



Web Robinson : Vivre le Télétravail Extrême par Identification Narrative

Stich, Jean-François

ICN Business School - CEREFIGE

jfstich@icn-artem.com

Mairesse, Philippe

ICN Business School - CEREFIGE

philippe.mairesse@icn-artem.com

Résumé :

En 2014, le « Web Robinson » Gauthier Toulemonde partait 40 jours télétravailler sur une île déserte, physiquement isolé mais virtuellement connecté à une communauté immergée dans ses aventures. Cet article mobilise ce cas extrême et semi-fictionnel pour comprendre les mécanismes d'identification narrative ayant permis à ses lecteurs-auditeurs-spectateurs de vivre par procuration les paradoxes de l'autonomie asservie et de l'hyperconnexion solitaire inhérents au télétravail, puis de devenir les auteurs de leurs propres récits durant la crise COVID-19.

Mots-clés : Télétravail, Semi-Fiction, Identification, Narratif, Autonomie, Connexion



Web Robinson : Vivre le Télétravail Extrême par Identification Narrative

INTRODUCTION

En Mars 2020, plusieurs millions d'employés français se trouvèrent soudainement confinés à leur domicile pour y travailler à temps plein, sans interaction face-à-face possible avec leurs collègues. Devant ce constat d'un télétravail poussé à l'extrême ou à l'absurde et aux effets psychologiques incertains, notre recherche mobilise un antécédent daté de 2014 : le cas du « Web Robinson » Gauthier Toulemonde, parti 40 jours télétravailler sur une île déserte, en totale autonomie et sans assistance. Ce cas unique d'isolement par et pour le télétravail, médiatisé au-delà de toute attente, entre expérimentation et rêve, documentation et fabulation, présente la caractéristique de n'être accessible que par les récits illustrés largement diffusés par Gauthier, avant, pendant, puis après son séjour sur l'île.

Dans la ligne des approches narratives (Clandinin, 2007), notre étude porte sur ces récits et leur réception, hors observations directes. Par leur caractère invérifiable, leur style sur le ton de l'aventure, et leur référence à l'imaginaire, nos données sont de l'ordre du réel romancé ou semi-fiction (Whiteman et Phillips, 2008). Si ce « réel fictionnalisé » ne peut documenter objectivement la pratique du télétravail, il donne par contre accès à l'expérience vécue et aux ressorts émotionnels du télétravailleur en situation intensive : le traitement libre et créatif des données empiriques permet d'éprouver intérieurement les situations par identification, et d'accéder ainsi à une compréhension approfondie du phénomène (Watson, 2011 ; Whiteman et Phillips, 2008). Cette identification est un engagement fort, continu et intense (Holt et Zundel, 2018) : d'une part le télétravailleur, se projetant dans les identités potentielles qui lui sont proposées (Ibarra, 1999), s'y retrouve avec ses contradictions. D'autre part, l'évocation et la reconnaissance de problématiques familières dans ce qui lui est raconté d'étrange et de singulier (Buchanan et Hällgren, 2019) lui permet de se reconnaître partiellement dans la situation semi-fictionnelle de Gauthier, pour en tirer des enseignements sur sa propre situation ou celles qu'il serait amené à rencontrer (Ibarra, 1999 ; Moriceau, 2004).

Ce sont ces enseignements que nous cherchons à déterminer : comment le télétravailleur peut-il s'identifier à un récit invraisemblable bien que réel, et qu'apprend-t-il sur le télétravail et sur



soi en s'y identifiant ? Nous chercherons à atteindre une compréhension affinée de ce qui provoque adhésion et identification dans le récit de Gauthier (sections 2 et 3), et la manière dont son télétravail insulaire, tout comme le télétravail intensif invite à fictionnaliser ses expériences (section 4). Nous envisagerons ensuite une compréhension partielle des mécanismes individuels d'adaptation aux difficultés paradoxales du télétravail pour enfin proposer les recommandations qui en découlent et leurs limites.

