communication négative à l'égard des travailleurs âgés qui engendrent le phénomène des stéréotypes, que nous allons aborder dans le point suivant.

3.5. Les stéréotypes

L'enquête d'Hansen et al. (2006) nous apprend que les actes de discriminations sont directement liés à l'enracinement des stéréotypes à l'encontre des travailleurs âgés, à l'image que l'on a d'eux.

L'étude a été réalisée sur base d'un questionnaire, rempli, dans un premier temps, de manière autonome par les travailleurs sélectionnés, ensuite relue en présence d'un médecin du travail afin de s'assurer de la cohérence des réponses fournies. Ce questionnaire reprenait d'une part, les caractéristiques propres au travailleur et de seconde part abordaient les stéréotypes les plus souvent rencontrés (Hansen et al., 2006).

Une première analyse permet de conclure que certains stéréotypes à l'égard des travailleurs âgés sont malgré tout positifs, en matière d'encadrement des jeunes par exemple, ou encore leur fidélité à l'entreprise et leurs compétences. Il semble que les stéréotypes soient plus présents

dans les postes à responsabilité que dans les sphères ouvrières. Cette étude nous amène à retenir que les travailleurs âgés constituent une ressource importante en matière d'expériences professionnelles, de connaissances et de respect des règles (Hansen et al., 2006).

Il en résulte que les stéréotypes positifs portent sur le sens des responsabilités, leurs expériences professionnelles et la fin de carrière. En revanche, les stéréotypes négatifs interviennent dans le cadre de la gestion des émotions, la capacité et la vitesse à laquelle les travailleurs âgés s'adaptent aux nouveautés, leur niveau de productivité. Chaque stéréotype intervenant à des degrés différents selon le degré de hiérarchie où le travailleur se situe.

Ces stéréotypes négatifs émanent très souvent des travailleurs plus jeunes, mieux formés et plus qualifiés qui reprochent aux travailleurs âgés, moins qualifiés et moins formés, leur lenteur d'adaptation dans un monde qui exige d'évoluer toujours de plus en plus vite (Hansen et al., 2006).

Les stéréotypes négatifs et l'image influencent inévitablement les comportements vis-à-vis des travailleurs plus âgés, seuls un changement des mentalités et une meilleure communication pourraient faciliter le recrutement des travailleurs au-delà d'un certain âge. Il faut donner aux travailleurs âgés les outils qui les aideront tout au long de leur carrière à évoluer et à s'adapter plus facilement et plus rapidement aux changements, il serait également intéressant d'adapter leurs conditions de travail (Hansen et al., 2006).

Au-delà des stéréotypes à l'encontre des travailleurs âgés, d'autres problèmes apparaissent dans la carrière des travailleurs, notamment des soucis davantage liés au vieillissement, ayant des conséquences physiques sur leur quotidien et qui demandent une attention particulière de leurs conditions de travail.

3.6. Les conditions de travail

À ce sujet, Mardon & Volkoff (2011) ont réalisé une enquête européenne sur les conditions de travail des travailleurs âgés à travers les pays d'Europe et ont comparé les dispositions qui ont été prises pour rendre le travail moins pénible aux travailleurs de plus de 45 ans dans ces différents pays. Ils ont relevé deux obstacles majeurs rencontrés par les travailleurs âgés dans la poursuite de leur carrière professionnelle : les postures corporelles difficiles et les horaires décalés (Mardon et al., 2011).

Pourtant, certains pays arrivent à motiver leurs seniors à travailler plus longtemps.

Comme le constate Carasco (2010), la Finlande met tout en œuvre pour maintenir ses travailleurs âgés au travail. Si nous prenons par exemple le cas de la société HKR Tekniikka à Helsinki où les travailleurs âgés sont fréquemment rencontrés par un médecin du travail pour discuter des pénibilités rencontrées dans le cadre de leur travail et leurs perspectives d'évolution au sein de l'organisation. Les travailleurs âgés désireux de se rediriger vers un poste moins physique reçoivent des formations pour parfaire leurs compétences dans la fonction visée, ils bénéficient également d'autres offres visant leur bien-être comme des jours de congés supplémentaires, des soins ou même une semaine de remise en forme (Carasco, 2010).

La gestion des travailleurs âgés n'est pas le seul défi à relever par les organisations, qui ont dû également répondre à l'importante et rapide évolution des NFOT, les nouvelles formes d'organisation de travail.

4. Les nouvelles formes d'organisation de travail dont le télétravail

Parallèlement au déséquilibre des âges au sein des organisations, ces dernières ont dû faire face à une évolution rapide des nouvelles technologies.

Plusieurs facteurs ont mené les entreprises à devoir adopter de nouvelles formes d'organisation de travail, que ce soit pour répondre à une concurrence mondiale de plus en plus développée et accessible par l'évolution technologique, tant en vue d'augmenter le profit et la rentabilité de l'entreprise, tant en vue de répondre à un besoin plus grand d'autonomie de la part des travailleurs (Taskin L., 2005)

Les véritables raisons à leur mise en place n'ont jamais été claires, elle serait la conséquence d'une utilisation de plus en plus fréquente des TIC, Technologies Informations et Communications, qui a facilité la rapidité et l'échange de l'information et de la communication (Taskin L., 2005).

Pourtant, le rapport Ewon en 2001 met en évidence l'importance de miser davantage sur la personne du travailleur plutôt que sur les facteurs de production en tant que tels (Taskin L., 2005).

Plusieurs auteurs attribuent une définition différente au nouveau monde du travail. Il s'agit d'une rupture avec les anciennes gestions hiérarchiques et strictes qui ne correspondent plus aux attentes et aux besoins des acteurs, les employeurs et les travailleurs. Cette nouvelle façon de manager repose sur la confiance, la flexibilité et l'implication du travailleur.

Taskin L. (2005) retient 3 éléments essentiels pour caractériser cette nouvelle gestion, à savoir : la flexibilité, un mode de gestion collaboratif et un management participatif, rendu plus aisé par l'évolution et l'usage des TIC.

Ces nouvelles formes d'organisation du travail ambitionnent de prendre en considération les attentes de toutes les parties prenantes, une meilleure efficacité du personnel devenu plus autonome, doté de responsabilités et qui peut jouir d'une certaine flexibilité dans l'aménagement de son temps de travail, ce qui a pour effet une meilleure rentabilité de l'entreprise (Taskin L., 2005)

Taskin L. (2005) a analysé 162 études de cas afin de déterminer les motivations justifiant le recours aux NFOT, qui jouent sur 4 dimensions différentes : la motivation économique, la motivation organisationnelle, la motivation sociale et la motivation environnementale. Les deux motivations les plus souvent abordées sont la motivation économique et la motivation

organisationnelle. La motivation sociale étant assujettie à d'autres facteurs tels la faisabilité et le choix de stratégie opérée au sein de l'organisation. La prise en considération du bien-être du travailleur, qui se verra satisfait et engagé, est considérée comme nécessaire et essentielle pour atteindre une meilleure performance organisationnelle et permettre ainsi à l'organisation d'être toujours plus profitable (Taskin L., 2005).

4.1. Les travailleurs âgés face aux TIC

Meurant C. Raemdonck I. (2014) nous rappelle l'importance pour les entreprises de maintenir leurs travailleurs âgés actifs le plus longtemps possible. À côté du fait qu'à terme, elles vont devoir faire face à une pénurie de main-d'œuvre due au départ anticipé à la retraite entre autres, les travailleurs âgés représentent une part importante, en matière d'expérience, de connaissances approfondies. Les préjugés négatifs en faveur des travailleurs âgés sont encore bien présents au sein des organisations et il est important que des mesures continuent à être mises en place pour changer cette vision négative et pour inciter les entreprises à investir dans la collaboration avec leurs seniors (Raemdonck, 2014).

Beaucoup de recherches se sont centrées sur le manque de participation et d'intérêt des travailleurs âgés pour les formations et quelle en était la raison, mais certaines, ces dernières années, montraient une certaine positivité à ce sujet. Celles-ci révèlent qu'il n'y aurait pas de lien entre l'âge d'un travailleur et son approche en matière d'apprentissage et de plus, que les travailleurs âgés sont conscients de l'importance de rester à jour dans leurs connaissances et compétences (Raemdonck, 2014).

D'après Raemdonck (2014), le premier obstacle reste toujours l'image négative véhiculée du travailleur âgé, la stigmatisation par laquelle il est moins apte et plus lent à l'apprentissage. Le second obstacle est la conséquence de ces préjugés, le travailleur âgé se laisserait à se positionner dans cette image que l'on a de lui et serait donc plus réticent à l'apprentissage (Raemdonck, 2014).

D'après une recherche menée par Mathieu Gaillard et Donatienne Desmette (2005), la négativité ou la positivité du préjugé à l'égard du travailleur âgé aurait un effet similaire sur son attitude, se traduisant par un comportement engagé et envieux de rester actif plus longtemps lorsque son expérience et ses compétences sont mises à la lumière. A contrario, un seul préjugé négatif pourrait le mettre dans une position de volonté de partir à la retraite le plus rapidement possible et à se désengager totalement de son environnement professionnel (Gaillard et al., 2005).

De leur côté, les managers, percevant les travailleurs âgés comme moins efficaces, préféreront ne pas leur attribuer de tâches complexes, qui auraient pu être source d'apprentissage et de motivation, ils vont plutôt les assigner à des tâches répétitives et sans réelle attractivité (Gaillard et al., 2005).

Les travailleurs âgés ne sont bien souvent pas inclus dans les programmes de formation, coûteux à l'entreprise, car celle-ci estime que, vu le temps restant avant la retraite, l'investissement ne serait pas rentable. Aussi, les entreprises ont évolué en matière de formations ces dernières années, le travailleur âgé a donc traversé différentes époques de son entreprise et les programmes de formation, tel qu'ils existent aujourd'hui, n'ont pas toujours été présents dans les sociétés, le travailleur âgé est donc moins habitué à cette technique d'apprentissage et crée chez lui une crainte d'échec. Les travailleurs âgés rencontrent d'ailleurs des niveaux d'apprentissages moins bons que les travailleurs plus jeunes (Gaillard et al., 2005).

4.2. Les travailleurs âgés et l'utilisation des TIC

Leduc K. (2006) s'est basé sur les données d'une enquête communautaire réalisée par le CEPS/INSTEAD en collaboration avec le STATEC, cofinancé par Eurostat. Cette enquête «ICT usages by enterprises 2005» a été menée au printemps 2005 auprès des entreprises (de 10 salariés et plus) implantées au Luxembourg. Les données de l'OCDE nous apprennent que la Belgique, au même titre que le Luxembourg, fait partie des six pays membres qui présentent un taux d'occupation de travailleurs plus âgés le plus faible et présentent des similitudes dans la situation des travailleurs âgés (Wels J., 2019).

Rappelons-le, ces dernières années, nous avons dû faire face à un déséquilibre du marché de l'emploi, entre les jeunes qui terminent leurs études de plus en plus tard et les pouvoirs publics qui encouragent le départ anticipé des travailleurs des entreprises. Ce phénomène pourrait très rapidement entraîner une pénurie de main-d'œuvre (Leduc K., 2006).

Les pays européens ont donc mis en place des stratégies afin d'inverser cette tendance et ont instauré différentes mesures afin de retarder les départs anticipés à la retraite et encourager le prolongement et le maintien des travailleurs âgés dans le monde du travail. Il fut recommandé aux entreprises de mettre en place des aménagements et des formations pour ces travailleurs âgés et les motiver à prolonger leurs carrières (Leduc K., 2006).

Ces aménagements et ces formations portent également sur le sujet qui nous intéresse en particulier à savoir les TIC, les nouvelles technologies de l'information et de la communication,

qui ont pris ces dernières années une place prépondérante dans les entreprises et ont subi une évolution importante (Leduc K., 2006).

Un peu plus de 97% des entreprises situées au Luxembourg sont informatisées en 2005 alors qu'elles n'étaient que 90.8% en 2001, ce qui nous donne une idée de la rapidité de l'évolution de ces nouvelles formes de travail (Leduc K., 2006).

Un tiers, soit 34.7% des entreprises ont déclaré que tous leurs employés utilisaient un ordinateur au moins une fois par semaine dans le cadre de leur travail et pour 44.6% d'entre elles, c'était le cas pour 75% à 100% de leurs travailleurs. Cette évolution va entraîner inévitablement des changements au niveau des connaissances et au niveau de l'organisation, et il sera intéressant de savoir quelle sera la place réservée aux travailleurs âgés dans ce nouveau modèle et quelle sera l'attitude des travailleurs âgés face à ces nouveaux métiers et ces nouveaux apprentissages (Leduc K., 2006).

Depuis ces 20 dernières années, la technologie au sein des entreprises a pris une place de plus importante, laissant place à un partage d'informations et une vitesse de communication beaucoup plus rapide. Cette évolution a également permis aux entreprises d'externaliser une partie de leurs activités, ce qui leur a permis d'engendrer plus de bénéfices en faisant appel à une main-d'œuvre moins chère à travers le monde et également de pouvoir se recentrer sur leurs activités principales (Leduc K., 2006).

Les TIC soulèvent deux perceptions différentes et opposées : pour les uns comme un moyen d'intégration dans l'entreprise sans devoir s'y rendre physiquement comme le permet le télétravail, pour les autres comme une source d'exclusion, Volkoff et al. (2000) démontrait effectivement que peu de travailleurs âgés se servaient d'un ordinateur dans le cadre de leur travail.

La stigmatisation et les préjugés décrits précédemment seraient susceptibles de refaire surface ici dans la mesure où la plupart des employeurs auront plutôt tendance à engager un jeune de moins de 30 ans plutôt qu'un travailleur âgé, ce dernier étant catégorisé comme plus réticent aux nouvelles technologies et plus lent dans l'apprentissage. Dans ce contexte, il faudrait que deux conditions soient réunies pour les entreprises modifient leurs préjugés : la première, que les entreprises veuillent donner les outils nécessaires à l'apprentissage de nouvelles technologies aux travailleurs âgés et la seconde, que les travailleurs âgés souhaitent également s'investir dans l'apprentissage de ces nouvelles technologies (Leduc K., 2006).

