

# « Être présent à distance »

## Cas du « shopping » et du travail

Omer Kambale Mirembe

### Résumé

Les mesures anti covid ont imposé les restrictions des contacts humains. Elles ont posé des défis à plusieurs secteurs ; c'est le cas de celui des achats et du travail. En effet, la transaction marchande suppose l'interaction entre le vendeur et l'acheteur en face à face. Les liens humains au site de travail renforcent le sentiment d'appartenance des travailleurs. Du fait des restrictions, comment dès lors « être présent à distance » ?

Dans le domaine de la vente, avec la « phygitalisation », le magasin est à la fois physique et numérique. Le live shopping instaure une interaction virtuelle.

En télétravail, des travailleurs créent des moments de rencontre en ligne. La sociabilité se réinvente donc, à travers une convivialité numérique.

L'avenir tend vers le renforcement de la complémentarité du numérique et du physique pour une présence à distance plus relationnelle dans les transactions marchandes ou entre les travailleurs.

### Présentation

Anti-covid measures have imposed restrictions on human contact. This has posed challenges to several sectors, such as the purchasing and labour sectors. Indeed, the market transaction involves face-to-face interaction between the seller and the buyer. Human connections at the workplace strengthen the sense of belonging of workers. Given the restrictions, how can one “be present at a distance”?

In sales, with “phygitalisation”, the shop is both physical and digital. Live shopping creates virtual interaction. In teleworking, workers are creating moments of meeting online. Sociability is therefore being reinvented through digital conviviality.

The future tends towards strengthening the complementarity of the digital and the physical for a more relational presence at a distance in commercial transactions or between workers.

### Mots clé

Présence, distance, relation, numérique

## Introduction

Pendant de nombreuses années, le marketing a encouragé le contact humain entre le vendeur et le client pour la création de la confiance et la fidélisation. Avant le développement des achats en ligne, ce contact se déroulait à l'occasion de la rencontre au sein du magasin physique. Le marketing a été longtemps dominé par les stratégies transactionnelles, qui centrent les actions marketing sur le produit afin de le faire vendre, par les stratégies de prix, de place ou de présentation et grâce aux promotions (les 3 P enseignés en école de commerce). Au courant des années 1990 se développe le marketing relationnel. Il axe les actions marketing sur la création de la relation avec le client et sa fidélisation, comme des leviers essentiels pour accroître les ventes. Il s'agit d'un contact physique avec le client. En effet, il permet d'interagir en face à face pour mieux connaître le client et ses attentes. On sait que le client attend de la part du vendeur un accueil, une écoute et des conseils. En effet, dans un environnement concurrentiel, il faut des stratégies de conservation d'une clientèle conquise. Dans cet ordre d'idées, on distingue le client transactionnel du client relationnel :

*« un client transactionnel est défini comme un client qui ne recherche pas de liens autres que l'objet de l'échange et qui ne s'inscrit pas dans une logique de durée. Un client relationnel est au contraire une personne pour qui l'échange s'inscrit dans une « histoire de la relation », en raison de l'objet même de l'échange, mais également des interactions humaines »<sup>[2]</sup>.*

Ce marketing relationnel a donc mis l'accent sur la gestion de la relation client, notamment l'approche de communication dans l'interaction avec lui.

Cependant, les restrictions des contacts humains imposées par les mesures anti covid ont entravé ce marketing *human to human*. En effet cette crise a enrichi le vocabulaire du quotidien avec les mots « barrières », « confinement », « distanciation », pour traduire la consigne de se tenir à distance les uns des autres, d'éviter les contacts humains pour prévenir la contamination. Comment dès lors les partenaires à l'achat peuvent-ils être « présents à distance » ? C'est un défi pour le secteur de la vente à ce jour et pour l'avenir.

Il en est de même du secteur du travail. Parmi les facteurs de motivation des travailleurs, la gestion des ressources humaines cite particulièrement les contacts et liens humains au travail. Le sentiment d'appartenance à l'organisation, important levier de productivité, se développe et s'entretient par les rencontres et les interactions entre les travailleurs. Ce qui suppose leur présence physique au site de l'organisation. Cette exigence est mise à l'épreuve par les restrictions sanitaires des mesures anti covid qui ont imposé la distanciation sociale et le télétravail. D'où la question pertinente que posent Caroline Ruiller, Marc Dumas et Frédérique Chedotel, et que nous relayons dans cet article, car elle correspond au thème en étude :

*« Comment maintenir le sentiment de proximité à distance des membres d'une équipe dispersée de télétravailleurs ? » .*

Comment assurer du lien social à distance ? Être présent aux autres par l'intermédiaire des outils digitaux ?