1. IDENTIFICATION NARRATIVE ET SEMI-FICTION

L'opposition entre vérité (vérifiabilité) des données « scientifiques » et non vérifiabilité (erreur, fiction) des récits a été critiquée et dépassée (Phillips, 1995), non seulement parce que les « données » sont des construits au même titre que les récits (Brkich et Barko, 2013 ; Whiteman et Phillips, 2008), mais aussi en ce sens que les genres fictionnels ou semi-fictionnels proposent une réalité, alternative, démarquée des contraintes et des présupposés de la réalité ordinaire, mais fondée sur elle. S'ils décrivent des phénomènes et transmettent des informations sous forme d'histoires et de métaphores, c'est en se servant de faits réels comme source d'inspiration (fiction) ou comme contenu (semi-fiction) (Clandinin, 2007).

Ces genres narratifs, par leur proposition de réalités alternatives plausibles, facilitent davantage les mécanismes d'identification que les genres réalistes tels que l'étude de cas ou le reportage (Cohen, 2001). Au travers des récits de Gauthier, nous pouvons imaginer ce qui lui est vraiment arrivé. Se projeter dans la fiction que son récit nous présente, au point de la vivre par identification, donne quelque chance de savoir vraiment, de l'intérieur, ce qui s'y passe. L'identification narrative est d'ailleurs définie comme le mécanisme « par lequel l'audience vit la réception et l'interprétation du texte de l'intérieur, comme si elle était réellement confrontée à ces événements » (Cohen, 2001, p. 245, traduction libre). L'aspect narratif du récit permet en effet de « transporter » l'audience dans un contexte ou « dans la peau » d'un personnage (Green et Sestir, 2017). Par la catharsis (Scheff, 2007), l'audience parvient ainsi à éprouver la situation décrite, jusqu'à ressentir les émotions des personnages. Ces mécanismes opèrent pleinement lorsque l'audience trouve le récit à la fois crédible et exceptionnel ou « défamiliarisant » (Barry et Elmes, 1997). Par ces mécanismes d'identification, la fiction et la distance qu'elle introduit avec le réel organisationnel permettent d'envisager des réponses inédites, en mobilisant de nouvelles formes de représentation, expérientielles, qui rendent mieux compte des qualités perçues et vécues des phénomènes étudiés (Mannay, 2015). En exposant la complexité des facteurs qui interagissent



dans une situation donnée, elle constitue une théorisation implicite (Czarniawska, 2019) conduisant à identifier, diffuser (Grimand, 2009) et problématiser la recherche organisationnelle, notamment sur des phénomènes extrêmes et difficilement abordables avec les méthodes classiques de recherche (Buchanan et Hällgren, 2019).

« Fictionnelle dans la forme, factuelle dans le contenu », la semi-fiction consiste à relater des faits réels d'une manière dramatique, appuyée sur les techniques narratives, persuasives et rhétoriques du faire-accroire (make believe) (Whiteman et Phillips, 2008). Elle passe le réel au filtre de la narration dramatique pour mieux donner à comprendre des faits qui, bruts, resteraient chaotiques. Elle propose ainsi un mécanisme d'identification porté par le réalisme des situations. Justement parce qu'elle consiste en un mélange non explicite de réalité documentée et d'invention dramatisée, la semi-fiction provoque le lecteur, le pousse à questionner ses a priori. Elle apporte une dimension critique, jusqu'à la subversion, en appliquant aux faits une narration permettant au lecteur de prendre conscience de phénomènes ambigus (Whiteman et Phillips, 2008). Contrairement à la fiction, la semi-fiction n'appose pas au récit la mention « toute ressemblance avec des personnages existants serait purement fortuite » (Whiteman et Phillips, 2008). Le lecteur se sait donc face à des faits réels, et l'immersion dans le récit en est donc renforcée. L'identification aux récits semi-fictionnels et leurs personnages déclenche ainsi des mécanismes cognitifs et émotionnels qui nous permettent de visualiser et de ressentir les situations par procuration (Czarniawska, 2019 ; Gauld, 2019), et de faire ainsi évoluer nos attitudes. Nous gardons notre individualité mais, en même temps, empruntons celle d'autrui, et cela nous permet de transformer nos réflexions, et nos perceptions (Igartua et Vega Casanova, 2016). Plutôt qu'un travail sur l'identité, c'est cette possibilité de transformation des perceptions et des représentations, opérée par la projection dans des situations et des personnages réels mais romancés, qui nous intéressera ici.