Une enquête M.T.A réalisée au Luxembourg en 2004 démontre que l'apprentissage des nouvelles technologies ainsi que le télétravail ne sont pas des solutions pour maintenir les travailleurs âgés actifs plus longtemps, tout comme les aménagements de fin de carrière ou la création de nouveaux postes de tutorat qui permettraient de transférer les compétences vers les jeunes actifs, il en est de même quant à l'amélioration des conditions de travail ou du passage à un temps partiel. Force est de constater que la priorité des entreprises ne porte pas sur le maintien des travailleurs âgés actifs plus longtemps. Pourtant, beaucoup d'entreprises rencontreront inévitablement un problème d'effectifs à terme (Leduc K., 2006).

Leduc K (2006) s'est également intéressé aux moyens que les entreprises mettaient en place en matière de formation de leurs travailleurs âgés, car les autorités publiques y voient la solution pour le maintien des travailleurs âgés actifs plus longtemps.

L'enquête « ICT usages by enterprises 2005 » menée auprès des entreprises luxembourgeoises, de 10 salariés et plus révèle qu'en janvier 2005, 17,9% d'entreprises n'emploient aucun travailleur âgé, 17,8% en comptent plus de 20% et 11,8% en emploient moins de 5%. Les entreprises de grande taille, de 20 à 49 salariés, occupent un nombre plus important de travailleurs âgés que les entreprises de petite taille.

Au niveau des secteurs, ce sont ceux de l'industrie, du transport et de la communication qui occupent le plus de travailleurs âgés, à l'inverse les secteurs de services et de l'immobilier en occupent le moins grand nombre.

La part de travailleurs âgés varie d'un secteur à l'autre, mais toutes devront faire face au vieillissement et devront mettre en place des actions pour les tenir actifs.

Plus de 97% des entreprises situées au Luxembourg sont équipées en matériel informatique. 17% de celles-ci pratiquent déjà le télétravail pour leurs employés et quant aux travailleurs âgés, 6% d'entre eux exercent régulièrement leur travail en télétravail suite aux mesures mises en place au sein de leur entreprise pour répondre aux politiques de vieillissement, leur sentiment est qu'ils se sentent mieux intégrés. En règle générale, la plupart des entreprises offrent une formation importante à leurs travailleurs sans distinction d'âges.

En interrogeant les entreprises spécifiquement sur les formations qu'elles offrent à ses travailleurs âgés, les trois quarts déclarent en donner autant, voire plus à ses travailleurs âgés, le quart restant avoue en faire moins, voire pas du tout pour les seniors. Là aussi, on remarque que le phénomène est moins marqué dans les grandes entreprises que dans les petites (Leduc K., 2006).

La raison évoquée pour laquelle les entreprises n'ont pas donné de formations au TIC à ses travailleurs âgés est que ces dernières estimaient que les TIC faisaient partie de leur quotidien professionnel et que donc ils n'en avaient pas besoin. Les seniors refusent rarement de suivre des formations, ils n'y ont pas accès parce qu'ils sont moins demandeurs ou moins intéressés que leurs collègues plus jeunes, probablement parce qu'ils sont conditionnés à un départ anticipé (Leduc K., 2006).

Depuis plusieurs décennies, l'évolution des TIC a contribué à l'émergence de nouvelles formes d'organisation de travail et parmi celles-ci, le télétravail.

4.3. Le cas du télétravail

En mars 2020, la crise sanitaire liée à la pandémie de coronavirus débute et un « lockdown » est imposé pour limiter la propagation du virus, les entreprises ont dû instaurer le télétravail pour beaucoup de leurs collaborateurs pour assurer la pérennité de leurs activités.

À notre connaissance, il n'existe pas de définition précise du télétravail.

Breton (1994) s'appuie sur une définition étroite du télétravail qui distingue le télétravail des téléservices et qui renvoient à des opérations d'externalisation et de sous-traitance. Selon lui, le télétravail est une activité qui se déroule de façon régulière (au moins un jour par semaine) et contractuelle dans un endroit physiquement distant de celui du donneur d'ordre, et qui implique l'usage d'outils utilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC) (Breton, 1994).

Selon Taskin (2003), il existe plusieurs catégories de télétravailleurs en fonction du lieu où ils travaillent : à leur domicile, dans des locaux situés à un autre endroit que celui de l'entreprise, et dans des centres de télétravail. Tout cela, de façon permanente, occasionnelle ou mixte entre télétravail et travail au bureau, sous le statut de salarié ou d'indépendant, au moyen d'un matériel informatique adapté, deux caractéristiques essentielles donc : la distance et l'usage des NTIC - nouvelles techniques d'information et de communication (Taskin, 2003).

Dans un premier temps, le télétravail a été perçu comme un élément positif pour les travailleurs, signe d'une plus grande autonomie, d'un gain de temps et d'un meilleur équilibre vie privée et vie professionnelle (de Funès, 2020).

Notre recherche porte sur la situation des travailleurs âgés devant effectuer leur travail depuis leur domicile uniquement.

Avantages et inconvénients du télétravail pour le travailleur

Thomsin et Tremblay (2007) se sont intéressées aux avantages et inconvénients liés au télétravail. Bien qu'il n'existe pas de réelle définition du télétravail, tant les critères retenus peuvent être différents d'un pays à l'autre, d'une organisation à une autre, il est difficile d'en mesurer son étendue et son ampleur. Le télétravail concerne différents profils de télétravailleurs, nous retiendrons du « mobile working » un travailleur qui exerce ses tâches professionnelles à distance du siège social, cela peut être à domicile, en déplacement chez un client ou au sein d'un « call center ».

Selon Solomon et al. (1993), pour les travailleurs, le télétravail pourrait être la solution pour s'échapper du stress lié au bureau pour retrouver un milieu plus apaisant et plus calme à la réalisation des tâches toujours plus importantes et pressantes, leur permettant également un gain de temps, d'argent et également un meilleur équilibre vie de famille et travail.

Une recherche réalisée par Solomon et Templer (1993) souligne que l'intérêt premier pour les entreprises de recourir au télétravail est la meilleure rentabilité du travailleur, tant dans sa productivité et que la qualité de son travail, vient ensuite la question de flexibilité, de la réduction des coûts de l'entreprise et la rétention de son personnel.

Malgré l'importance de garder les travailleurs âgés actifs le plus longtemps possible, la Belgique n'obtient pas les mêmes résultats dans ce domaine.

Quelques chiffres du télétravail en Belgique

Selon une étude réalisée par le SPF Mobilité en 2018, le problème lié à la mobilité en Belgique reste une préoccupation importante. Le Bureau fédéral du Plan en 2015 s'est basé sur les statistiques et a réalisé une projection, sans modification de la politique actuelle en matière de mobilité, la problématique liée à la perte de temps dans ses déplacements ne va faire qu'accroître dans le futur.

Afin de réduire cette saturation, source de frustration et de perte de temps pour la plupart des navetteurs, les entreprises pensent de plus en plus fréquemment à permettre à leurs salariés la pratique du télétravail. Cette étude a été réalisée sur base d'un questionnaire limité aux choix de 2000 travailleurs belges concernant leur emploi et leur mobilité et limité à la pratique du télétravail.

En pratique, 13% des sondés ont répondu avoir recours en télétravail 1 fois par semaine et 4 d'entre eux 2 fois par semaine.

Sur les personnes interrogées, la raison pour laquelle ils ne télétravaillent pas résulte le plus souvent du fait que leur employeur ne propose pas ce genre d'organisation à concurrence de 56%, 32 % le proposent, mais pas pour leur fonction et seulement 12% des travailleurs interrogés ne souhaitent pas télétravailler.

Ce qui est intéressant dans notre recherche, c'est de connaître la proportion des âges des personnes qui télétravaillent. L'enquête nous fournit les éléments suivants : l'âge de la majorité des télétravailleurs se situe entre 35 et 49 ans, suivent de près les jeunes de 18 à 34 ans. Il est intéressant de voir que les travailleurs âgés sont au nombre de 15,7% du chiffre, en troisième position, sans signifier une très grande différence par rapport aux autres groupes d'âge.

Toutes les tranches d'âge sont concernées par le télétravail dans cette étude ; celle-ci confirme que les fonctions les plus fréquemment impactées par le télétravail sont celles de cadres supérieurs, hautement qualifiés et que le télétravail est plus répandu dans les entreprises de grande taille dotée de réseau performant et d'une gestion des ressources humaines compétente en matière de politique de télétravail.

5. Conclusion

Le premier chapitre de ce mémoire nous a permis de nous rendre compte de la problématique à laquelle les organisations doivent faire face en matière de vieillissement des travailleurs. En effet, l'après-guerre et la période s'étendant jusqu'aux années 70 environ, ont vu un accroissement significatif du nombre de naissances. Ce baby-boom a inéluctablement provoqué soixante années plus tard un nombre tout aussi important de travailleurs arrivant à l'âge de la retraite qui n'a pas été compensé par le nombre de nouveaux travailleurs actifs sur le marché du travail.

Cette période s'est vue collatéralement assortie d'une augmentation des frais des soins de santé liés à l'augmentation de la longévité, un recul de l'âge de la retraite et une diminution du taux de natalité. L'écart entre cette génération et la nouvelle génération, en moins grand nombre, réalisant des études plus étendues et donc active plus tard sur le marché du travail, a provoqué un important déséquilibre de notre système économique, le nombre de travailleurs actifs n'étant plus suffisant pour permettre un financement des retraites.

Il a fallu réfléchir à des changements au sein des organisations pour répondre à ce déséquilibre. Ainsi, plusieurs mesures gouvernementales et européennes ont été instaurées et les entreprises ont été encouragées à maintenir leurs travailleurs actifs plus longtemps.

Nous constatons que la Belgique ainsi que les autres pays européens ont bien compris la problématique et les conséquences désastreuses qu'entraînerait un déséquilibre dans la pyramide des âges au sein des organisations. Dès lors, beaucoup de ces pays ont œuvré et mis en place des stratégies visant à maintenir les travailleurs actifs plus longtemps au travail et sont parvenus, certains plus rapidement que d'autres, à un accroissement du taux d'emploi de cette catégorie de travailleurs. Ceci à l'encontre des dernières tendances, selon lesquelles les organisations préféreraient se défaire de leurs travailleurs les plus âgés au profit de l'engagement de travailleurs plus jeunes, mieux formés, plus rapides, plus flexibles et dont le salaire n'était pas encore assorti des effets d'une ancienneté.

Ce phénomène constitue un des points de notre second chapitre, qui porte sur les principaux problèmes rencontrés par les travailleurs âgés et les raisons qui les mènent à leur désengagement bien avant l'âge légal de la retraite. Cette tendance a longtemps été ancrée dans les mœurs si bien que le travailleur âgé, arrivé à un certain âge, se désengage petit à petit et aspire de plus en plus à une mise en retraite anticipée.

Parallèlement à ce déséquilibre, les organisations ont dû faire face à une évolution rapide des technologies. Pour garantir une place concurrentielle et répondre aux besoins changeants de la société, les entreprises ont été amenées à revoir leur gestion et adopter de nouvelles formes d'organisation de travail dont fait partie le télétravail, c'est l'objet de notre point 4.

Début 2020, l'arrivée du virus a considérablement accéléré et étendu la mise en place de ces nouvelles façons de travailler et de gérer, et ce, afin de permettre aux sociétés de pérenniser leurs activités commerciales.

Aujourd'hui, il semble certain que le télétravail prend une place importante dans la vie en entreprise et que celui-ci pourrait être une piste en matière de flexibilité et d'aménagement des heures de travail des travailleurs les plus âgés.

À la suite de la mise en place de ces mesures, bon nombre des états membres ont vu leur nombre de travailleurs âgés croître d'année en année. Les travailleurs âgés sont souvent victimes de stigmatisation, résultat d'une image stéréotypée de leurs collègues plus jeunes et d'une communication non contradictoire de la part des dirigeants d'entreprises. Les mentalités ainsi formatées, il est devenu la norme qu'à partir d'un certain âge, un travailleur tende à se désengager petit à petit dans l'attente d'une mise en préretraite.

Les arguments défavorables avancés s'axent principalement sur la lenteur d'apprentissage et le manque de flexibilité des travailleurs les plus âgés. Aucune étude ne permet de confirmer que les travailleurs de 45 à 65 ans n'ont pas ou plus les aptitudes à suivre des formations, à assimiler de nouvelles connaissances ou utiliser de nouveaux moyens de communication.

L'arrivée des TIC, technologie de l'information et de la communication il y a une vingtaine d'années et l'évolution de l'utilisation toujours plus importante de ceux-ci, ont influencé les stratégies des entreprises qui ont dû faire face à une plus grande concurrence, une rapidité de l'échange de l'information croissante, facilitée par l'arrivée d'internet et l'ouverture des frontières virtuelles.

Les travailleurs âgés, considérés comme inaptes aux changements, n'ont pas trouvé la place qu'ils méritaient, en termes de connaissances et d'expériences, dans ces nouvelles structures. Toutefois, il semblerait que cette difficulté d'adaptation ne concerne qu'une certaine catégorie de travailleurs âgés, pour lesquels les nouvelles technologies représentent une très forte évolution par rapport à leur formation initiale.

À côté de cela, un changement des préjugés et une communication positive de la part de la hiérarchie vis-à-vis des travailleurs plus âgés permettraient d'améliorer la situation. L'image

véhiculée du travailleur âgé revêtirait toute son importance et son utilité en matière de connaissance et d'expérience. Les mesures de maintien en activité reprennent entre autres des pistes telles que l'aménagement du temps de travail en fin de carrière, la formation continue, le mentorat ou le transfert des connaissances vers une catégorie de travailleurs plus jeunes.

Dans cette hypothèse, au vu de ce que nous avons pu parcourir précédemment dans la littérature, on peut estimer que le télétravail pourrait répondre favorablement à plusieurs de ces facteurs et permettrait ainsi de motiver et d'encourager les travailleurs plus âgés à rester actifs plus longtemps. En effet, éloignés physiquement de l'organisation, ceux-ci gagneraient en confort de ne plus devoir subir la pénibilité des trajets entre leur domicile et leur lieu de travail, auraient le choix de l'aménagement de leur temps de travail par une plus grande flexibilité au niveau de leur horaire, le sentiment de leur utilité au sein de l'organisation ne ferait qu'accroître leur motivation et leur rendrait une place essentielle au sein de l'organisation, ce qui ne les mènerait plus automatiquement vers un désengagement.

La facilité de communication, apportée par l'usage du télétravail, pourrait être utilisée dans le cadre du développement d'une synergie entre générations et un transfert des compétences d'une génération à l'autre.