En effet, le confinement a renforcé l'usage du numérique pour les actes à distance d'achat des biens ou des services et du télétravail. Comment dès lors « être présent à distance » pour entretenir la relation humaine entre acheteur et vendeur, ou entre les travailleurs ?<sup>[3]</sup>

Cet article met en évidence des réponses d'hybridation au défi de la présence à distance dans le domaine du télétravail et du shopping. Il se subdivise en deux sections. La première porte sur la présence à distance dans le e-commerce et la seconde, sur les relations humaines entre les travailleurs en distanciel.

[2] COTTET, Patrice et al. (2012) « Fidélité transactionnelle ou relationnelle : une approche qualitative », *Gestion 2000*, n° 3, volume 29, p.67. <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2012-3-page-63.html>

[3] RULLIER Caroline, DUMAS Marc, CHEDOTEL Frédérique (2017) « Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 3, vol.6, p.3

## I. La présence à distance en shopping

La transaction marchande comporte traditionnellement une dimension relationnelle. L'acte d'achat suppose l'interaction entre le vendeur et le client. Ce dernier est demandeur des informations sur le produit, et des conseils du vendeur. Habituellement cette interaction se fait en présentiel, dans un magasin comme lieu physique, lors d'une rencontre en face à face. Éric Langeard et Pierre Eiglier le rappellent pour le commerce des services, cela vaut aussi pour celui des biens : « ...l'échange ne peut se concrétiser sans un contact direct entre l'entreprise et son client, sans un minimum d'interaction. »<sup>[4]</sup>

Bien qu'il soit chargé de marketing de vente en ligne, c'est avec raison qu'Olivier Mathiot fait remarquer qu'« *il est certes nécessaire d'avoir un bon produit, un bon prix, de bons outils marketing, une bonne communication, mais le plus important c'est la relation humaine qui permet de résister face à un marché très concurrentiel... On ne peut pas chiffrer la relation humaine, mais on peut en chiffrer les résultats* »<sup>[5]</sup>.

Point n'est besoin de rappeler que la survie du commerce de détail dans les quartiers ou les villages est tributaire de la relation entre les acheteurs et « leur vendeur ». D'où l'expression « mon » pharmacien, « mon » boulanger, « mon » boucher pour exprimer que le client est un habitué ou même un inconditionnel de cette pharmacie, cette boulangerie ou cette boucherie au point qu'une proximité s'est entretenue. Il s'agit bien sûr de présence physique.

L'humain recherche la proximité de relation, comme le rappelle Jean-Louis Laut : « ...la proximité se présente comme une réalité, partie prenante de l'existence humaine dans nos relations aux êtres, aux objets ou à l'environnement. Elle matérialise la nature sociale de tout individu... »<sup>[6]</sup>

Parmi les motivations des personnes pour faire du shopping ou 'magasinage' au sens canadien de promenade de boutique à boutique, on retient aussi sa considération comme moment social de sortie entre amis ou en famille. Une étude<sup>[7]</sup> sur les adolescents, a montré que ces jeunes sont motivés d'aller en magasin pour autant qu'ils y vont en groupe d'amis. On peut parler de « fidélisation collective », avec un caractère de socialisation et de convivialité de ces occasions de « magasinage » collectif entre les jeunes.

La baisse de contact humain a commencé avec l'agrandissement des magasins, l'installation des grandes surfaces, avec la possibilité de *self cashier* ou caisse en libre-service où le client scanne lui-même ses achats et paie par sa carte bancaire ; il n'y a donc pas de contact avec un agent caissier. Le vendeur a perdu des relations personnalisées avec le client, il y a comme une déshumanisation des relations commerciales, comme décrit ci-dessous :

[7] GENTINA, Elodie (2016) Marketing et Génération Z : Nouveaux modes de consommation et stratégies de marque, Dunod, 224 pages.