Dans la recherche en gestion, la semi-fiction est souvent employée pour présenter des données ou des résultats sous une forme narrative fictionnalisée (poème, histoire, pièce de théâtre). Dans notre cas, ce sont les données elles-mêmes qui se présentent sous une forme semi-fictionnelle, narrative et romancée. Gauthier a déjà œuvré à fictionnaliser sa propre expérience, dans laquelle nous retrouvons des personnages, une intrigue et de multiples scènes imagées. Cette semi-fiction nous servira ainsi à la fois de donnée classique (à analyser) et de donnée fictionnelle (invitant à une théorisation alternative) (Grimand, 2009). Alors que le (re)lecteur académique doute souvent de la pertinence et de la rigueur du recours à la



fiction comme donnée (Whiteman et Phillips, 2008), la part factuelle de la semi-fiction le rassure. Les faits, bien que romancés, se sont bien déroulés. C'est ce que distingue l'étude de la semi-fiction de l'étude d'œuvres de pure fiction. Nous pouvons ainsi non seulement analyser l'histoire (le cours des événements), la structure narrative (le discours sur les événements), mais aussi les faits qui sous-tendent le récit. C'est dans cette interface entre réel et narration que se jouent sa signification, son attrait et sa valeur de connaissance (Oatley, 1999).

Au fil de notre écriture elle-même « fictionnalisée », focalisée sur la construction d'un récit organisationnel cohérent à partir de données somme toute anecdotiques (Holt et Zundel, 2018), notre rôle de chercheur sera d'effectuer des allers-retours entre ce qui est raconté par Gauthier et la manière dont il le raconte, entre Gauthier-en-situation-de-télétravail et Gauthier-héros-d'une-aventure-racontée-par-lui-même, qui induisent l'identification particulière à la semi-fiction, et produisent une lecture alternative, plus incisive, du phénomène.

2. TÉLÉTRAVAIL : LA POSSIBILITÉ D'UNE ÎLE

2.1. MÉTHODOLOGIE

L'étude de récit semi-fictionnel Web Robinson s'appuie sur une méthodologie qualitative narrative interprétative (Clandinin, 2007). Plus particulièrement, nous nous penchons sur le cas extrême et semi-fictionnel (Buchanan et Hällgren, 2019) de Gauthier Toulemonde et de son expérimentation du travail à distance et en isolement. Nous avons collecté depuis 2014 un ensemble de données secondaires sur son expédition, incluant des articles de presse, des interventions média, des photographies, le livre de son expédition (Toulemonde, 2015), des journaux de bords, des correspondances par réseaux sociaux interposés, ainsi que des données primaires consistant en un entretien de deux heures mené avec Gauthier en mars 2014 au retour de son expédition, puis, durant le premier confinement lié à la COVID-19 en mars 2020, un second entretien avec lui d'une heure et demie. Ces données ont été codées, analysées, et constituent le récit présenté de manière narrative (Clandinin, 2007) en sections 2 et 3. Les citations n'ont pas fait l'objet de réécriture fictionnalisée, et sont présentées verbatim.