Au terme de cette première partie du mémoire, nous sommes confiants dans l'idée que des perspectives positives d'évolution en matière d'employabilité des travailleurs âgés et de leur maintien en activité plus longtemps sont envisageables en raison de la généralisation et de l'étendue de l'utilisation du télétravail à l'avenir dans les organisations.

Bibliographie

- Abrahamson, P. (2005). « *La fin du modèle scandinave ? La réforme de la protection sociale dans les pays nordiques* », Revue française des affaires sociales, 2005/3, pages 105 à 127.
- Aguilera Anne, Lethiais Virginie, Rallet Alain, Proulhac Laurent et Colin Aramnd (2016), « *Le télétravail, un objet sans désir ?* », Revue d'Économie Régionale & Urbaine, 2016/1 Février, pages 245 à 266.
- AMAUGER-LATTES M.-C., « *La discrimination fondée sur l'âge : une notion circonstancielle sous haute surveillance* », Retraite et société, 2007, vol. 51, p. 28-41.
- Ananian Sévane, Aubert Patrick, Behaghel Luc. « *Travailleurs âgés, nouvelles technologies et changements organisationnels : un réexamen à partir de l'enquête Reponse* », Économie et statistique n°397, 2006, pages 21 à 49.
- Behaghel L. (2006), « *Emploi des seniors - Des effets du changement technologique aux recommandations* », Economie et statistique, n°397, 2006, pages 21 à 49.
- Béjaoui Ali (2012), « *Attirer et retenir les travailleurs âgés : le rôle de la flexibilité* », Rapport de projet, Cirano, Montréal 2012.
- Burnay Nathalie (2004), « *Les stéréotypes sociaux à l'égard des travailleurs âgés, panorama de 50 ans de recherche* », Gérontologie et société, 2004/4 (vol.27/n°111), pages 157 à 170.
- Burnay Nathalie (2008), « *Les paradoxes de l'âge au travail* », Les politiques sociales, 3 & 4/2008.
- Burnay Nathalie (2011), « *La cohabitation intergénérationnelle en entreprise : des stéréotypes prégnants à l'égard des seniors. Analyse de la situation belge* », Communication et organisation, 2011/2 (n°40), pages 71 à 86.
- Carasco, A. (2010). *La Finlande donne à ses seniors l'envie de travailler*, La Croix.
- Chagny Odile, Dupont Gaël, Sterdyniak Henri, Veroni Paola (2001). « *Les réformes des systèmes de retraite en Europe* ». Revue de l'OFCE, 2001/3 n°78, pages 97 à 208.
- Crépon B., N. Deniau, S. Pérez-Duarte (2001), *Wages, Productivity and Workers Characteristics : a French Perspective*, mimeo INSEE.
- Desmette, D., Gaillard, M., & Liénard, G. (2005). « *Lorsque l'âge devient stigmat : le rôle de l'identité de travailleur « âgé » dans l'intention de prépension* ». In A. Batistelli, M. Depolo, M., F. Fraccaroli, (Eds.), « *La qualité de la vie au travail dans les années 2000* ». Bologna : CLUEB : Bologna 2005, p. 828-836.

- DRURY E., « *Discrimination fondée sur l'âge exercée contre les travailleurs âgés de la communauté européenne. Une analyse comparative* », Bruxelles, Eurolink Age, 1993, 83 p.
- Enquête « M.T.A », CEPS/INSTEAD pour le Ministère du travail et de l'Emploi. 12 Source : PSELL II, 2001, CEPS/INSTEAD et notifié également dans : Leduc K., Zanardelli M. : « *Favoriser le vieillissement actif : les pratiques des entreprises en matière de formation continue pour les travailleurs âgés* », CEPS/INSTEAD, Collection Population & Emploi, n°15, 2006.
- Groulx, L. (1989). « *La politique de l'emploi en Suède* », Chômage et travail, Vol.2, n°2, automne 1989, pages 24 à 36.
- Hansen, B., Siard, S. (2006), « *Seniors actifs, travailleurs âgés, travailleurs expérimentés* », Le journal des psychologues 2006/6 (n°239), pages 66 à 70.
- Hansez I., Faulx D., Angenot A., Burnay N., Lurkin F., Braeckman L., Van Risseghem M., « *Recherche sur la gestion des âges dans les entreprises belges* ». Service Public fédéral, Emploi et concertation sociale.
- Jolivet Dalloz Annie (2003), « *Age et relation d'emploi : les mécanismes d'une sélection défavorable aux travailleurs plus âgés* », Revue d'économie politique, 2003/1 Vol. 113, pages 15 à 35.
- Lagacé, M. (2008), « *Gestion des travailleurs seniors : le rôle de la communication organisationnelle âgiste* », Communication & organisation, 34/2008, p.202-208.
- Lagacé M., Lennox Terrion, J. (2013), « *Gestion des travailleurs âgés : les stéréotypes à contrer* », Gestion 2013/2 (Vol.38), pages 30 à 37.
- Largier Alexandre (2001), « *Le télétravail, trois projets pour un même objet* », Réseaux 2001/2 (n°106), pages 201 à 229.
- Leduc, K. (2006), « *Les travailleurs âgés face aux TIC* », Entreprises Working Papers ; Numéro 2006-03, CEPS/INSTEAD.
- Leleu M. (2001), « *Stéréotypes et travailleurs âgés. Le cas de la Belgique et des pays limitrophes : Luxembourg, Pays-Bas* », Rapport pour le bureau international du travail, ILO, Genève, 2001.
- Levasseur Sandrine (2011), « *Progrès technologique et employabilité des seniors* », Revue de l'OFCE 2008/3 (n° 106), pages 155 à 184.
- Marchand, I., Firbank, O. (2016), « *Récits du quotidien après la sortie de carrière : quelles expériences du vieillir « actif » et quels enjeux de citoyenneté* », Politique & Sociétés, Volume 35, Numéro 2-3, 2016, pages 119 à 145.

- Mardon, C., Volkoff, S. (2011), « *Emploi des « seniors » et conditions de travail : une étude statistique comparative entre pays d'Europe* », PISTES 13-1 bis/2011.
- Meurant C., Raemdonck I. in Étienne Bourgeois et al. (2014), « *Travailleurs âgés et apprentissage dans l'entreprise* », *Apprendre dans l'entreprise, Chapitre 17*, pages 221 à 233, Presses Universitaires de France.
- Piekkola, H. (2006). « *L'emploi et le travail des seniors : l'expérience nordique à la lumière des exemples finlandais et norvégien* », *Revue internationale des sciences sociales* 2006/4 (n°190), pages 587 à 599.
- Poilpot-Rocaboy, G., Pijoan, N., Chevance A. (2013). « *Agir sur les conditions de travail pour maintenir les seniors en emploi* », @GRH 2013/3 (n°8), pages 119 à 149.
- Polling Ine, (2018), « *Chiffres clés du télétravail en Belgique* », Service public fédéral Mobilité et Transports, Direction générale Politique de Mobilité durable et ferroviaire, Direction Mobilité-Services Etudes et Enquêtes.
- Redor, D. (2003). *Comparaison des politiques d'incitation à l'emploi des salariés âgés au Danemark, en Finlande et en Suède*, *Revue française des affaires sociales* 2003/4, pages 251 à 272.
- Sanderson, Jean-Paul, Burnay, Nathalie, Eggerickx, Thierry (2012) : *Vieillesse de la population et mise en place du système des retraites en Belgique*. 17^e colloque international de l'AIDELF : Démographie et politiques sociales (Ouagadougou (Burkina Faso), du 12/11/2012 au 16/11/2012), 18 pages, Permalien.
- Settergen, O. (2003). « *La réforme du système de retraite suédois. Premiers résultats* », *Revue française des affaires sociales* 2003/4, pages 337 à 368.
- Souris, S. (2019). « *Le financement de la Sécu, un enjeu de taille pour l'avenir du pays* », L'Echo, 23 décembre 2019, L'Écho du 27 décembre 2019.
- Taskin, L. (2003). « *"Les enjeux du télétravail pour l'organisation"*, Vol. Tome XLII, De Boeck Supérieur.
- Touzé, V. (2008). « *Marché du travail et emploi des seniors en Suède* », *Revue de l'OFCE*, pages 20 à 54.
- Wels, J. (2019). « *Etat des lieux des travailleurs âgés en Belgique* », *Pyramides*, 31/32 2019, pages 261 à 283.
- Vendramin P., Burnay N. (2017). « *Gestion des âges dans les entreprises belges : la difficile construction d'alternatives au départ anticipé* », *Caisse nationale d'assurance vieillesse, « Retraite et société »* 2017/2 N° 77, pages 45 à 65.

Partie II - Le télétravail : vers un travail plus libéré ou plus aliénant ?

1. Introduction

Le 11 mars 2020, l'Organisation Mondiale de la Santé qualifie de pandémie la propagation mondiale du virus Covid-19. Au même moment, la Belgique traverse une période instable au niveau politique en raison de la difficulté à former son gouvernement depuis plus d'une année (Faniel & Sägers, 2020).

À cette période, les Belges, de retour des vacances de Carnaval, enregistrent leurs premiers cas positifs au virus et comptabilisent leurs premiers décès (Faniel & Sägers, 2020). Rapidement, des centaines de décès sont à déplorer et les professionnels de la santé peinent à trouver les remèdes pour soigner les malades. L'ensemble du territoire européen compte également un grand nombre de victimes hospitalisées ou décédées. (SPF Santé publique, 2020).

Face à la grande contagiosité et au danger que représente le virus, des plans d'urgence sont déployés à travers les différents pays (Fallon, Thiry, & Brunet, 2020). Vu comme seule solution pour limiter la propagation du virus, le « lockdown » est imposé sur tout le territoire, mettant au pied du mur les entreprises qui, à défaut de créativité, voient leurs activités réduites à néant (Le Soir, 2020).

Malheureusement, certains métiers n'ont pas d'autres choix que de cesser de fonctionner. Pour d'autres, il faut recourir d'urgence à des stratégies pour lesquelles ils étaient jusqu'alors frileux, le télétravail. Le télétravail est une des mesures les plus importantes imposées durant ce confinement, il se généralise et devient la norme. Des millions de travailleurs ont vu leur travail quotidien bouleversé, tant vis-à-vis de leur employeur, que de leurs fournisseurs, que de leur clientèle (Hofkens & Vandenberg, 2020).

En effet, amenés à devoir télétravailler depuis de nombreux mois, ils ont dû improviser une nouvelle façon d'exercer leur métier tout en continuant à satisfaire et répondre aux besoins des parties, à distance et de manière différente, tout en maintenant une activité commerciale suffisante à leur survie, et continuer en parallèle à assumer leurs obligations familiales, ces travailleurs ont dû littéralement se réapproprier leur façon de travailler et vivre au quotidien (Sury, 2020).

Les travailleurs sont partagés entre les avantages que représente un aménagement du temps de travail facilitant l'assumption des obligations familiales et une culpabilité liée au nombre d'heures non plus prestées dans le cadre d'un horaire, mais en fonction de tâches à accomplir, la question qui se pose : sommes-nous en train de nous diriger vers un « autre » travail ? Une « autre » liberté se profile, une « autre » aliénation se dessine... (Neeley, 2020).

Le concept du travail a connu des transformations importantes ces cinquante dernières années. Nous allons nous intéresser en particulier à l'arrivée et à l'essor du télétravail – nouvelle forme d'organisation du travail – et nous poser la question suivante : « En quoi le télétravail impacte-t-il le sens de la liberté du travail ? ».

L'intérêt de ce questionnement porte sur les éléments suivants : le travailleur n'étant plus soumis à une surveillance physique de son employeur et bénéficiant des facilités offertes par le télétravail en matière d'équilibre entre la sphère privée et la sphère professionnelle, semble lui procurer un sentiment de culpabilité et de redevabilité envers l'employeur, le poussant à élargir le nombre des heures prestées et amenuisant la limite entre ses deux sphères. Le risque de l'immixtion du travail au sein de la sphère privée ne revêt-il pas un caractère d'aliénation supplémentaire ? Cette recherche serait intéressante dans la mesure où elle permettrait de définir le sens de cette liberté offerte par le télétravail.

Ce mémoire s'articule autour de 4 sections :

Tout d'abord, la première section sera consacrée à la notion de la liberté du travail : quelle liberté représente le travail pour le travailleur, de quelle liberté parle-t-on, que représente la liberté procurée par le travail, quel est le sens que le travail donne au travailleur et quelle est l'importance du travail dans l'existence des hommes. Nous verrons également qu'il est très fréquent que la notion de liberté soit associée, voire indissociable de la notion d'aliénation, pourtant paradoxalement opposée l'une à l'autre.

Ensuite, la seconde section portera sur les transformations du travail ces cinquante dernières années, entre autres par l'apparition des nouvelles formes d'organisation du travail, les NFOT dont fait partie le télétravail : nous tâcherons de cerner quels sont les besoins des travailleurs et des organisations et ce que l'évolution des TIC, technologies de l'information et des communications, a apporté comme changements dans leur organisation et les conséquences que cela porte sur la vie quotidienne des travailleurs. Quel impact ont ces NFOT sur le sens de la liberté du travail pour le travailleur.

C'est la troisième section qui portera sur l'essor du télétravail et sa généralisation qui mettra en exergue les dangers et/ou facilités qu'il procure aux travailleurs et nous tenterons de comprendre comment l'homme peut-il se retrouver partagé entre les bienfaits de ces facilités et le sentiment d'être redevable d'autant de liberté de la part de son employeur.

Nous terminerons l'analyse dans la quatrième section qui tentera de mettre en évidence quel est le sens de la liberté qu'apporte le télétravail, vers quel type de liberté apporte le télétravail ;

nous aborderons également la forme d'aliénation que le télétravail risquerait d'amener par rapport à ce que nous connaissions jusqu'à aujourd'hui avec le travail.

En conclusion, nous essaierons d'apporter une réponse aux questions que nous nous posons sur le bienfondé de l'essor du télétravail et si celui-ci est source de plus de liberté ou davantage d'aliénation pour les travailleurs.

2. La notion de liberté dans le travail

Avant de nous intéresser à l'arrivée des nouvelles formes d'organisation de travail (NFOT) dont fait partie le télétravail, et le sens que celui-ci donne à la liberté qu'il procure, il nous paraît indispensable de parcourir la pensée de quelques auteurs à propos de la liberté dans le travail, en quoi consiste cette liberté procurée par le travail et le sens qu'elle donne au travailleur.