[4] LANGEARD, Eric et EGLIER, Pierre (1994). « Relation de service et marketing », *Décisions Marketing* n°2, p.13

[5] MATHIOT, Olivier (2017) « La relation humaine est la clé d'un bon business pour une marketplace », <https://www.ecommercemag.fr/Thematique/retail-1220/Breves/-relation-humaine-est-cle-bon-business-marketplace-319573.htm>

[6] LAUT, Jean-Louis (1998) « Proximité et commerce : pour l'éclairage du concept », *Communication & Langages*, n° 116, p.98



« *D'une rencontre quotidienne avec le commerce de quartier, le client s'est adapté à l'éclosion du libre-service en supermarché puis au gigantisme des hypermarchés où, dans la « foule solitaire », il traverse désormais des « déserts de vendeur* »<sup>[8]</sup>.

L'extension des surfaces commerciales a eu entre autres comme conséquence l'étiollement de la relation humaine qu'entraînerait la rencontre entre le vendeur et l'acheteur. Ce dernier devient un anonyme contrairement au commerce de proximité dans les quartiers où le marchand connaît ses clients habituels par leurs noms et même leurs prénoms.

Avec le confinement, la présence physique en magasin a été restreinte. Les boutiques ont alors développé la vente en ligne grâce aux plateformes numériques. Elle présente des avantages ; on peut rappeler qu'elle est relativement moins onéreuse, et par conséquent plus profitable. Mais parmi les inconvénients, il y a lieu de mentionner la pauvreté de relation avec le client.

Quelles sont les tendances des achats au sortir du confinement ? Elles sont variées. Nous en retenons deux : le magasin « *phygital* » et le « *live shopping* ».

### 1.1. Le magasin « *phygital* »

Après le confinement, il y a eu le retour des clients en magasin. Mais une certaine clientèle reste demandeuse d'achats en ligne. Des boutiques utilisent donc de manière complémentaire le canal physique et le canal numérique pour atteindre différents clients. Ces derniers peuvent d'abord visiter le site web du magasin pour découvrir les produits. Ils évitent ainsi de

passer beaucoup de temps au sein de la boutique physique. Ils s'y rendent ensuite pour y rencontrer le vendeur, interagir avec lui en présentiel, lui poser des questions et bénéficier de ses conseils en face à face, et d'acheter en définitive le produit. C'est à ce modèle hybride que renvoie la « *phygitalisation* » des achats.

François Courvoisier donne au concept « *phygital* » le contenu suivant, auquel nous souscrivons :

**Le phygital combine donc les contacts physiques et digitaux pour tirer parti des deux canaux d'atteindre les clients.**

« *Ce mot-valise est apparu en 2013, contraction entre les termes physique et digital: il constitue une nouvelle forme de stratégie marketing. Le phygital commerce est un point de vente physique qui intègre les données et les méthodes du monde digital dans l'optique de développer le chiffre d'affaires de l'entreprise...Alors que la vente en ligne est pauvre en expérience et riche en marge pour la marque, et qu'inversement la vente en boutique est riche en expérience mais pauvre en marge, une stratégie phygital a bien pour but d'optimiser ces deux mondes...* »<sup>[9]</sup>

Le phygital combine donc les contacts physiques et digitaux pour tirer parti des deux canaux d'atteindre les clients. La boutique est physique mais ouvre au *shopper* la possibilité digitale d'expérience client. L'entreprise pour sa part peut réaliser de manière complémentaire des ventes en boutique et en ligne grâce à sa plateforme web.

Selon une variante simplifiée, le client peut, après la découverte numérique du produit, procéder à l'achat en ligne et se rendre physiquement auprès d'un point de retrait. Cette tendance est connue sous l'appellation « *click and collect* », les « *courses connectées* ».

[8] LAUT, Jean-Louis (1998) « Proximité et commerce : pour l'éclairage du concept », *Communication & Langages*, n° 116, p.93

[9] François COURVOISIER, (2020) « Le « phygital », une nouvelle approche centrée client pour l'horlogerie », *Bulletin SSC* n°90, p.34, 36

Au sein même du magasin physique, peuvent être installés des terminaux digitaux, des bornes tactiles interactives. Le client ou *shopper* accède ainsi rapidement aux informations sur le produit, ce qui lui évite de faire une longue file avant d'avoir accès au vendeur pour se renseigner. En plus ces informations une fois obtenues sur l'outil digital peuvent l'inciter à procéder à l'achat directement sur place au sein de la boutique physique. Le magasin est à la fois physique et connecté.