Enfin, nous avons publié en mai 2020 un récit de l'expédition Web Robinson (Stich et Mairesse, 2020) invitant les lecteurs à partager leurs propres récits de télétravail dans un questionnaire en ligne. Quinze télétravailleurs se sont alors immergés dans une vidéo de quinze minutes sur l'expédition (lien anonymisé), puis ont partagé leurs récits dans plusieurs



blocs de réponses libres. Aucun participant n'avait connaissance de Web Robinson avant cette immersion. Nous leur avons par exemple posé les questions ouvertes, « Où êtes-vous en ce moment ? A quoi ressemble votre espace de travail chez vous ? » ou « Quels conseils donneriez-vous aux autres télétravailleurs confinés, sur la base d'exemples vécus, que vous pouvez raconter ? ». Les participants ont passé en moyenne 49 minutes, et entre 26 et 105 minutes, à visionner la vidéo puis à partager leurs récits. Une fois les réponses soumises, ils pouvaient télécharger un document contenant leurs réponses juxtaposées aux réponses de Gauthier à ces mêmes questions, dans une forme d'entretien croisé semi-fictionnel entre eux et lui.

2.2. LES SIRÈNES DU TÉLÉTRAVAIL SUR UNE ÎLE LOINTAINE

Nous sommes au quartier de la Bourse à Paris, en 2014, pour rencontrer Gauthier Toulemonde, dirigeant d'une entreprise de presse philatélique. Il revient alors d'une expédition de quarante jours de télétravail sur une île déserte au large de l'Indonésie, coupé du monde si ce n'est virtuellement. Affaibli – il a perdu 14 kilos – il se remémore ce qui l'a poussé dans cette « quarantaine volontaire » avec le même enthousiasme qu'au premier jour :

« Le déclic je l'ai eu en décembre 2012. J'étais gare Saint-Lazare à Paris. Il y avait une foule immense, c'était Noël. Il y avait pleins de gens qui avaient des sacs cadeaux, et tous paraissaient affreusement tristes. Une foule qui en fait était spectatrice de son propre malheur. J'ai trouvé ça assez redoutable. Et je me suis demandé, parmi ces personnes-là, combien auraient pu travailler à distance ? Entre les stations Pigalle et Lamarck Caulaincourt, j'ai tout à coup repensé à Clipperton, j'ai entendu les cris d'oiseaux fous à pattes bleues et à pattes vertes et je me suis dit bon, allez, ça va s'appeler Web Robinson. Je pars c'est décidé, et plus rien ne m'arrêtera. »

C'est à ce moment-là que Gauthier commence à envisager le télétravail comme le mode de travail pouvant lui permettre de satisfaire à la fois ses désirs d'autonomie, de solitude et d'aventures. Au-delà des désirs fonctionnels émanant des individus qui réclament le télétravail, évitement des transports et des interactions sociales (Windeler, Chudoba et Sundrup, 2017), Gauthier rêve d'île déserte, d'aventures et de liberté. Il est facile pour toute personne prisonnière du schéma métro-boulot de s'identifier à ce début de récit : « La simulation fonctionne si un lecteur ou un spectateur parvient à faire fonctionner l'ensemble – imaginer le monde de l'histoire avec ses habitants et s'y immerger » (Oatley, 1999, p. 441, traduction libre). Ce mécanisme permet la rencontre en esprit entre le lecteur et l'auteur, une rencontre déformée, en ce que certaines qualités du second sont omises et d'autres exagérées



(Oatley, 1999). C'est ce que Gauthier applique, se présentant en aventurier risque-tout, en vacancier idéal ou en patron tatillon. L'imagination du lecteur le pousse à s'identifier de manière successive ou simultanée aux personnages contradictoires, ce qui est la force de l'identification poétique (Vygotski, 1925). Dans la fiction, l'auteur, en arrière-plan des personnages auxquels il propose de s'identifier, doit maîtriser des procédés artistiques pour atteindre cet effet. Ici, dans cette semi-fiction, l'auteur étant son propre personnage, la rencontre semble plus réaliste, plus réelle.