Revenons à l'origine du mot « travail » qui n'a pas toujours eu une connotation positive. En effet, l'étymologie du nom travail vient du verbe travailler. Du latin « tripaliare » dérivé du nom « tripalium », ce mot désignait jadis un instrument de torture, nous renvoyant donc à des notions de torture, de souffrance et de douleur. On y fait encore référence comme état de souffrance lorsqu'une femme va accoucher et que l'on dit que celle-ci est « en travail » ou encore, lorsque l'on doit surmonter le chagrin lié à la perte d'un être cher en réalisant son « travail de deuil », etc.(Orthodidacte dictionnaire, s.d.).

Au cours de l'histoire, le travail a pris différentes formes sociales comme le servage, l'esclavage, le salariat... mais c'est au cours de la révolution industrielle du XIXe siècle que le travail de l'ouvrier devient une valeur d'échange sur le marché, c'est à cette période que le travail crée de la valeur. À partir de ce moment, il apparaît que la littérature fait état d'un lien indissociable entre liberté et aliénation, pourtant paradoxalement opposés dans leur signification.

Dans ses œuvres, Marx insiste d'ailleurs sur l'incompatibilité entre la liberté et le travail économique (Marx, 1844). Dans le Capital, il souligne que l'homme ne peut échapper au besoin de travailler, indispensable s'il veut pouvoir subvenir à ses besoins et que le travail ne peut procurer de la liberté qu'à partir du moment où il représente un choix et non une contrainte. Tant que l'homme y aura recours par nécessité, qu'il reste dépendant de ce travail, ce dernier ne sera pas libérateur. Pour Marx, le travail ne peut absolument pas être associé à un instrument de production si l'on veut pouvoir le considérer une source de liberté (Marx, 1844).

À contrario, pour Marx, le travail en général est l'accomplissement de la vie. Ce sont les actes accomplis par les hommes pour embellir leur quotidien, faire du sport, faire l'amour, par le travail la vie s'exprime, car la vie ne va pas de soi, la vie est à conquérir, on doit entreprendre des actions pour se sentir vivre, c'est cela la liberté de la vie pour Marx, la liberté dans le travail.

2.1. Rapport entre travail et liberté

Analysons à présent quel rapport il existe entre travail et liberté, et ce que signifie être libre par le travail.

À ce sujet, Boyer (2014) nous explique, selon lui, en quoi le travail nous procure de la liberté : avant tout, le travail nous permet d'obtenir une rémunération, de l'argent qui nous aide à subvenir à nos besoins, nous permet de nous enrichir, améliore notre environnement, augmente la qualité de vie et réalise nos rêves. Le travail est valorisant, on progresse dans sa vie en progressant dans son travail. Le travail donne la liberté de prendre des décisions, de faire des choix de vie. Nous sommes libres d'offrir notre travail (Boyer, 2014).

Nous observons ici une contradiction dans le sens où il est très rare de disposer de suffisamment de moyens pour ne pas devoir gagner sa vie en travaillant et ainsi pouvoir améliorer son quotidien. La première analyse est de déterminer s'il serait possible d'arriver à cette même satisfaction sans avoir recours au travail.

Le Pr Eric Delassus (2019), professeur agrégé et docteur en philosophie, nous rappelle que certaines situations professionnelles pouvaient, au contraire, réduire voir supprimer ce sentiment de liberté, car si le travailleur gagne effectivement une rémunération qui lui permet de répondre à ses besoins vitaux, le travail peut également anéantir son identité dans la réalisation de sa tâche ; ce qui se produit lorsque le travail est tellement divisé qu'il ne produit aucun sens ni aucune satisfaction au travailleur qui l'accomplit. Pour lui, l'homme ne vit pas que pour son travail, mais également par son travail et en l'absence de sens, le sentiment de liberté se perd également (Delassus, 2019).

2.2. L'importance du sens donné au travail

La notion de liberté du travail est étendue et semble se traduire par différentes perspectives tantôt matérielles tantôt quant au sens qu'elle donne au travailleur.

Ainsi, Fanny Lederlin (2020), chercheuse doctorante en philosophie à l'Université de Paris, porte son intérêt sur les mutations qui affectent le monde du travail, elle a travaillé durant quinze années dans le domaine de la communication. Elle nous partage sa vision de ce que représente le travail pour l'être humain et la liberté qu'il procure.

Selon Lederlin (2020), le travail crée notre condition humaine pour 4 raisons :

- le travail nous permet de découvrir notre environnement ;
- le travail crée nos relations sociales et les liens qui en découlent ;
- le travail nous permet de nous développer et vivre dans un environnement habitable ;
- le travail nous permet d'exercer notre savoir-faire et démontrer nos talents et nos compétences.

Mercure et al. (2010) ont également distingué cinq finalités relatives au travail :

- la finalité économique, qui permet au travailleur de gagner sa vie, assurer sa subsistance et celle de sa famille dont il a la charge ;
- la réalisation de soi, par laquelle l'homme se construit dans le travail qu'il accomplit ;
- la recherche de reconnaissance et de valeur, une appartenance au sein d'une organisation ;
- la sociabilité et les liens sociaux avec les individus ;
- la volonté de se rendre utile pour la société.

Nous remarquons que les finalités du travail distinguées par les auteurs sont assez semblables dans la mesure où les auteurs soulignent l'importance du rôle du travail dans la construction de son identité personnelle et de ses relations aux autres, son appartenance à une communauté et sa reconnaissance au sein d'une société d'individus et la place qu'on y occupe.

Paradoxalement opposé à la liberté que procure le travail, le fruit de ce dernier reste néanmoins la propriété d'autrui qui exerce un lien de subordination sur le travailleur, dès lors le travail signifie également une part d'aliénation (Marx , 1844).

2.3. Pas de liberté dans le travail sans penser à aliénation du travail

En parcourant succinctement la littérature, il apparaît que la notion d'aliénation intervient assez fréquemment lorsque l'on parle de liberté du travail, ce qui semble assez paradoxal. Nous l'avons vu précédemment, le travail acquiert une valeur d'échange au cours du XIXe siècle. Cette période de révolution industrielle est caractérisée par l'introduction des machines dans le processus de production et nous aurions pu penser que ces machines diminueraient la pénibilité du travail au profit de loisirs, mais il n'en a rien été, que du contraire, elles ont participé à la

dégradation des conditions de travail laissant place au prolétariat, n'ayant que sa force de travail pour survivre et donnant naissance au capitalisme (Marx, 1844).

Pour Marx, le travail économique n'est qu'aliénation, il nous oblige à une seule activité, accentuée par cette division du travail et imposée par le système. Les machines sont automatiques, elles imposent aux hommes un rythme de travail, contrairement à l'outil pour lequel l'homme peut encore décider de la vitesse à laquelle il le manipule (Marx, 1844).

En effet, selon Marx (1844), l'aliénation est le fait d'être dépossédé du fruit de son travail. La manufacture rassemble les ouvriers en un seul endroit et c'est ce rassemblement qui crée le lien de subordination du travailleur au capital. Il n'y a pas que le travail qui est divisé, l'ouvrier l'est tout autant. L'utilisation toujours plus grandissante des machines n'affecte en rien les procédures ancestrales des techniques de production, elle permet simplement de créer cette nouvelle catégorie de travail extérieur à la fabrique au service du capitalisme (Marx, 1844).

Selon Marx, l'homme se conforme à ce que le système attend de lui, totalement contraire au sentiment de liberté. Il souligne l'incapacité du travail économique à respecter la nature de la vie (Marx, 1844).

Manon S. (2008), professeure de philosophie, nous partage également sa vision de l'aliénation du travail. Selon elle, le travail est une contrainte pour celui qui doit l'exercer, le travail lui est étranger, il s'agit d'un travail forcé. Elle rejoint Marx en soulignant que le travail n'appartient pas à celui qui l'exerce, mais à celui qui l'ordonne.

Le Pr Delassus (2019) partage la pensée de Manon S. en parlant également du travail à la chaîne, produit par le taylorisme dans lequel le travailleur ne se retrouve plus et qui n'appartient à aucun travailleur (Delassus, 2019).

Manon S. (2008), tout comme Marx, nous rappelle l'efficacité de la révolution industrielle en termes de productivité au détriment de la condition humaine. Le travail est aliéné lorsque l'ouvrier n'est pas libre de le réaliser physiquement et intellectuellement, il n'est qu'un maillon de la chaîne, réalisant une tâche dénuée de sens. Toujours selon Manon (2008), le travail est aliéné parce qu'il n'est qu'un moyen de subsistance, il ne s'agit pas d'un besoin qui procure de la satisfaction.

Le travail est aliéné dans une société de production capitaliste, le capital appartient à des personnes privées qui rémunèrent des travailleurs en échange d'un travail accompli, mais ce salaire ne tiendra jamais compte du bénéfice réalisé par le vendeur final à qui appartient le fruit de son travail (Manon S., 2008).

Maintenant que nous avons parcouru la littérature afin de mieux nous rendre compte de la teneur des idées et du sentiment qui découlait de la notion de liberté du travail au fil du temps, nous pouvons en retenir que le travail a toujours été davantage considéré comme une contrainte plutôt que d'un loisir. Le travailleur a les sentiments partagés entre la liberté de pouvoir améliorer son environnement, au moyen de la valeur d'échange produite par la force de son travail et l'aliénation, la dépossession de son travail par un tiers qui détient les outils de production et à qui revient le fruit de son travail.

Durant ces trente dernières années, le travail a subi de grands changements d'un point de vue technologique également amenant les entreprises à devoir s'y adapter dans un environnement toujours plus concurrentiel où les frontières ne semblent plus exister.

3. L'évolution technologique et l'arrivée des NFOT dont le télétravail

3.1. Bref historique de l'évolution technologique

Comment sommes-nous arrivés à une telle évolution du travail. La société capitaliste n'a de cesse de chercher les moyens de s'enrichir davantage et d'augmenter la rentabilité des entreprises et le gain de ses actionnaires.

Le début du XXI^e siècle marque ainsi le développement important de nouveaux outils de communication tels que le téléphone, le télégraphe ou la radio par exemple, qui contribuent à un important gain de productivité pour les organisations, qui ont pu, grâce à ceux-ci, communiquer entre elles en temps réel. Ce n'est que dans les années septante que l'apparition du micro-ordinateur va révolutionner les métiers et laisser la place à des technologies toujours plus innovantes (Silva & Ben Ali, 2010).

Depuis la révolution industrielle, l'entreprise connaît une émergence ininterrompue des travaux de bureau. Cette période a engendré une augmentation de la productivité, qui a à son tour entraîné un accroissement de l'information commerciale. À ce moment, d'autres fonctions administratives voient également le jour et les entreprises misent constamment sur leur évolution afin d'engendrer des gains de productivité toujours plus importants. L'évolution de l'entreprise se résume alors à la recherche d'une rentabilité toujours plus importante (Silva & Ben Ali, 2010).

En effet, les entreprises doivent faire face depuis une trentaine d'années à une accélération de mutations liées au progrès des technologies. Cette évolution technologique a non seulement permis une rentabilité plus importante au sein des entreprises, mais a également eu un impact important sur l'organisation de l'entreprise (Silva & Ben Ali, 2010).

Ces nouvelles technologies ont eu plusieurs finalités au cours de leur évolution. Les phases d'évolution ont porté premièrement sur un système d'information, dans un second temps sur une méthode de dématérialisation de l'information pour aboutir à la troisième phase de la virtualisation de la communication et entraîner ces NFOT que nous connaissons aujourd'hui (Silva & Ben Ali, 2010).

3.2. Les nouveaux besoins des acteurs

Le monde du travail a fortement évolué d'un point de vue technologique, mais également d'un point de vue des besoins des acteurs, différents de ceux que nous connaissions jusqu'à aujourd'hui, mais qui répondent aux attentes d'une nouvelle génération de travailleurs à la recherche de davantage d'autonomie et d'une plus grande flexibilité (Jarvinen, 2018).

Lederlin (2020) souligne également l'importance de l'évolution du travail ces dernières années. Elle attribue au travail le nom de « néotavail », il s'agit du résultat de toutes les transformations ou évolution qui ont eu un impact sur le travail, que ce soit la robotisation, la digitalisation... (Lederlin, 2020).

Pour Lederlin (2020), ce sont les travailleurs qui devaient jusqu'à aujourd'hui continuellement s'adapter au travail, l'auteure compare ce phénomène au néolibéralisme et conduit à une destruction de nos conditions de travail et de nos relations sociales (Lederlin, 2020).

Contrairement à Lederlin, Dufault et al. (2018), spécialisés dans le développement et la transformation d'organisations, s'intéressent aux ambitions et attentes des jeunes travailleurs : ils sont unanimes, à l'avenir, ce sont les entreprises qui vont devoir s'adapter à leur demande de flexibilité et devront leur offrir des conditions de travail modernes (Dufault, Barabé, & Dufault-Arsenault, 2018).

Nous pouvons donc retenir qu'à l'heure actuelle, il semble que ces nouvelles formes d'organisation du travail rencontrent les attentes de toutes les parties prenantes. En effet, pour les organisations, elle entraîne une meilleure performance du personnel devenu plus autonome, doté de responsabilités et qui peut jouir d'une certaine flexibilité dans l'aménagement de son temps de travail. Cela a également pour effet d'engendrer une meilleure rentabilité de l'entreprise (Taskin, 2003).

Nous allons donc, dans le point suivant, nous intéresser à l'origine du télétravail et à la définition qu'on lui attribue.

3.3. Origine et définition du télétravail

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, le télétravail n'est pas nouveau, intéressons-nous à son origine et à la signification qu'il porte, ainsi que les raisons qui ont poussé les organisations à ne pas y recourir plus tôt. La période de pandémie semble avoir forcé sa généralisation de manière anticipée parce que les entreprises n'avaient pas d'autres choix.

Car avant de rencontrer le succès tel que nous le connaissons aujourd'hui, le télétravail n'a pas toujours été considéré comme tel auparavant. Ainsi, Ordioni (2001) reprend l'avis de plusieurs auteurs tels que Landes (1961) et Williamson (1987) quant à l'avenir et l'expansion du télétravail. Ces auteurs et les économistes libéraux n'accorderont pas beaucoup d'avenir dans ce genre d'organisation lui reprochant un manque de contrôle des travailleurs et un manque de moyens pour augmenter leur productivité (D. Landes). D'autres, comme O. Williamson, lui reprocheront l'augmentation des coûts d'exploitation et reviendront à une structure plus hiérarchisée de la société. Le télétravail connut un franc succès à la fin du XIXe siècle, mais s'éteindra donc à la fin des Trente Glorieuses (Ordioni, 2001).