D'une part le client a donc la possibilité de procéder aux achats en face en face dans une boutique où il peut interagir en présentiel avec le vendeur : les avantages du contact humain et de la relation client sont préservés. D'autre part le magasin peut atteindre plus de clients, sans la limite de la distance, grâce au numérique.

Plusieurs firmes assurent la distribution en boutiques physiques et en même temps réalisent des ventes en ligne. Le *phygital marketing* recommande de combiner les deux canaux et non de les juxtaposer. Cette combinaison permet à coup sûr de maximiser le chiffre d'affaires.

## 1.2. Le « live shopping »

Le live shopping est une séance en direct en ligne qui réunit, sur rendez-vous, un vendeur ou un influenceur et une communauté virtuelle des clients connectés. Le présentateur ou *streamer* procède à la démonstration du produit en temps réel en ligne ; c'est donc une présentation en live. Les clients peuvent interagir en direct, en synchrone, avec l'exposant ou le présentateur du produit. Non seulement le *shopper* interagit avec le streamer, mais aussi avec les autres *shoppers* en ligne en temps réels, surtout ils peuvent profiter de l'occasion pour échanger leurs avis sur les produits ou services proposés en vente. Ceux qui prennent la décision d'acheter peuvent par la suite procéder à l'achat en ligne, redirigés par un lien vers les plateformes des offreurs. Les influenceurs choisissent particulièrement les réseaux sociaux comme canaux de diffusion de ces séances de live shopping. On les qualifie aussi de « live streaming commerce » (LSD)<sup>[10]</sup>.

Le concept s'inspire des émissions de télé shopping, de télé achat des années 1980 : un animateur ou présentateur fait la démonstration du produit à la télévision, et des téléspectateurs la suivent sur leurs écrans en tant qu'acheteurs potentiels. Ils peuvent appeler au téléphone en direct le présentateur, interagir avec lui et même passer commande. Cependant le coût élevé des tranches d'antenne payé aux télévisions a éloigné des entreprises de ce canal. En même temps avec l'internet haut débit, s'ouvrait la possibilité du live streaming de loin peu onéreuse.

[10] Xiaoyu Xu, et al. (2020) « What drives consumer shopping behavior in live streaming commerce », *Journal of Electronic Commerce Research*, vol 21, n°3, p.146



À travers cette tendance s'affirme un besoin de relation humaine satisfait par la rencontre d'une communauté certes virtuelle. Mais il y a aussi une dimension hédonique, telle que décrite ci-dessous :

*« live streaming enables merchants to form personal relationships with their consumers and strengthen the ties with them, especially for small merchants. Because there are not many consumers participating in LSC of small merchants at the same time, merchants can have more interactions with the consumers and thus provide more personalized suggestions, which creates a more enjoyable shopping environment for consumers as in offline stores (...) the interaction between consumers and streamers is the main hedonic motivation to watch a live stream of e-commerce »*<sup>[11]</sup>.

Il s'agit assurément d'interaction para-sociale étant donné que les intervenants ne se rencontrent pas physiquement. Mais ils sont présents dans une transaction marchande à plusieurs à distance, et ils interagissent par internet grâce aux applications sur les ordinateurs, les tablettes ou les smartphones.

Le live shopping est plus répandu en Chine en Indonésie, etc., mais moins en Occident pour l'instant. Il est en général organisé par de grandes enseignes du e-commerce telles que Amazone, Alibaba, Rakuten, Zalando etc.

La tendance live shopping va vraisemblablement se renforcer au fil des années.

Cependant, il faut faire remarquer que malgré l'importance que prend le commerce en ligne, la satisfaction du client est encore plus liée au contact humain en magasin avec le vendeur. C'est à juste titre que Kiss the Bride, une agence en conseil marketing fait remarquer qu'à l'heure où toutes les marques digitalisent leurs points de vente, l'élément de différenciation restera la relation humaine. Elle reprend ce point de vue de David Horain, pourtant responsable du digital pour l'enseigne Etam, :

*« Tout le monde développe le web to store, mais l'important c'est le sourire de la vendeuse »*<sup>[12]</sup>.