2.3. LA MISE EN RÉCIT ET LES PRÉPARATIONS

En parallèle à sa préparation technique (équipement, survie, alimentation), Gauthier se prépara dès l'origine à mettre en récit son expédition, initialement « pour faire la promotion du solaire et du travail à distance ». Un site Internet et une page Facebook montés, avec l'aide d'une attachée de presse, et Gauthier Toulemonde devint « Web Robinson ». Son projet ne semblait alors pas fasciner ses collègues chefs d'entreprises : « ils ont dû trouver ça complètement stupide, inexploitable, ils ont dû penser que je me la coulais douce et que j'avais envie de me barrer au soleil ». Sur les réseaux sociaux, un internaute commente : « il répond plutôt à la question 'peut-on partir en vacances n'importe où tout en continuant à bosser lorsqu'on est prêt à claquer quelques milliers d'euros ?' ». Il se trouva cependant très vite pour accueillir son récit une « communauté motivée par la fascination des îles, des îles désertes » et du télétravail. Avant même de partir, le Web Robinson avait commencé à bâtir une audience qui s'identifiait à son récit :

« Je voulais un peu en parler pour partager, et pour donner aussi un peu de visibilité au peu de sponsors que j'avais. Mais je ne pensais pas que ça prendrait une telle ampleur. C'est monté très vite. Il y a eu un article dans Le Parisien, et ensuite ça a complètement explosé. La semaine qui suivait, j'enchainais les directs à la radio, à la télé. »

Sa solitude annoncée se peuplait avant même son départ d'une multitude d'auditeurs-lecteurs-spectateurs, accueillant la promesse de son récit, l'annonce de l'aventure, comme on entame une série TV. Dans son récit, répété mot pour mot intervention après intervention, il pose un cadre tout à fait banal : « parti un peu comme si c'était un weekend où [il allait] manger des frites sur la côte belge », « pompes en cuir, une belle chemise bien repassée, pantalon en toile », imaginant une île carte postale. Puis, dans un mécanisme de défamiliarisation (Barry et Elmes, 1997), il se rend compte et rend compte à sa communauté que l'île était en fait «



affreusement sauvage, sévère même. La mer montait jusqu'en haut et il n'y avait plus de plage à marée haute. L'île était submersible. » Le récit peut véritablement commencer.

3. VIVRE LE TÉLÉTRAVAIL PAR IDENTIFICATION NARRATIVE

3.1. L'EXPÉRIENCE DE L'AUTONOMIE EN TÉLÉTRAVAIL

Le récit de Gauthier fait écho à l'expérience de télétravail de tout un chacun. Les télétravailleurs se retrouvent souvent confrontés à la perception ambivalente de bénéficier d'une grande autonomie dans leur travail tout en ayant le sentiment d'y être en permanence enchaînés (Mazmanian, Orlikowski et Yates, 2013). L'autonomie, Gauthier la ressentit assurément dès ses premiers jours sur l'île :

« Ici, personne ne me jugeait. J'étais seul, je faisais ce que je voulais, quand je voulais. Je n'avais pas de comptes à rendre. Sauf de faire le travail, bien sûr, de faire en sorte que la société marche. Mais c'est une liberté énorme, énorme. Je ne suis pas un gros dormeur, mais je me levais quand je voulais, et y compris en pleine nuit. Parfois, je me levais à deux heures du matin pour voir les mails qui étaient arrivés pendant la nuit. Il m'est déjà arrivé aussi de me promener en pleine nuit sur l'île. Personne ne le sait, personne. Ça ne gêne personne, c'est fabuleux. »

Image 1. Web Robinson sur son lieu de travail.





Nous retrouvons dans ses mots et dans l'image 1 les moteurs du désir de télétravail précédemment évoqués. L'image 1 évoque par exemple la figure du professionnel ultra-connecté, allant jusqu'à répondre aux mails en vacances sur la plage, et rendue désirable dans la société depuis l'introduction du BlackBerry (Matusik et Mickel, 2011). Ces récits et ces images de liberté ont facilité l'identification narrative, en la rendant intrigante, attirante, pour les personnes qui en découvraient l'existence dans les médias. Une internaute commente admirativement : « C'est incroyable de vous voir sous cette feuille de bananier, quel décalage avec l'ordinateur posé sur vos genoux ! Ça donne envie de s'échapper ». Comme pour renforcer l'identification narrative, Web Robinson lui répond : « Ne soyez pas admirative, vous pourriez faire la même chose. » L'admiration tourne même à la jalousie pour certains : « Mais qu'il y reste ... A nous faire envie avec cette grande plage pour lui tout seul [...] je mets plus de deux heures pour rentrer chez moi le soir, petit veinard. » Gauthier maintient ici le lecteur dans une « distance esthétique » (Scheff, 2007), où ce qui arrive au héros est ce qui arrive au lecteur (absence de distance) mais où les émotions sont tenues à distance (distance observatrice). Il active plus souvent la première, parce que les conditions d'accès au récit activent la seconde.