Taskin L. (2003) parle de la mutation du télétravail aujourd'hui, par rapport aux échecs rencontrés dans sa mise en place dans les années 80 (Valenduc et Vendramin 1997 cité par Taskin L. (2003), qui, à cette époque, n'avait pas rencontré l'aval des syndicats, représentait un coût d'investissement important dans le matériel informatique et demandait une refonte en profondeur des modes d'organisation et de gestion au sein des entreprises.

Breton (1994) s'appuie sur une définition étroite du télétravail qui distingue le télétravail des téléservices et qui renvoient à des opérations d'externalisation et de sous-traitance. Selon lui, le télétravail est une activité qui se déroule de façon régulière (au moins un jour par semaine) et contractuelle dans un endroit physiquement distant de celui du donneur d'ordre, et qui implique l'usage d'outils utilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC) (Breton, 1994).

Selon Taskin (2003), il existe plusieurs catégories de télétravailleurs en fonction du lieu où ils travaillent :

- les télétravailleurs qui exécutent leurs tâches depuis leur domicile ;
- les télétravailleurs qui prestent dans des locaux situés à un autre endroit que celui de l'entreprise ;
- les collaborateurs de centre de télétravail.

Dans ce contexte, de façon permanente, occasionnelle ou mixte entre télétravail et travail au bureau, sous le statut de salarié ou d'indépendant, au moyen d'un matériel informatique adapté, deux caractéristiques essentielles donc :

- la distance ;
- les NTIC (nouvelles techniques d'information et de communication).

Selon Natacha Ordioni (2001), c'est depuis 1996 que les entreprises ont réellement eu recours au télétravail dans les pays européens. La grande nouveauté de cette pratique repose sur la séparation entre le lieu de travail et l'exécution du travail en tant que tel. Contexte contraire à Marx qui voyait l'endroit où sont réunis les ouvriers pour exécuter leurs tâches, comme la première condition à la subordination au capital, l'usine où interviendra ensuite la division du travail (Ordioni, 2001).

Selon Marx, cité par Ordioni (2001), on retiendra que les deux caractéristiques essentielles du télétravail sont la distanciation du lieu du travail soumis à un système de gestion différent, une plus grande autonomie du travailleur qui ne sera plus soumis au contrôle de son employeur et l'utilisation des nouvelles technologies de communications et d'informations, ce qui remet en question le principe de rémunération de la force de travail évoquée par Marx [Le Capital 1867 (1973), 1. I, t.2, p.224] (Ordioni, 2001).

Par ailleurs, nous ne pouvons pas aborder le télétravail sans s'intéresser aux motivations qui ont poussé les organisations à y recourir. Ce qui nous intéresse également ici est de comprendre ce que le management a dû modifier dans sa gestion des télétravailleurs et si ces changements rendent le travail plus aliénant ou au contraire plus libéré, c'est ce que nous allons parcourir dans le point suivant.

3.4. Impact du télétravail sur l'organisation et les pratiques de management

Taskin (2003) considère le télétravail comme une conséquence des nouveaux modes de gestions d'aujourd'hui et non d'une solution apportée à ces modifications.

C'est à partir des années 1990, avec l'évolution des Technologies Informations et Communications (TIC) que se relancera la propagation du travail à domicile ou télétravail et connaîtra une grande mutation (Ordioni, 2001).

Afin de déterminer les motivations qui ont poussé les organisations à miser sur le développement du télétravail, Ordioni (2001) s'est intéressée à un sondage réalisé par la SOFRES⁴, celui-ci met en évidence que la première attractivité des entreprises à l'égard du télétravail repose sur l'économie réalisée sur la location de son parc immobilier ; en effet, si le travailleur peut effectuer ses tâches depuis son domicile, l'entreprise n'a plus la nécessité de louer de grandes surfaces et donc ne doit plus faire face aux loyers de ses bâtiments. C'est la

⁴ Taylor Nelson Sofres est un groupe international spécialisé dans les études marketing et dans les sondages d'opinion créé en 1997. Son siège social est basé à Londres et il fait partie de Kantar Media.

raison pour laquelle l'accentuation du télétravail se voit davantage en milieu urbain qu'en milieu rural (Ordioni, 2001).

Le télétravail permet également aux entreprises d'externaliser une partie de ses activités secondaires et de n'y faire appel qu'en fonction de la nécessité et à moindre coût, ce qui leur permettra de transformer une partie de ses frais fixes en frais variables. Le recours aux pays dans lesquels la main-d'œuvre est moins chère est devenu également plus accessible par le télétravail et là aussi, permet aux entreprises de diminuer leurs coûts (Ordioni, 2001).

Les entreprises, de plus en plus soumises à une concurrence mondiale compétitive, accentuent le télétravail pour des fonctions qualifiées ; le télétravail répond aux nouveaux besoins des entreprises dans des secteurs d'activité où la « spécialisation souple », définie comme une « stratégie d'innovation permanente » [Piore et Sabel, 1984, p. 17] a remplacé la production de masse, et où l'objectif du capital est de favoriser l'adaptabilité et la polyvalence d'une main-d'œuvre qualifiée et rare (Ordioni, 2001).

D'un point de vue économique, les entreprises ont de plus en plus tendance à recourir à de la main-d'œuvre en fonction de leurs besoins, ce qui engendre une augmentation des contrats à temps partiel ou intérimaire et à une régression des contrats à durée indéterminée ou à temps plein. (Commission européenne, 1996 ; Goudswaard et de Nanteuil, 2000).

À la suite des travaux d'Atkinson et de Boyer, il apparaît également que le télétravail répond dorénavant à une stratégie qualitative plutôt que quantitative comme cela était le cas auparavant. Mais du fait que le télétravail aura également un impact sur la durée du travail réalisée par le travailleur et très souvent une augmentation de son temps de travail (Konradt et alii, 2000 ; Teo, Lim & Wai, 1998 ; Chapman et alii, 1995), nous pouvons également le voir comme une stratégie quantitative interne. Le télétravail peut également être considéré comme une stratégie de flexibilité organisationnelle ou fonctionnelle. *« Il apparaît dès lors que le télétravail n'est aujourd'hui « plus un objectif en soi, mais (bien) un instrument des stratégies de flexibilité » » (Valenduc et Vendramin, 2001).*

Nous retiendrons également qu'une des raisons qui rendent les organisations frileuses à l'idée d'étendre le télétravail repose sur la difficulté de contrôler les travailleurs à distance. Il faut donc repenser une manière de s'assurer que le travail est réalisé et que les heures sont prestées. Beaucoup d'organisations misent dorénavant sur la confiance et basculent vers un management par objectifs, dans lequel le manager peut facilement se rendre compte si les objectifs

déterminés à l'avance sont remplis ou non. Ces résultats sont bien évidemment mesurables et contrôlables plus facilement au moyen des TIC.

Nous pouvons tirer comme conclusion de ces différents éléments que le télétravail semble davantage répondre aux objectifs de rentabilité des organisations et a plutôt tendance à affaiblir les positions des travailleurs.

À côté de la réduction des coûts visée par les entreprises, la grande particularité du télétravail repose sur ses nouvelles techniques de management à distance, réalisées et facilitées par les technologies de l'information et communication (TIC). Le télétravailleur se retrouve à distance de l'entreprise, de son management et de ses collègues, ce qui pourrait impacter le sens du collectif et individualiser le travailleur le rendant sujet à une concurrence avec ses collègues.

Nous pourrions comparer l'évolution numérique imposée aux travailleurs aux machines industrielles que Marx considérait comme source supplémentaire d'aliénation. En effet, aujourd'hui, les télétravailleurs sont contraints d'obéir à des fichiers numériques édictés par des « process » et n'ont d'autre choix que de s'y conformer, ces travailleurs sont soumis à davantage de contrôle, facilité par le numérique, ce qui semble rendre le travail encore plus aliénant (Hunyadi, 2021).

À côté des changements apportés au management, le premier acteur pour lequel ces changements liés au télétravail sont probablement les plus importants est sans aucun doute le travailleur lui-même, nous tâcherons de cerner les plus importants dans la section suivante.

4. Les effets (in)désirables du télétravail pour le travailleur

4.1. La dispersion et l'isolement des travailleurs

Parmi les effets négatifs attribués au télétravail, l'isolement du travailleur apparaît comme le plus important. À ce sujet, Lederlin (2020) considère que les nouvelles technologies détruisent notre environnement ; le télétravail par exemple nous empêche ou réduit considérablement nos liens sociaux, nous rencontrons de plus en plus fréquemment des soucis d'ordre écologiques et passons notre temps à vouloir nous débarrasser des déchets, la principale préoccupation des travailleurs repose sur leur adaptation au nouveau mode d'organisation, ce qui leur laisse peu de place pour partager leur talent (Lederlin, 2020).

En abordant les relations sociales et leurs liens, vus comme rôle essentiel du travail pour Lederlin, nous en venons au sens du collectif, pour lesquels les avis sont fort partagés. Ainsi, Julia de Funès (2020), docteure en philosophie et conférencière, explique que, dans la configuration actuelle des espaces de bureaux, la visibilité des employés est quasi permanente, ce qui amène inconsciemment à veiller en permanence à l'image que l'on reflète, ce qui a pour effet d'engendrer une déconcentration, car nous avons ce besoin d'appartenir à des normes sociales (de Funès, 2019).

À l'inverse, selon de Funès (2019), lorsque le travailleur se retrouve chez lui, loin de ce souci d'appartenance, celui-ci est plus concentré sur les tâches à accomplir et est plus efficace dans son temps de travail. C'est la raison pour laquelle Julia de Funès préconise un bon équilibre entre télétravail et travail en présentiel au bureau. En télétravail, chacun peut retrouver son rythme personnel, sans être confronté au rythme d'un espace collectif de travail (de Funès, 2019).

Toujours selon de Funès (2020), le télétravail ne détruira pas les liens sociaux, que du contraire, les relations virtuelles se font plus rares certes, mais plus désirables et désirées, ce qui contribue à augmenter le volet qualitatif au détriment du volet quantitatif.

Le télétravail rend sa juste valeur au travail en le mettant au centre du foyer familial, au même niveau que toute autre tâche quotidienne à réaliser sans pour autant cette image étouffante qu'insuffle le travail. Après trois mois de confinement, beaucoup de salariés s'interrogent sur le sens de leur travail, leur utilité (de Funès, 2019).

À côté de l'image positive véhiculée par le télétravail en termes de conciliation vie privée-vie professionnelle et d'augmentation de productivité, il serait dommageable de ne pas prêter

attention aux côtés néfastes qu'entraîne le télétravail comme l'isolement social ou les conflits pouvant déborder sur la sphère privée (Valenduc et Vendramin, 2001 ; Devos et Taskin, 2002).

Selon Vayre (2019), le télétravail aurait un effet négatif sur les relations professionnelles également. En effet, l'échange d'informations et de communications entre collègues ou entre collaborateurs et hiérarchies se rarifieraient malgré les moyens technologiques mis à leur disposition, ce qui mènerait le travailleur à un isolement social et professionnel (Vayre, 2019).

Pour tenter de contrer ces effets négatifs liés au télétravail, beaucoup d'entreprises concentrent leurs efforts sur le bien-être de leurs travailleurs.

4.2. La frontière entre vie privée et vie professionnelle et l'autonomie

S'il y a un des effets du télétravail auquel le travailleur ne peut échapper, c'est la gestion de la frontière entre sa vie privée et sa vie professionnelle.

Après son analyse sur le travail à domicile, Marx avait déjà pu mettre en évidence les changements du monde du travail et l'évolution de la technologie ainsi que la création des TIC que cela amènerait. (Grundrisse, 1857/ 1858 (1973), 3, p. 344) de la société, le *general intellect*). Mais Marx ne fait pas de distinction entre la sphère privée et la sphère professionnelle, l'une étant étroitement liée à l'autre (Ordioni, 2001).

Vayre (2019) nous explique qu'en ce qui concerne les conflits générés par la pratique du télétravail, leur intensité dépendrait de la fréquence du travail à domicile et de la situation familiale du travailleur ; en effet ; étant physiquement plus présent au domicile familial, l'entourage du télétravailleur aurait tendance à vouloir compter de façon plus importante sur sa participation aux tâches ménagères et occupations familiales, ce qui mènerait des tensions au sein du noyau familial. En effet, le travailleur qui bénéficie d'une flexibilité de l'aménagement de son temps de travail aura plus de difficulté à pouvoir faire la distinction entre le travail et les temps libres. Cette intensification de la surcharge de travail provoque un état de fatigue et d'épuisement qui entraîne des conflits au niveau familial.

Au contraire, pour Valenduc et Vendramin (2001), le danger du télétravail résulte de l'image dupée qu'en a le travailleur, qui est donc amenée à accepter de plus en plus de concessions et ne plus distinguer la frontière entre la sphère vie et la sphère professionnelle (Devos et Taskin, 2002).

A ce sujet, Taskin et Delobbe (2002) tentent de prouver que le télétravail ne peut être considéré comme un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, qu'à partir du moment où le travailleur gère de façon tout à fait autonome ses heures de travail.

Selon de Nanteuil (2002), c'est par manque d'expérience en matière d'autonomie et soucieux de répondre aux objectifs demandés que le travailleur aura tendance à prêter plus d'heures que celles prévues dans son contrat ou à sacrifier sa pause de midi pour terminer une tâche que l'on attend de lui. (de Nanteuil, 2002,74).

Rey et Sitnikoff (2006) caractérisent également la gestion de la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle dans le télétravail comme une véritable compétence, acquise à la suite d'un apprentissage du travailleur et de sa famille. Sans l'acquisition de cette compétence, le travail à domicile semble impossible.

4.3. Modification du rapport au travail

Au cours de ces deux dernières décennies, différentes études ont porté sur l'évolution du bien-être des travailleurs. Les résultats de ces enquêtes ont démontré que les nouvelles stratégies organisationnelles adoptées par les entreprises provoquaient 28% de stress à ses travailleurs, 23% de douleurs dorsales et 23% de fatigue générale. Plusieurs initiatives ont ainsi vu le jour en faveur d'une meilleure attention de la santé au travail afin de mieux prendre en compte les nouvelles conditions de travail et évaluer le bien-être, c'est-à-dire prendre en considération l'écart entre ce que vit le travailleur et ce qu'il souhaiterait idéalement vivre au travail. Le télétravail, favorisé par l'évolution des technologies, transforme considérablement les conditions de travail des individus.