On peut donc retenir que quelles que soient les avancées technologiques marketing, rien ne vaut le sourire de la vendeuse<sup>[13]</sup>. De quoi un client va-t-il se souvenir le plus après une transaction marchande ou le passage dans un magasin ? Il semble que l'attitude du vendeur ou de la vendeuse, la qualité de l'accueil, sont parmi les éléments les plus mémorables. C'est cette importance de la rencontre que rappelle Lauriane Henry :

*« Une recherche révèle que lors d'un passage en magasin, ce dont se souvient le client, même plusieurs mois après sa visite, c'est l'échange qu'il a eu avec le vendeur... »*

[12] XXX, (2016) « Les vendeurs en première ligne d'une relation plus humaine », <https://www.kissthebride.fr/decryptage/consommateurs-ne-prenez-pas-a-delaissier-contact-humain/>

[13] Au féminin, simplement parce qu'il s'agit d'un fait social, le métier est encore majoritairement féminin dans beaucoup de secteurs.

[11] WANG, Ye et al., (2022) « How Live Streaming Changes Shopping Decisions in E-commerce : A Study of Live Streaming Commerce », Comput Supported Coop Work, p. 13, p.7 ; <https://doi.org/10.1007/s10606-022-09439-2>



© From: [How Live Streaming Changes Shopping Decisions in E-commerce: A Study of Live Streaming Commerce](https://doi.org/10.1007/s10606-022-09439-2)

*Un individu attend et aime dans la relation avec un vendeur qu'on l'écoute et qu'on s'occupe de lui, qu'on le conforte dans son choix, qu'on l'aide à trouver son produit dans le magasin (pour pas qu'il ne perde de temps), qu'on personnalise les échanges, qu'on puisse partager une passion commune »<sup>[14]</sup>.*

On ne peut opposer la vente en ligne et celle en boutique ; l'expérience montre plutôt que les entreprises ont tendance à utiliser les deux canaux de manière complémentaire. Par ailleurs, il se développe une hybridation dont la phygitalisation et le live shopping constituent des illustrations.

[14] Henry, Lauriane, « Quel est le rôle du vendeur dans les boutiques connectées ? », in FOURNIER Martine, (coord.), (2021) *Le livre blanc du smart retailing*, p.183, 186.

La tendance pour demain serait donc vraisemblablement le renforcement de l'alliage du numérique et du physique pour une présence à distance plus relationnelle autour des transactions marchandes.

Toutefois, il est clair qu'au sein de cette mutation, il existe des secteurs difficiles à digitaliser tels que la boucherie, la poissonnerie etc. La digitalisation nécessite par ailleurs un investissement important en équipements numériques et en formation des utilisateurs, ce qui n'est souvent pas à la portée de plusieurs petits commerces.