Gauthier a mené de nombreuses interviews tout au long de son expédition, avec pour toile de fond la jungle luxuriante ou la plage, parfois à la seule lumière de sa lampe frontale. Selon lui, les journalistes l'ayant sollicité « auraient un peu rêvé de faire la même chose ». La diversité des artefacts médiatiques (podcasts, images, interviews, reportages, textes, réseaux sociaux) a facilité le transport identificatoire de l'audience dans le récit (Green et Sestir, 2017), pendant que certains de ces mêmes artefacts, tels que les reportages et les interviews, la remettaient à distance.

Gauthier se retrouve cependant rapidement confronté aux limites du travail déspatialisé mais conduit en un lieu unique (Taskin, 2010), à savoir qu'il devient difficile de s'en échapper :

« C'est vachement frustrant. Il y a des jours où c'était un paysage de carte postale, et vous vous dites ben tiens, il faut bosser. [...] Je vis dans un paradis, qui est bien sûr souvent proche de l'enfer, mais cette île je n'en profite pas. C'est comme si j'étais au bureau à Paris. Sauf que le décor est différent. L'île devenait associée au travail, ce qui devenait désagréable. Donc il y a plusieurs fois où j'ai fait le tour de l'île pour me laver le cerveau. Pour vraiment oublier que j'étais au bureau. [...] Il y a des moments où vous n'en pouvez plus. Vous associez l'île à votre lieu de travail, que vous ne quittez jamais. [...] Sur l'île, j'en avais qui étaient juste en face de la mienne. Je



n'avais pas de bateau donc je ne pouvais pas y aller. Je m'étais dit ça devrait être génial d'arriver sur une autre île déserte pour le week-end, comme si c'était une résidence secondaire. Parce qu'effectivement, par moments j'imaginai qu'il n'y avait quasiment que des armoires métalliques sur la plage avec des dossiers suspendus. »

À travers le récit Web Robinson, « dans la peau » de Gauthier, les auditeurs-lecteurs-spectateurs éprouvent, par identification narrative et appropriation de mécanismes émotionnels et cognitifs (Cohen, 2001 ; Gauld, 2019), cette spirale dans laquelle l'autonomie amène l'atonie. La spirale vécue par Gauthier, fictionnalisée par son récit, est éprouvée par son audience, amenée jusqu'à la catharsis (Scheff, 2007) dans l'adhésion pure au récit. Les vécus contradictoires sont dépassés et le paradoxe peut se résoudre, sans pour autant s'effacer (Vygotski, 1925). Ce dépassement ne sera que de courte durée : Gauthier, confronté au fait que l'autonomie espérée ne se manifeste pas en pratique, et qu'il la perd de vue, cherche à rationaliser sa perte et la compenser par le lien, sur les réseaux sociaux. Il se retrouve alors aspiré dans une seconde spirale paradoxale propre au télétravail, d'hyperconnexion et de solitude (Leonardi, Treem et Jackson, 2010).