Les études se sont d'abord intéressées à la performance économique et aucune n'a démontré une croissance significative de la productivité. Par ailleurs, elles ont démontré que c'étaient les personnes qui avaient recours au télétravail ou au travail à domicile qui vivaient une plus grande intrusion de leur vie professionnelle dans leur vie familiale.

Le philosophe Byung-Chul Han considère également que nous sommes passés d'une société d'obéissance à une société de performance, faisant l'impasse sur nos propres besoins et nécessités, envahissant notre espace privé dans un but de productivité toujours plus grand.

Cette dépossession de son corps par le télétravailleur nous rappelle ce que « Marx nommait le « fétichisme » dans le Capital – processus qui consiste à séparer le *faire* du fait (John Holloway, Changer le monde sans prendre le pouvoir), autrement dit le sujet de l'objet, ou encore le

travailleur de sa production. Il est la conséquence de l'appropriation des moyens de production par le capital, qui dépossède les travailleurs de leur pouvoir d'agir – dépossession que Marx nomme « l'aliénation » ».

Cette confiance aveugle dans les calculs et algorithmes véhiculés par les entreprises ne permet plus aux télétravailleurs de pouvoir porter un œil critique à leur environnement professionnel.

4.4. L'autodiscipline, la clef du succès de cette nouvelle liberté ?

L'attrait principal du télétravail est l'autonomie tant convoitée qu'il offre au travailleur. Mais qu'en est-il réellement de cette autonomie ventée comme un des principaux avantages du télétravail ? Selon Chanlat (2003, cité par Pontier, 2014), l'autonomie est la capacité du travailleur à décider de ses propres actions et à prendre ses propres décisions, afin de répondre tant à ses impératifs familiaux qu'aux problèmes professionnels qu'il rencontre. Dans cette optique, le travailleur a tendance à vouloir en faire plus pour atteindre les objectifs qui lui ont été fixés et tend à basculer lui-même dans un système d'autocontrôle, transformant cette autonomie tant convoitée en obligation morale.

Comme nous venons de le voir, le travailleur se trouvant à distance de son supérieur, l'autonomie va inévitablement donner place à de nouvelles formes de contrôle, facilité par la technologie. Selon Taskin et al. (2010), l'autonomie et le contrôle sont deux notions dans une situation paradoxale. En effet, le travailleur considère cette autonomie comme un avantage considérable de cette nouvelle forme d'organisation, mais en contrepartie, le soumet à plus de pression morale à devoir ou vouloir justifier qu'il travaille à la hauteur de ce qu'il est attendu de lui, affectant inévitablement sa liberté et soumettant le travailleur à davantage d'aliénation.

Selon de Nanteuil (2002), le travailleur peu habitué à la gestion de son temps de travail et donc à l'autodiscipline dont le travailleur devrait être doté, verra le télétravail se traduire en un accroissement de ses heures prestées et à la suppression de ses temps de pause (de Nanteuil, 2002).

Duperray (2020) s'est également intéressée à la notion d'autodiscipline dans le cadre du télétravail. L'autodiscipline est définie comme "le fait pour un individu ou une collectivité de s'imposer de lui-même une discipline sans intervention extérieure" (Larousse). Il semble y voir là le nouveau type de liberté offerte par le télétravail ou au contraire une sorte d'aliénation déguisée créée par le travailleur lui-même.

Duperray (2020) reprend d'autre part la signification de liberté pour Epictète, philosophe de l'école stoïcienne : « la liberté autoproclamée ne se gagne qu'en refusant d'être touché par tout ce qui ne dépend pas de nous ». Au travail, tout ce qui ne dépend pas de nous signifierait une suppression de reconnaissance, de liens hiérarchiques ou même de notre rémunération, ce qui mettrait bien à mal notre motivation et le sens que nous donnons au travail. Un travailleur ne pourrait acquérir suffisamment d'autodiscipline sans un cadre de travail le favorisant (Duperray, 2020).

Jarvinnen (2018) rejoint cette idée par laquelle les jeunes travailleurs sont en attente de retours fréquents sur leur performance, voir hebdomadaires alors que les évaluations se font actuellement sur base trimestrielle ou mensuelle. Leurs collègues directs prennent une place prépondérante dans leur réussite, fragilisant le rôle de la hiérarchie (Jarvinen, 2018).

Nous pouvons retenir de cette analyse que malgré le fait que le télétravail rencontre effectivement un besoin d'autonomie réclamée par le travailleur, il est peu probable que cette autonomie soit envisagée de façon permanente et pour un temps plein, que le travailleur a besoin d'un cadre le favorisant et dans lequel il a une place et un rôle à remplir et que sans acquérir la compétence d'autodiscipline, cette nouvelle liberté offerte par le télétravail soumettra probablement le travailleur à davantage d'aliénation.

5. Conclusion

Suite à la crise sanitaire liée à la Covid19, le télétravail se généralise dans les entreprises du monde entier pour devenir la norme. Cette normalisation permet certes la pérennité des activités économiques, mais soulève également des problèmes organisationnels qui ne répondent plus aujourd'hui à l'attente des acteurs du terrain, à savoir les travailleurs.

Après quelques mois d'usage de cette nouvelle forme de travail, bon nombre de travailleurs se rendent à l'évidence que, malgré le fait que le télétravail semble faciliter leur organisation familiale et leur faire gagner le temps du déplacement domicile-lieu de travail, il ne leur permet pas pour autant d'y consacrer plus de temps libre ou de loisirs, leurs heures consacrées au travail s'étant accentuées en fonction des tâches à effectuer et plus selon un horaire de travail. Ils sont également confrontés au sentiment qu'ils sont davantage redevables vis-à-vis de leur employeur pour cette nouvelle liberté d'organisation, au point de ne plus regarder aux nombres d'heures prestées, et ce, au détriment de leur liberté, comme si le fait de ne plus être visible aux yeux de l'employeur ne permettait plus à ce dernier de se rendre compte des heures prestées.

Dans la section 2, nous avons pu nous rendre compte que dans la littérature, le travail est fréquemment synonyme de souffrance, de douleur et que cette notion fait souvent référence à la notion d'aliénation. C'est à partir de la révolution industrielle que le travail crée de la valeur et c'est cette valeur qui semble être le point de départ de ce paradoxe, c'est cette valeur d'échange qui constitue en grande partie le début du capitalisme.

En effet, un paradoxe dans le sens où la valeur d'échange de ce travail permet effectivement à l'homme de subvenir à ses besoins, d'embellir son quotidien, synonyme de liberté, mais qui, en contrepartie, va le contraindre à travailler pour autrui en échange d'une rémunération, synonyme alors d'aliénation. Cette idée semble récurrente chez bon nombre d'auteurs qui soulignent l'importance du sens du travail pour celui qui l'accomplit et qu'en l'absence de ce sens, le travailleur perd sa liberté et son identité.

C'est donc le sens procuré par le travail qui crée l'identité du travailleur, l'ouvre à son environnement et l'aide à créer ses liens sociaux et son appartenance à une communauté, c'est ce sens du travail qui lui procure la liberté.

Il paraît évident, au vu des quelques prémices de la littérature que nous avons parcourus, que toutes les formes d'organisation de travail, de la division du travail à l'aménagement des open-

spaces d'aujourd'hui, semblent avoir été mis en place au sein des organisations essentiellement dans un but d'accroissement de leur rentabilité.

La section 3 de notre recherche nous apprend que le télétravail n'est pas une nouvelle forme d'organisation du travail, les organisations avaient déjà eu recours au télétravail il y a quelques décennies, mais que celui-ci n'a pas rencontré le succès escompté.

En effet, certains travailleurs avaient déjà recours au télétravail avant sa normalisation, que ce soit pour consulter leurs mails, terminer un dossier dans les délais impartis, mais il était réservé à une catégorie de privilégiés seulement, son utilisation était restée jusqu'à ce jour officieuse.

Nous retenons également un élément important par lequel certains auteurs soulignent que jusqu'à aujourd'hui, ce sont généralement les travailleurs qui s'adaptent aux nouvelles exigences du travail et d'un profil recherché alors qu'une nouvelle tendance semble se profiler, par laquelle de plus en plus fréquemment ce sont les entreprises qui doivent se réinventer pour répondre aux exigences professionnelles des jeunes travailleurs.

Nous avons appris également quelles sont les motivations pour un recours au télétravail, celles-ci sont bien différentes en fonction du point de vue dans lequel on se trouve, mais on ne retiendra que celles qui affectent la liberté procurée par le télétravail au travailleur.

Ces dernières années ont été touchées par un problème écologique majeur en matière de pollution, le nombre de travailleurs se déplaçant vers les grandes villes ayant fortement augmenté, bondant les transports en commun et augmentant les temps de trajets des navetteurs jusqu'à leur lieu de travail. Les travailleurs, épuisés par la perte de temps dans les transports les menant de leur domicile à leur lieu de travail et, déconcentrés par la visibilité permanente des espaces de bureaux ouverts, se sont vus touchés de plus en plus souvent par de nouvelles maladies professionnelles telles que le burn-out, le stress, etc., et trouvent dans le télétravail plusieurs réponses à leur mal-être.

Le point 4 parcourt quelques bienfaits et méfaits de la pratique du télétravail pour le travailleur. En ce qui concerne les risques d'isolement et d'éloignement des travailleurs, les avis sont partagés. Certains auteurs sont catégoriques dans l'idée que le télétravail isole le travailleur qui se retrouve seul face à lui-même pour répondre aux exigences de son employeur, ce qui reviendrait à davantage d'aliénation que ce que l'on a connu jusqu'à aujourd'hui. D'autres, au contraire, y trouvent un bienfait pour le travailleur qui peut désormais travailler à son propre rythme sans devoir subir la pression exercée par ses collègues en présentiel.

Par rapport à la frontière entre sa vie privée et sa vie professionnelle, le travailleur manque d'expérience en matière de conciliation entre les deux, de même que son entourage, peu habitué à devoir partager la même sphère, cette situation pourrait donner naissance à des conflits, ici on notera donc que la situation familiale du travailleur aura une incidence sur le respect de la frontière entre sa vie privée et sa vie professionnelle. Beaucoup d'auteurs s'accordent à dire que c'est plutôt la maîtrise de l'autonomie par l'autodiscipline qui mettra le travailleur dans une situation davantage aliénante ou davantage libérée en fonction de sa capacité à pouvoir lui-même établir des limites et des règles lorsqu'il télétravaille. Non doté de la compétence d'autodiscipline, le télétravailleur sera très certainement soumis à davantage d'aliénation que de liberté.

Ces dernières années, les organisations ont dû également faire face à de nouvelles maladies chez les travailleurs, résultant probablement de ces incessants changements de leur stratégie en vue de l'accroissement de rentabilité en réponse à une concurrence toujours plus féroce. Le télétravail semble a priori être un facteur supplémentaire de mal-être pour beaucoup de travailleurs, alors qu'aucune étude n'a démontré que le télétravail accroît de manière significative la productivité. A contrario, il semble évident que l'apprentissage de l'autonomie résoudrait ce sentiment.

Ce que nous retiendrons de notre recherche à propos du télétravail et de déterminer si celui-ci tend vers un travail plus libéré ou plus aliénant :

L'intrusion de leur employeur dans leur environnement privé par le télétravail pérennise cette destruction de faculté de jugement et élargit l'aliénation du travailleur dans sa sphère privée, le voici également dépossédé de son environnement privé.

Dans cet environnement de moins en moins bien défini et délimité, le télétravailleur ne serait plus à même de différencier les temps libres consacrés à ses envies - qui constituaient dans un premier temps comme l'avantage principal rendu possible par le télétravail – de ce que représente le travail, ce qui provoque une « indivisibilité » du travail et représente alors le travail comme un loisir comme le font déjà beaucoup de plateformes numériques.

Ces dernières années, les stratégies managériales ont fortement évolué et se sont fondamentalement transformées pour atteindre une individualisation et une concurrence interne entre travailleurs ; dès lors, n'est-il pas légitime de se demander si cet isolement de chaque travailleur n'est-il pas la volonté des dirigeants d'entreprise et que le télétravail finalement ne

représente en fait qu'un outil de stratégie rendant possible l'adage « Diviser pour mieux régner ».

Le télétravail mène finalement à la division et la dispersion des travailleurs, mouvement prôné par le capitalisme et rendant le télétravail plus aliénant et donc le travailleur plus aliéné.

Le télétravail pourrait n'être qu'une forme de division du travail ne visant qu'une meilleure productivité et rentabilité. L'auteure soulève un élément qui rendrait l'image du télétravail plus négative que ce qu'elle ne pourrait l'être pour beaucoup de travailleurs : le premier serait lié au fait que les entreprises recherchent, par l'effet du télétravail, une augmentation de la productivité et par là, contribuerait à une dégradation de notre rapport à la nature.

Les second, celui dans lequel le télétravailleur associé à son matériel informatique, tel un ouvrier automate de l'usine de Charlie Chaplin (1936), en oublierait les nécessités de son existence pour atteindre un objectif imposé par sa hiérarchie, qui détiendrait par ces mêmes technologies le pouvoir de vérifier en temps réel l'activité de son travailleur.

Pourtant, si nous nous intéressons aux ambitions et aux motivations des jeunes travailleurs, il n'est pas étonnant d'apprendre que leurs attentes reposent sur un monde du travail où prône la flexibilité, une flexibilité en matière de lieu de travail, que ce soit à domicile, chez le client ou même à un autre endroit choisi par le travailleur lui-même, une flexibilité en matière d'horaire de travail... une flexibilité servie par l'usage du télétravail de plus en plus étendu et qui semble se normaliser dans le quotidien professionnel.

Nous en retiendrons pour répondre à notre question de départ : le télétravail répond probablement à un changement des mentalités des générations de travailleurs. En effet, ce ne sont pas moins de 3 générations de travailleurs qui se côtoient dans les organisations. Pour les générations les plus âgées, habituées à un travail hiérarchisé et où la visibilité détient une place importante, le télétravail tendrait vers un travail plus aliéné que ce qu'il était jusqu'à aujourd'hui. En revanche, pour les générations plus jeunes, à la recherche de plus de flexibilité, pour lesquelles les activités privées représentent la priorité, le télétravail semblerait correspondre à un travail plus libéré. Le télétravail doit toujours pouvoir être un choix d'y recourir ou pas et de la manière que le travailleur souhaite, quant au lieu ou horaire presté, de manière équilibrée permettant la continuité d'un esprit d'équipe.