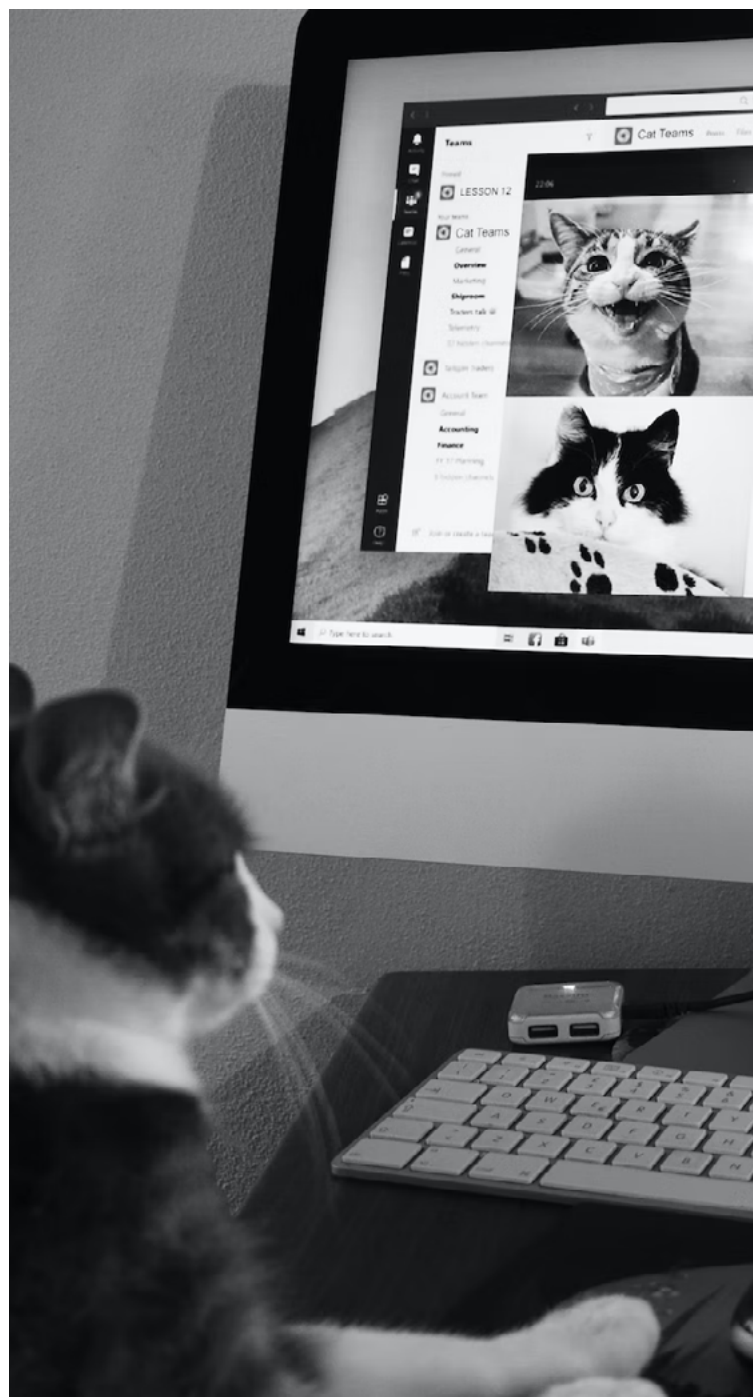
## II. La présence à distance : le télétravail

Le télétravail désigne toute activité professionnelle effectuée en dehors du site de travail, généralement à domicile, à l'aide des outils informatiques et d'internet.

Le management des relations humaines retient la cohésion du groupe, le collectif, la relation sociale comme un des facteurs de productivité des travailleurs. Parmi ses pionniers il sied de citer des psychosociologues du travail tels que Elton Mayo. L'école des relations humaines prône le « bien-être au travail », la prise en compte des besoins des hommes, parmi lesquels des besoins sociaux, comme élément important de motivation des travailleurs et un facteur capital de leur productivité. Ce qui y contribue ce sont notamment les liens sociaux au travail. En effet, l'entreprise n'est pas seulement une organisation à la recherche du profit, elle est aussi une communauté d'hommes et de femmes au travail qui interagissent<sup>[15]</sup>.

Il importe donc de faire fonctionner l'entreprise non seulement comme une machine économique de production du profit mais aussi comme une organisation sociale où la cohésion des travailleurs est un des leviers

[15] ALBOU, Paul (1991) *L'homme au travail : les relations humaines dans l'entreprise*, FeniXX.



importants de leur rendement. Travailler ensemble renforce l'esprit d'équipe.

Si les travailleurs trouvent de la satisfaction à travailler ensemble, à se retrouver ensemble, ce désir du collectif renforce la cohésion du groupe et la productivité individuelle et collective.

Au site de travail, les travailleurs se retrouvent en face à face. Ils sont en interaction, chacun agissant en fonction de ses collègues. C'est dans cette interaction que s'effectue l'appropriation des valeurs de l'entreprise et le sentiment d'appartenance. C'est à juste titre que Maslow a retenu ce besoin d'appartenance dans sa fameuse pyramide des besoins. Il est pris en compte dans la gestion des ressources humaines. En effet, à l'embauche par exemple, le travailleur passe par une étape d'intégration. Le but est qu'il se sente appartenir à l'entreprise, qu'il en partage les valeurs. Le management avance la nécessité pour les travailleurs de faire équipe, étant donné que leur cohésion est censée les stimuler davantage au travail.

Il va sans dire que « ...le collaborateur postmoderne a besoin de la rencontre avec ses pairs, une rencontre physique et réelle pour donner du sens à la coopération au sein de l'entreprise. »<sup>[16]</sup>

Pour tirer davantage profit de ce levier, des entreprises ont prévu des moments de sociabilité et de convivialité entre les travailleurs sur le site de travail : la pause autour de la machine à café, un jeu de société, une partie de sport collectif (foot, basket ou volley ball...). Une certaine proximité s'établit entre les travailleurs fumeurs, de catégories socio-professionnelles différentes, qui se retrouvent au même moment au fumeur pendant la pause cigarette. C'est l'occasion de conversation informelle, de

plaisanterie etc., qui peut renforcer les relations interpersonnelles.