3.2. L'EXPÉRIENCE DE LA SOLITUDE EN TÉLÉTRAVAIL

Il peut en effet sembler contradictoire de vouloir s'isoler et fuir certaines interactions sociales inhérentes au travail, pour finalement se trouver en interaction constante, enchaînant les visioconférences et les publications sur les réseaux sociaux (Leonardi, Treem et Jackson, 2010). Gauthier, parti pour « vivre une solitude très heureuse », raconte avoir traité environ 800 mails pendant son expédition : « mails sur mails quand on est sur une île déserte ça devient un peu pénible. [...] Il y a un moment où vous avez envie d'être seul parce que vous devenez un véritable insulaire ». Cette dernière formule, étrange, évoque deux insularités distinctes : celle du télétravailleur Gauthier face à son écran, son environnement-bulle durant des heures, et celle du Robinson heureux sur son île. Les deux ne sont pas facilement conciliables : rapidement, une distanciation s'installe entre le télétravailleur insulaire, ses collègues et sa famille, que les technologies ne semblent pas pouvoir combler :

« Il y a parfois eu des mails où je me suis un peu dit mais quand même ..., où je ne comprenais pas ce qui se passait ici, soit avec ma famille ou au bureau. [...] Il y a un moment où s'instaure une distanciation. Aussi parce que la vie que vous menez n'avait plus grand-chose à voir avec celle des gens avec lesquels vous êtes en relation. »

La difficulté pour Gauthier tient à sa « déspatialisation » (Taskin, 2010), qui éloigne de sa vie ceux avec qui il était en relation proche. Pour que les membres de sa famille puissent enfin



vivre et comprendre son aventure, il ira jusqu'à les amener passer un séjour sur cette même île plus tard avec lui. Ici l'auteur cède le pas à l'homme. Le mécanisme d'identification fictionnel ne fonctionne plus, parce que la part de réalité que Gauthier partage avec ses proches rompt leur identification narrative (Whiteman et Phillips, 2008). L'identification narrative porte en effet sur des dimensions irréalistes, non-fonctionnelles, telles que le symbole, l'imaginaire, le désir (Gauld, 2019). Pour qu'elle opère à plein régime, il lui faut à la fois de la crédibilité et de la « défamiliarisation » (Barry et Elmes, 1997), comme le fait par exemple la science-fiction (Buchanan et Hällgren, 2019). Ceci pourrait expliquer pourquoi l'identification narrative semble davantage opérer lorsque Gauthier affronte des situations extrêmes inconnues mais familières à la fois, comme « la plage pour soi tout seul », « l'île déserte – résidence secondaire », ou encore les circonstances météo :

« Il y a eu un jour, juste avant le typhon aux Philippines, où la météo était détraquée dans toute la région. Je l'ai mis sur Facebook, et il y a un type qui m'a dit ben voilà en Belgique c'est pareil il fait pas beau. J'avais un copain qui était à Angoulême qui m'a dit oui attends, ici c'est pareil. Et après j'ai des Français qui étaient en Chine, d'autres en Malaisie, des militaires qui disaient oui nous c'est pareil. Après ils se sont mis à se parler entre eux. »

Bien que les membres de la communauté affrontent des conditions météorologiques sans commune mesure avec celles de Web Robinson, tous s'identifient au récit. D'un côté, le typhon évoque l'aventure extrême, le fabuleux, et engendre donc de la défamiliarisation (Barry et Elmes, 1997). De l'autre, la réaction de Gauthier (la partager sur Facebook) est tout à fait banale, et donc crédible (Barry et Elmes, 1997). L'identification narrative opère ainsi, et l'internaute vit alors sa situation banale comme extrême, ce qui peut faire sourire : quelle similitude entre une tempête endurée en plein Océan sur une île submersible, et le mauvais temps à Angoulême ? L'identification ne tient pas à la similitude réelle mais à une similitude expérientielle. Gauthier trouve ainsi « fabuleux » que les internautes se mettent à parler entre eux, se reconnaissant mutuellement dans leur identification à son récit. Une « communauté » s'est créée autour de la semi-fiction à laquelle s'identifier – parfois sans distanciation aucune. Gauthier a par exemple été la première personne appelée à l'aide par un membre de sa communauté après un accident de la route : « on est entrés dans une intimité où, finalement, je pouvais rien pour sa moto et puis il était un peu blessé ... Mais je lui ai remonté le moral et il était content de me parler. ... J'ai trouvé ça extrêmement sympathique. »