Il aurait été intéressant de poursuivre notre recherche en s'interrogeant sur l'impact du télétravail sur la division des classes sociales.

Soulignant le risque d'une plus grande séparation entre les classes sociales, Julia de Funès (2020) parle d'injustices sociales entre les travailleurs dont les tâches permettent le télétravail et ceux qui n'ont pas d'autres possibilités que de se rendre sur leur lieu de travail pour exécuter celui-ci ; l'auteure situe le problème au niveau des secteurs d'activités concernés et que cette injustice peut toucher toutes les fonctions (de Funès, 2019). Sommes-nous à l'aube d'un agrandissement du fossé qui sépare les classes sociales ?

Bibliographie

- Boyer, J.-C. (2014). *"Le sentiment de liberté que procure le travail"*. Le Nouvelliste.
- Breton, T. (1994). *"Le télétravail en France"*. La Documentation française Paris.
- Delassus, E. (2019). *"Le Travail est-il porteur de "sens" ? entre aliénation et liberté, un vrai défi éthique"*. ManagerSante.com.
- Dufault, A., Barabé, S.-A., & Dufault-Arsenault, L. (2018). *"Pour les milléniaux, sens, valeurs et culture: plus que jamais des facteurs d'attraction et de rétention"*. CRHA.
- Duperray, J. (2020). *"L'autodiscipline est-elle la clé du télétravail?"*, Récupéré sur La Pause Philo.
- Fallon, C., Thiry, A., & Brunet, S. (2020, 2020/8-9 n° 2453-2454). *"Planification d'urgence et gestion de crise sanitaire. La Belgique face à la pandémie de Covid-19"*. Courrier hebdomadaire du CRISP, p. 5 à 68.
- Faniel, J., & Sägesser, C. (2020, 2020/2 n°2447). *"La Belgique entre crise politique et crise sanitaire (mars-mai 2020)"*. Courrier hebdomadaire du Crisp, p. 5 à 46.
- Hofkens, J., & Vandenberghe, A. (2020, Novembre 19). *"Implémenter le télétravail au sein de l'organisation"*. Lydian.
- Jarvinen, M. (2018). *"Le lieu de travail évolue : comment le changement générationnel modifie notre façon de travailler ?"*, Les Echos Solutions.
- Marx, K. (1844). *"Manuscripts"*.
- Marx, K. (1867), *"Le Capital"*, trad. J. Roy, revue par M. Subel ; *Le processus d'ensemble du capital*, trad. M. Jacob, M. Subel, S. Voute, in Oeuvres, tome II. *Économie*, II, Bibliothèque de la Pléiade, Éd.
- Neeley, T. (2020). *"Le télétravail en 15 questions-réponses"*. Harvard Business Review.
- Ordioni, N. (2001). *"Le développement du télétravail en Europe à la lumière de l'analyse marxiste"*.
- Orthodidacte dictionnaire. (s.d.). Récupéré sur Étymologie du mot travail:
<https://dictionnaire.orthodidacte.com/article/etymologie-travail>
- Pontier, M. (2014), « *Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie* », La Revue des Sciences de Gestion, page 31.

- Silva, F., & Ben Ali, A. (2010). *"Emergence du travail collaboratif: Nouvelles Formes d'Organisation du Travail"*. Management & Avenir, p. 345 à 360.
- SPF Santé publique. (2020, Mars). Compte-rendu situation épidémiologique. Belgique.
- Sury, C. (2020). *"Coronavirus: 10 questions sur le télétravail"*. L'Echo.
- Taskin, L. (2003). *"Les enjeux du télétravail pour l'organisation"*, Vol. Tome XLII, De Boeck Supérieur.
- Taskin L., Tremblay D. (2010), « *Comment gérer des télétravailleurs ?* », Gestion, page 88 à 96.
- Vayre, E. (2019). *"Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social"*, Le Travail humain, pages 1 à 39.

Note d'articulation - Le télétravail, futur du travail, rencontre-t-il les besoins de toutes les générations du monde du travail ?

1. Introduction

Dans la première partie de notre mémoire, nous nous sommes intéressés aux problèmes rencontrés par les travailleurs dits âgés dans les organisations et les raisons qui les mènent à vouloir quitter leur emploi avant l'âge légal de la pension. Nous avons voulu comprendre s'il s'agissait de leur propre volonté ou si c'était la conséquence de plusieurs facteurs et si le télétravail, une des nouvelles formes d'organisation du travail, pourrait être envisagé comme solution afin de les maintenir actifs plus longtemps.

Nous en avons retenu que la période d'après-guerre s'étendant jusqu'aux années septante, ont vu un accroissement significatif du nombre de naissances. Ce baby-boom a inéluctablement provoqué soixante années plus tard un nombre tout aussi important de travailleurs arrivant à l'âge de la retraite (Souris, 2019).

Cette période s'est vue collatéralement marquée, entre autres, par une augmentation des frais liés à l'augmentation de la longévité comme les frais de santé par exemple, un recul de l'âge de la retraite et une diminution du taux de natalité. L'écart entre cette génération et la nouvelle génération, en moins grand nombre, réalisant des études plus longues et donc actifs plus tard sur le marché du travail, a contribué à un important déséquilibre de notre système économique et en particulier, en matière de financement des retraites (Desmette, 2005).

Les dirigeants des pays européens, conscients du danger que représentait ce déséquilibre, ont été amenés à réfléchir et à instaurer des changements au sein des organisations pour répondre à ce phénomène. Ainsi, plusieurs mesures gouvernementales et européennes ont été créées et de leur côté, les entreprises ont été encouragées à maintenir leurs travailleurs actifs plus longtemps. Ceci à l'encontre des dernières tendances, selon lesquelles les organisations préféraient se défaire de leurs travailleurs les plus âgés au profit de l'engagement de travailleurs plus jeunes, mieux formés, plus rapides, plus flexibles et dont le salaire n'était pas encore assorti des effets d'une quelconque ancienneté (Burnay, 2011).

Il apparaît régulièrement dans la littérature que les travailleurs âgés souffrent de stigmatisation, qui tient son origine d'une image stéréotypée qu'ont leurs collègues plus jeunes à leur égard et d'une communication non contradictoire de la part de la hiérarchie et des dirigeants d'entreprises. Il apparaît régulièrement dans les recherches portant sur l'âgisme dans les organisations, qu'il est devenu la norme qu'à partir d'un certain âge, un travailleur tende à se désengager petit à petit dans l'attente d'une mise en préretraite.

Les arguments défavorables avancés s'axent principalement sur la lenteur d'apprentissage et le manque de flexibilité des travailleurs les plus âgés. Pourtant, aucune étude ne permet de confirmer que les travailleurs de 45 à 65 ans n'ont pas ou plus d'aptitudes à suivre des formations, à assimiler de nouvelles connaissances ou à utiliser de nouveaux moyens de communication (Hansen et al., 2006).

À côté de la problématique liée à la gestion des travailleurs âgés, l'arrivée des technologies de l'information et de la communication (TIC) il y a une trentaine d'années et l'évolution de l'utilisation toujours plus importante de ceux-ci, ont influencé les stratégies des entreprises qui ont dû faire face à une plus grande concurrence, une rapidité de l'échange de l'information croissante, facilitée par l'arrivée d'internet et l'ouverture des frontières virtuelles (Taskin, 2005).

Les travailleurs âgés ont souffert et souffrent de ce manque de confiance en matière d'adaptabilité et n'ont pas trouvé la place qu'ils méritaient au sein des organisations. Ainsi, beaucoup d'entreprises ont eu recours à de nombreuses mises à la retraite anticipée et y ont, en contrepartie, perdu beaucoup de savoir-faire et d'expérience.

Au vu de ce que la littérature nous apprend en général sur le sujet, plusieurs conclusions peuvent être tirées : premièrement, l'ensemble des pays européens sont bien conscients de la problématique de la disparition des travailleurs plus âgés et de la dangerosité résultant du manque de main-d'œuvre à laquelle devront faire face de nombreuses entreprises. Plusieurs mesures sont incitées et des changements s'opèrent au cœur des organisations devant atteindre un objectif de rétention de ses travailleurs les plus âgés. Ce qui semble bien suivi, vu le chiffre croissant de travailleurs âgés toujours actifs dans le monde du travail.

Deuxièmement, un changement des préjugés et une communication positive de la part de la hiérarchie permettraient d'améliorer la situation des travailleurs âgés au sein des organisations. Une communication véhiculée par le management tendant à rappeler l'importance et l'expertise d'une bonne collaboration avec les travailleurs les plus âgés, dotés de connaissances et d'expérience hors norme de l'organisation.

Troisièmement, les entreprises conscientes de la problématique liée à la pyramide des âges ont prôné et mis en place de plus en plus de mesures de maintien en activité des travailleurs. L'aménagement du temps de travail en fin de carrière, la formation continue, le mentorat ou le transfert des connaissances vers une catégorie de travailleurs plus jeunes sont devenus courants.

Ceci permettrait de valoriser la plus-value apportée du travailleur plus âgé, soit plus expérimenté, et augmenterait la reconnaissance de son travail.

Pour rappel, la question de recherche de la première partie de ce mémoire était de déterminer si le télétravail serait en mesure d'aider les travailleurs âgés à rester actifs plus longtemps dans l'organisation.

Le télétravail, instauré en masse en 2020 et 2021 dans la lutte de la propagation du coronavirus, pourrait rencontrer plusieurs de ces facteurs et ainsi motiver les travailleurs âgés à rester actifs plus longtemps. En effet, éloignés physiquement de l'organisation, ceux-ci gagneraient le confort de ne plus devoir subir les trajets entre leur domicile et leur lieu de travail, auraient le choix de leur horaire de travail et seraient à l'abri d'une image négative véhiculée, ce qui ne les mènerait plus automatiquement vers un désengagement.

La facilité de communication actuelle pourrait être utilisée dans le cadre du développement d'une synergie entre générations et un transfert des compétences d'une génération à l'autre.

La deuxième partie de notre mémoire s'est portée sur la liberté procurée par le télétravail. L'objectif était de déterminer si cette liberté correspond à la liberté que nous connaissons jusqu'à aujourd'hui par le travail ou si elle prend une autre forme ou un autre sens pour les télétravailleurs. Plus profondément, cette liberté correspond-elle encore aux attentes et aux besoins professionnels et privés des travailleurs actuels et futurs.

En d'autres termes, si le télétravail représente réellement une libération du travailleur ou, au contraire, s'il est une forme de retour au taylorisme et donc soumettant le travailleur à une plus grande aliénation.

La première section s'est portée sur la notion de liberté procurée par le télétravail. Il semblerait que ce sentiment de liberté ait acquis une véritable signification au moment de la division du travail. En effet, c'est cette division du travail qui a permis au travail de créer de la valeur pour le travailleur, qui lui a permis d'échanger sa force de travail contre une valeur.

Nous en sommes venus à la conclusion que le travail a une place importante dans l'existence et le parcours des hommes et qu'il fait partie intégrante de son existence, ce qui constitue ce sentiment de liberté à part entière.

Paradoxalement, la notion de liberté apparaît comme indissociable de la notion d'aliénation pour beaucoup d'auteurs, comme pour Marx quand il évoque le travail économique. En effet,

si le travail permet au travailleur d'échanger sa force de travail contre une valeur, ce même travail prend alors un caractère forcé ou contraint donc aliénant.

La section suivante a révélé l'importance de l'évolution des technologies à laquelle les organisations ont dû faire face, toujours en quête d'une meilleure rentabilité économique et financière. Le télétravail n'est pas nouveau, les entreprises ont déjà tenté d'y avoir recours il y a quelques années, mais celui-ci ne répondait vraisemblablement pas aux besoins des travailleurs, ce qui semble se modifier ces dernières années. En effet, plusieurs générations se côtoient au sein des organisations, de celles n'ayant jamais vécu en présence de technologies à celles n'ayant jamais vécu sans.

La pandémie liée au coronavirus a véritablement accéléré l'usage du télétravail ces derniers mois permettant ainsi aux organisations de pérenniser leurs activités commerciales malgré la lutte contre la propagation du virus. Il est donc opportun de faire le point sur cette nouvelle forme d'organisation du travail qui semble correspondre aux attentes de plus en plus de travailleurs.

En revenant à une des questions de départ, à savoir si le télétravail représente un travail plus libéré ou plus aliénant, la plupart des auteurs tendent à s'accorder sur la conclusion que le télétravail ne réduirait pas l'aliénation du travail, mais offrirait une autre liberté que celle que nous connaissons aujourd'hui. Une liberté basée sur la flexibilité, l'autonomie et la confiance.

Pourtant, le télétravail, un des outils des nouvelles formes d'organisation du travail, ne semble pas être sans danger. Nous distinguons principalement trois facteurs pouvant représenter un danger pour les travailleurs. Ces facteurs sont listés ci-dessous.

- La distinction entre la sphère privée et la sphère professionnelle apparaît de moins en moins claire ;
- l'individualisme des travailleurs paraît de plus en plus évident ;
- la dispersion de la collectivité entraînant la rupture de la solidarité, soit l'effacement du sens du collectif.

Ce nouveau mode de fonctionnement semble représenter un bouleversement des habitudes pour les travailleurs plus âgés, pour lesquels les ambitions professionnelles étaient jusqu'à aujourd'hui tout autre, par exemple comme la fidélité traduite par une longue carrière auprès du même employeur, un attrait pour une rémunération correcte...

À l'inverse, le télétravail semble répondre aux ambitions professionnelles des générations X et Y, c'est-à-dire les jeunes travailleurs nés entre 1980 et 1995 et qui, représentent 80% de la population active aujourd'hui.

En effet, pour ces jeunes travailleurs, les souhaits professionnels semblent être très différents de ceux des générations précédentes, ils feront l'objet de notre attention dans le point suivant.

Le chapitre suivant nous éclairera sur les points de vue de chaque génération et nous aidera à déterminer si le télétravail est en mesure de rencontrer leurs besoins.

2. Les besoins de trois (quatre) générations dans un monde du travail évolutif

Malgré les dangers d'une frontière toujours plus mince entre la sphère privée et la sphère professionnelle, il semblerait que le télétravail soit un des outils du travail du futur et sera à l'avenir de plus en plus normalisé au sein des organisations. Ainsi nous pouvons imaginer que le télétravail serait de plus en plus étendu et pourrait devenir, à terme, la nouvelle norme du travail.