Des moments de convivialité contribuent à souder davantage l'équipe ; c'est ce qui ressort de ce témoignage d'une aide-soignante :

*« L'hôpital est un lieu de vie difficile et parfois violent ; les soignants investissent beaucoup de leur énergie et de leur temps— week-ends et jours fériés pendant lesquels ils ne sont pas auprès de leur famille ou de leurs proches. Il est indispensable de pouvoir trouver une "compensation" avec les collègues en créant des périodes festives. Les fêtes ainsi organisées sont des moments privilégiés qui permettent d'améliorer la qualité de vie au travail et de mieux supporter les difficultés quotidiennes. »<sup>[17]</sup>*

Ce temps pendant lequel les travailleurs se retrouvent en présentiel, non pas autour d'une tâche mais pour communiquer entre eux de manière informelle, revêt une importante portée de socialisation. Il ne s'agit pas de la concevoir comme une homogénéité, exempte de conflits ; c'est plutôt le contraire.


On peut retorque à raison qu'il ne suffit pas d'être en présentiel pour nouer des relations. Des travailleurs peuvent se retrouver sur le site de travail, mais pendant le moment de pause en commun, chacun est occupé sur son smartphone : y a-t-il pour autant contact humain du fait d'être ensemble sur le site plutôt qu'à distance ? la réponse est négative.

Avec le confinement dû au covid, le télétravail a pris de l'ampleur. Ce mode d'exécution du travail revêt des contraintes, parmi lesquelles la réduction ou même l'impossibilité des tâches collectives qui nécessitent l'exécution en commun physiquement, mais aussi celle des rencontres et des liens sociaux en présentiel sur le site de travail.

[17] MINOT, Michèle (2020) « Cohésion d'équipe et convivialité », in *L'Aide-Soignante*, vol. 34, n° 221, page 20, <https://doi.org/10.1016/j.aidsoi.2020.09.007>

[16] LACAN, Arnaud (2017) « Mieux-être au travail : gadget RH ou vrai levier de performance pour les entreprises ? », in *Management & Sciences Sociales*, n° 22, Kedge Business School, p.20





Les travailleurs n'ont donc pas d'occasion d'interagir entre eux. A distance, chacun exécute ses tâches professionnelles, isolé, dans la solitude. Comment dès lors peut-il être présent aux autres travailleurs à distance ? En effet, l'isolement a été cité dans certaines études parmi les inconvénients du télétravail. Il y a en conséquence le risque de perte du sentiment d'appartenance.

Par ailleurs, le travail ne se fait plus en un lieu, le site de travail, ni pendant un temps, en général huit heures de travail ; il y a par ailleurs le mélange d'emploi du temps entre la vie privée et l'activité professionnelle. Parmi les remarques au sujet du télétravail, on cite le fait qu'il s'agit d'un mode *subi*, imposé par le contexte, plutôt que choisi. Par ailleurs on fait observer que ce mode s'adapte plus à certaines tâches, notamment intellectuelles, qu'à d'autres, particulièrement le travail ouvrier qui nécessite l'usage des machines sur le site. Le télétravail concernerait donc les tâches et non pas les postes. De plus, il implique pour l'entreprise d'équiper le personnel en outils informatique et en formation numérique. D'autres font aussi remarquer que l'environnement du domicile du travailleur est différent de celui de son bureau ou de son lieu de travail, ou n'est même pas équipé ni adapté aux tâches professionnelles.

Il faut relever aussi les plaintes des usagers de certains services. Avec le télétravail, ils ne peuvent plus être reçus à un guichet sur le site de l'entreprise, de l'organisation ou de l'administration. A propos de l'administration publique particulièrement, ils y trouvaient de l'utilité à interagir avec les agents pour mieux comprendre les démarches, recevoir des conseils etc. Ils doivent dès lors appeler de chez eux, ou demander rendez-vous en ligne ou carrément procéder eux-mêmes à la démarche sur internet. Ils n'ont donc plus accès à une administration relationnelle. Les téléconseillers, les plateformes téléphoniques ont remplacé l'accueil en présentiel au guichet<sup>[18]</sup>.

Se pose-t-on la question de savoir que la population compte de nombreuses personnes qui ne savent pas comment utiliser les outils numériques ? Il existe, en effet, des « exclus » du numérique.

Chacun effectuant seul son travail à distance, la question est donc de savoir l'impact de ce mode de fonctionnement professionnel sur le collectif des travailleurs, leur cohésion en tant qu'équipe. Les outils numériques permettent-ils de supprimer la distance au point que les travailleurs peuvent réaliser des tâches collectives en équipe virtuelle ? C'est le défi à réaliser, pour éviter l'isolement des travailleurs et maintenir la présence à distance.

[18] WELLER, Jean-Marc (2010) « Comment les agents se soucient-ils des usagers ? », in *Informations sociales*, 2, n° 158, pp.12-18

Pour des tâches professionnelles, ils communiquent par mails, ou passent des appels téléphoniques.

Pendant le confinement, des équipes ont mis en place des stratégies pour maintenir les relations humaines au-delà de la distance, comme le rappelle une étude de l'Organisation Internationale du Travail :

« Maintenir un solide lien social au sein des équipes, même en situation de télétravail contribue à renforcer la confiance. Pendant la pandémie de Covid-19, les organisations ont employé divers moyens – vidéoconférences informelles, activités sociales virtuelles (pause-café, déjeuner, partage d'expériences, etc.) – qui ont amélioré le bien-être des travailleurs, renforcé leur sentiment d'appartenance à l'organisation et affermi la confiance mutuelle.<sup>[19]</sup>»

En effet, des travailleurs ont innové pour créer des moments de rencontre et de lien social malgré la distance du télétravail. Certains ont choisi de prendre la pause-café ou un apéro et d'échanger entre eux en même temps par visioconférence. D'autres ont imaginé un échange entre collègues des photos ou moments comiques vécus à domicile. D'autres encore ont choisi, à un moment durant la semaine, une partie de jeu de société ou une soirée karaoké en ligne etc. L'objectif est bien sûr de maintenir la cohésion, les relations

même en ligne. Il y a lieu de dire que la sociabilité se réinvente malgré la distance et les travailleurs sont imaginatifs pour partager une convivialité numérique pourvu qu'ils maintiennent le contact et les relations entre eux, pour être « présents à distance ». Ils sont bien sûr conscients que cela ne remplace pas la profondeur du contact humain en face à face.

Après le confinement, des salariés ont évoqué les inconvénients du télétravail, ils ont été soulagés par le retour sur le site de travail. Des employeurs en ont au contraire vanté les avantages. Par nécessité ou par choix, le télétravail a été maintenu par plusieurs organisations publiques et privées.

Selon l'Organisation Internationale du Travail et l'Organisation de Coopération et de Développement Economique, le taux de télétravail se poursuivra et évoluera vers une forme mixte combinant présentiel et distantiel (ou travail hybride) avec une formule qui se stabiliserait autour de deux à trois jours par semaine<sup>[20]</sup>. L'organisation du travail évoluera donc pendant un temps dans cette combinaison du travail en présentiel et de certaines tâches en distantiel, avec le défi pour l'exigence de relations humaines, de proximité relationnelle malgré la distance physique. La question de savoir comment créer et entretenir la proximité des personnes derrière les écrans demeure.

[19] OIT (2020)  
*Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après.*  
Guide pratique, p.21

[20] CANIVENC, Suzy, et CAHIER Marie-Laure, (2021) *le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?*  
Presses des Mines.

## Conclusion

Cet article a mis en relief le problème d'être présent à distance à l'ère du numérique. Nous l'avons illustré en prenant deux activités : le shopping et le travail à distance. La tendance est l'hybridation, c'est-à-dire la combinaison de la présence en contact physique et à distance par le numérique. Les deux modalités ne sont donc pas exclusives mais peuvent être complémentaires. La relation à distance ne remplace

pas la richesse du contact en face à face. L'avenir des relations humaines, que ce soit pour le commerce ou pour le travail, se joue donc dans la pérennisation de cette tendance d'hybridation du présentiel et du distantiel ; sachant que les outils numériques continueront à prendre plus de place dans les activités économiques, avec le développement progressif de l'intelligence artificielle.