Nous assistons depuis quelques décennies à une révolution en matière de technologies et de communication, ce qui a eu un impact majeur sur les organisations qui ont dû s'adapter à cette révolution et inévitablement leurs travailleurs aussi.

Le monde du travail regroupe aujourd'hui quatre générations différentes de travailleurs : les boomers, nés entre 1946 et 1965, les générations X regroupant les travailleurs nés entre 1965 et 1980, la génération Y des travailleurs nés entre 1980 et 2000 et Z ceux nés à partir de l'an 2000.

Nous estimons que la génération Z, génération hyperconnectée, n'a rien connu d'autre qu'internet et les technologies. La plupart d'entre eux sont encore aux études en 2021 et ne représentent pas encore une part significative de travailleurs, nous ne les reprendrons donc pas dans notre observation.

Tableau 1 représentant le taux d'activité en pourcentage par âge des 15 à 64 ans en Belgique⁵

Taux d'activité par âge, sexe, niveau d'éducation et nationalité	2019
Belgique	
Total	69,0
<i>15-24 ans</i>	<i>31,0</i>
<i>25-54 ans</i>	<i>84,8</i>
<i>55-64 ans</i>	<i>54,3</i>
Hommes	73,1
Femmes	64,9
<i>Faiblement qualifiés</i>	<i>41,0</i>
<i>Moyennement qualifiés</i>	<i>71,5</i>
<i>Hautement qualifiés</i>	<i>86,6</i>
Belges	69,6
Autres ressortissants de l'UE	71,8
Ressortissants hors UE	51,0

⁵ Taux d'activité par âge, sexe, niveau d'éducation et nationalité | Conseil supérieur de l'emploi (belgique.be)

Nous commençons par les boomers qui ont été le sujet de la première partie de notre mémoire. Ils ont en 2021 entre 55 et 75 ans et représentent encore un nombre important de travailleurs aujourd'hui, de l'ordre de 54% de la population belge. Les boomers ont connu des essors économiques, telle la période des Trente Glorieuses, mais aussi des crises économiques d'envergure comme les chocs pétroliers de 1975 et 1978.

Pour la plupart, leurs principales motivations professionnelles reposent sur la fidélité auprès de leur employeur. Ces travailleurs souhaitant reconstruire l'économie du pays après la guerre, ils ont un goût prononcé pour le travail et accordent une place très importante à la carrière professionnelle et son évolution. Il n'était pas rare de réaliser toute sa carrière professionnelle auprès du même employeur. Favorisés par la période prospère des Trente Glorieuses, ils aspirent également à ce que la rémunération soit à la hauteur de leur engagement professionnel, la reconnaissance est également essentielle à leur implication.

Ces derniers sont suivis de près par les travailleurs de la génération X : le goût du travail leur a été transmis par la génération précédente, mais cette génération souffre davantage des effets des périodes de chômage dus aux crises économiques qui traversent le pays. Leur priorité porte sur le maintien de leur emploi et le respect de la hiérarchie. En 2019, les travailleurs de la génération X ont entre 39 et 54 ans et occupent, pour la plupart, des postes supérieurs dans la hiérarchie.

Une troisième part du marché du travail est représentée par les « digital natives », nés entre 1980 et 2000, ils ont donc actuellement entre 20 et 40 ans ; ils représentent la part la plus importante des travailleurs d'aujourd'hui, à savoir 84.8% de la population en Belgique. Ils ont connu l'arrivée des nouvelles technologies pendant leur enfance comme l'internet, les téléphones mobiles, etc., il s'agit donc d'une génération de transition du fait qu'ils ont également connu une enfance sans internet.

Cette génération n'a quasi traversé que des crises économiques et des situations d'instabilité dues aux périodes de chômage. Cette génération ne suit globalement plus le précepte de prêter toute sa carrière auprès du même employeur et a centré ses priorités sur l'instant présent et la qualité de la vie au travail, la nature et l'écologie constituent leurs ambitions principales. Toutefois, ils sont attentifs au travail bien fait et la reconnaissance a une place importante dans leur carrière.

Pourtant, les jeunes travailleurs semblent avoir d'autres priorités professionnelles que celles que nous connaissions jusqu'à aujourd'hui et le télétravail semble répondre à plusieurs de leurs attentes. Nous allons nous y intéresser dans la section suivante.

LES STEREOTYPES SUR CHACUNE DES GENERATIONS				
	Baby-boomers	Génération X	Génération Y	Génération Z
Valeurs	 « Travail à vie »	 Conformistes	 Génération "Pourquoi?"	 Digital addicts
	 Réfractaires aux nouvelles technologies	 Experts	 Individualistes	 Utopistes
	 Fortes valeurs	 Attachés à la liberté	 Priorité au bien-être	 Soit d'entreprendre
	 Prudents	 Autoritaires	 Digital natives	 Travaillent en s'amusant
Mode de communication	 Face-à-face et téléphone	 Mail, SMS et téléphone	 Messagerie instantanée et SMS	 Appel vidéo (Skype/Facetime)

Figure 1 – Tableau des valeurs et moyens de communication utilisés en fonction de la génération de travailleurs concernés

3. L'évolution des besoins de chaque génération

À côté de l'évolution des technologies, le monde du travail voit également le profil de ses travailleurs se modifier avec l'arrivée des milléniaux, ces jeunes nés entre 1981 et 1995. En effet, ces derniers sont beaucoup plus à l'aise avec la technologie, ils sont plus créatifs aussi, mais surtout ils ont d'autres attentes du travail que leurs prédécesseurs. Ces jeunes travailleurs choisissent l'entreprise en fonction de ce qu'elle leur offre. Les caractéristiques les plus fréquentes sont la facilité à concilier famille/travail, la flexibilité horaire, le sens de créer un impact sur la société et le développement personnel.

Là où un emploi à vie était un gage de réussite pour les travailleurs plus âgés, les jeunes travailleurs n'hésitent plus à changer d'employeur aussi vite que ce dernier ne répond plus à leurs attentes.

Les milléniaux aspirent généralement à plus de liberté, mais prêteront dans l'ensemble plus d'heures de travail en contrepartie. Ils attendent de leur supérieur un coaching de guidance qui leur permettra d'évoluer dans leur carrière professionnelle et exigent donc plus de disponibilités, mais aussi plus de responsabilités dans leurs tâches.

Les milléniaux ont une vie, sans distinction impérative entre le privé et le professionnel, du moment que celle-ci leur permet de vivre des expériences enrichissantes et contrairement aux aînés, ce sont les entreprises qui devront s'adapter aux demandes des travailleurs et non plus les travailleurs qui devront s'adapter aux nouvelles conditions de travail comme c'est le cas depuis quelques décennies.

L'enquête Hays réalisée en 2018 portant sur la cohabitation générationnelle au travail, révèle que ces générations partagent une même vision du travail.

Les critères d'importance suivants ressortent de part et d'autre :

1. L'importance de l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée ;
2. L'accomplissement de soi, le sentiment d'être utile ;
3. La sécurité de l'emploi et la stabilité financière ;
4. La liberté et la flexibilité.



Figure 2 – Comparaison de la vision du travail entre baby-boomers et génération X et générations Y et Z.

Quant à l’usage des nouvelles technologies, une petite tension se crée entre les baby-boomers et les générations plus jeunes du fait que les premiers ont besoin d’un certain temps d’adaptation. Mais la source principale de conflit repose sur la notion du « temps presté », les boomers et X se concentrent sur une seule tâche à la fois, tandis que la génération Y souhaite gérer plusieurs tâches simultanément et s’offrir davantage de temps libre et de pause dans leur journée.

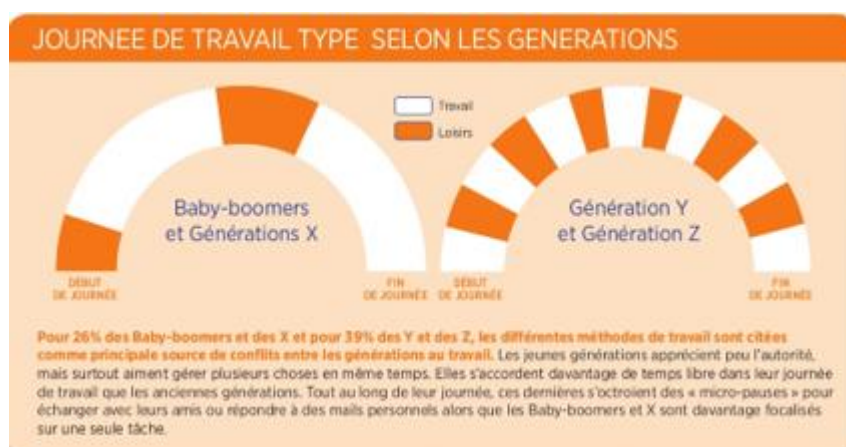


Figure 3 – Illustration d’une journée de travail type selon les générations

Un autre élément de discordance entre générations résulte des responsabilités managériales qui sont confiées aux plus jeunes, réputés plus à l’aise avec les outils numériques, et provoquent des tensions dans leur management des plus âgés.



Figure 4 – Les technologies : source de conflits entre générations ?

Autre effet marquant : seuls 28% des baby-boomers en fonction apprécient le travail à distance alors qu'ils sont 55% chez les moins de 35 ans. À contrario, lorsque ces deux générations sont à la recherche d'un emploi, la possibilité du travail à distance représente un critère important pour 73% des plus âgés et 60% des plus jeunes. Par rapport au management également, l'âge serait associé à la capacité à prétendre à cette liberté dans le travail ainsi que le confort qui y est associé, comme les transports ou le bien-être.

Quant aux travailleurs plus jeunes, ils craignent davantage que leurs collègues pensent qu'ils ne travaillent pas suffisamment lorsqu'ils ne se sont pas présents dans les bureaux de l'organisation, et pourtant ils plébiscitent en plus grand nombre l'usage du télétravail, qui leur permet un meilleur équilibre vie privée et vie professionnelle. Ils sont persuadés également que le travail à distance les aide à être plus créatifs et plus productifs, et contournent le sentiment d'isolement par l'usage de vidéoconférence.

4. Conclusion

Après nos recherches sur les problèmes rencontrés par les travailleurs âgés, le rôle du télétravail dans leur maintien en activité et le sens de la liberté procuré par le télétravail par rapport aux besoins des travailleurs au sein des organisations, nous pouvons conclure que le télétravail pourrait très certainement aider à faire tomber les barrières entre les générations et reconstruire les liens humains et de ce fait, maintenir les travailleurs âgés actifs plus longtemps au sein de organisations, dans lesquelles ces derniers représenteraient une réelle plus-value. Les vidéoconférences, par exemple, donnent l'illusion que les travailleurs se situent dans la même pièce, ce qui contredit le sentiment d'isolement et aide à créer de nouveaux liens entre les personnes. Cela aidera également le management à réaliser que la gestion d'une équipe est réalisable également à distance.

Nos pistes de réflexion rejoignent celles relevées par une étude d'IBM de février 2016, portant sur les solutions que les entreprises devraient adopter en matière de gestion des âges :

Les organisations devraient abandonner la classification de son personnel selon leur âge, trop stéréotypée et devraient trouver d'autres types de classifications ;

Les organisations devraient, selon notre analyse, individualiser la relation avec ses collaborateurs et de personnaliser chaque parcours et proposition d'expérience en fonction des aspirations et ambitions de chacun, sans tenir compte de son sexe, son âge ou son ancienneté.

Parallèlement à ces deux points, nous avons vu que les organisations devraient favoriser la création de binômes intergénérationnels permettant le parrainage ou mentorat, là aussi le télétravail pourrait faciliter la communication et l'échange de l'expérience ainsi amener à une pérennité de l'expertise d'une génération à une autre.

Le télétravail pourrait donc constituer une des formes d'organisation du travail de demain, qui fait partie intégrante du futur du travail et qui permet aujourd'hui de faciliter la période de transition que nous traversons. Une période charnière entre 2 mondes du travail, animés simultanément par des travailleurs ayant connu un monde sans technologie, des travailleurs ayant connu les deux et des travailleurs n'ayant rien connu d'autre.

Vraisemblablement, un monde du travail qui n'en est qu'aux prémices de son évolution et qui semble répondre aux ambitions des travailleurs de demain, mais pour lequel il serait pertinent de s'interroger si nous n'étions pas en train d'adhérer à un système dans lequel les travailleurs se conforment d'eux-mêmes à ce qu'il est attendu d'eux.

Bibliographie

- Alice, M. (2019), « *Génération X, Y et Z, qui sont-elles ?* », Eurécia.
- Burnay Nathalie (2011), « *La cohabitation intergénérationnelle en entreprise : des stéréotypes prégnants à l'égard des seniors. Analyse de la situation belge* », Communication et organisation, 2011/2 (n°40), pages 71 à 86.
- Deal, Jo (2019), « *Télétravail, l'envie de flexibilité et de liberté des millenials* », La Rédaction.
- Desmette, D., Gaillard, M., & Liénard, G. (2005). « *Lorsque l'âge devient stigmatisant : le rôle de l'identité de travailleur « âgé » dans l'intention de prépension* ». In A. Batistelli, M. Depolo, M., F. Fraccaroli, (Eds.), « *La qualité de la vie au travail dans les années 2000* ». Bologna : CLUEB : Bologna 2005, p. 828-836.
- Etude Fuze 2018, « *Les baby-boomers plus adeptes du télétravail que les millenials* ».
- Hansen, B., Siard, S. (2006), « *Seniors actifs, travailleurs âgés, travailleurs expérimentés* », Le journal des psychologues 2006/6 (n°239), pages 66 à 70.
- Haquet S. (2016), « *Génération X, Y, Z : sortons des stéréotypes* », LinkedIn.
- HR Square (2020), Dixième enquête de la Vlerick Business School.
- Kassab, Libana (2021), « *Qui sont les milléniaux ?* », Le Droit.
- Ling, Tina (2018), Enquête Hays : La cohabitation des générations au travail.
- Souris, S. (2019). « *Le financement de la Sécu, un enjeu de taille pour l'avenir du pays* », L'Echo, 23 décembre 2019, L'Écho du 27 décembre 2019.
- Tadduni, Julie (2017), « *Télétravail : une affaire de génération ?* », Courrier Cadres
- Taskin, L. (2003). « *Les enjeux du télétravail pour l'organisation* », (Vol. Tome XLII), De Boeck Supérieur.