Cette communauté n'est donc pas seulement faite de rencontres « en esprit » (meeting minds, Oatley, 1999) autour de l'identification fictionnelle : elle est un espace de rencontre et de partage entre des personnes incarnées, une relation, de la même manière que la solitude de Gauthier ou du télétravailleur est véritable :

« Le fait de ne parler à personne toute la journée c'est quelque chose d'assez curieux. [...] J'étais très isolé, j'ai eu quelques moments de solitude lors de grosses tempêtes [...] La nature reprend vraiment ses droits. Et là, vous vivez la solitude, parce qu'en plus, comme il pleut, vous n'avez plus de connexion Internet. »

Les mécanismes d'identification liés au caractère fictionnel, lorsque le caractère réel de l'histoire reparaît, font place aux phénomènes associés d'empathie et de sympathie (Oatley, 1999). Gauthier, désinvesti de ses relations proches, qui se plaint des mails en cascade avec les collègues, et qui prétexte des orages pour s'isoler, cherche la sympathie dans le contact virtuel qu'il entretient avec des inconnus, et se plaint du manque de connexion Internet sur son île déserte. Ses lecteurs et lui sont isolés, mais leur expérience de l'isolement les unit (Turkle, 2011) et les réseaux sociaux leur permettent de faire communauté (Masson et Parmentier, 2020). La fascination des îles désertes est ici plus qu'une métaphore, c'est un fait. Entend-on ici l'oxymoron : communauté d'îles désertes ? Gauthier et les membres de sa communauté forment un archipel dans lequel ils s'échangent épistolièrement des bouteilles à la mer, chacun seul sur son île ou chez soi. La correspondance mimétique du personnage et de son public, reliés par une relation en miroir de ressemblance malgré les écarts, en est renforcée : ils se reconnaissent dans leur isolement connecté. Le mythe du vivre-ensemble-seuls (Barthes, 2002 ; Turkle, 2011) devient pour eux réalité. Ici la fictionnalisation du réel ne suffit plus, ni l'identification narrative : la solitude et ses effets sont vécus dans le réel. Malgré l'élaboration considérable de sa narration, qui visait à la promotion du télétravail, Gauthier reste un travailleur qui vit mal son isolement dans la connectivité, sans réussir à le transcender.

4. DU TÉLÉTRAVAIL INSULAIRE AU TÉLÉTRAVAIL CONFINÉ

Nous sortons maintenant du récit Web Robinson pour nous tourner vers ses similitudes avec l'expérience du télétravail confiné, et vers les résultats d'une confrontation de télétravailleurs à ce récit.

4.1. L'EXPÉRIENCE DU TÉLÉTRAVAIL EN CONFINEMENT EXTRÊME

Nous sommes partis du constat que le télétravail vécu par Gauthier, bien qu'exceptionnel, hors norme et hors de portée de son audience, n'est que semi-fictionnel : il se réfère à des



événements réels qui fondent la ressemblance entre les situations vécues sur l'île et celles vécues par les télétravailleurs. Nous avons fait l'hypothèse que l'expédition Web Robinson a peut-être permis à Gauthier et à son audience de vivre par anticipation et procuration, dès 2014, ce à quoi allait ressembler le télétravail confiné de la situation sanitaire Covid19, et ultérieurement de l'extension du télétravail intensif :

« Ce sera sûrement une découverte pour beaucoup qui n'ont jamais été dans ce type de conditions, comme ce fut le cas me concernant sur une île déserte. [...] J'imagine que d'ici deux semaines les choses vont rentrer dans l'ordre. Les gens vont se créer des routines de vie, se faire aussi une discipline de vie par rapport à un nouvel environnement. Et finalement, il a fallu 15 jours à l'insulaire que j'étais pour vraiment s'habituer à un contexte qui était fondamentalement différent de ce que je connaissais. »

Cette intuition n'est qu'en partie confirmée par les télétravailleurs confinés ayant été confrontés au récit Web Robinson. « Cela nous a été imposé, ce n'était pas, comme pour Gauthier, un 'désir d'enfant' ou une 'expérience préparée', dont on a décidé la date de début et la date de fin », analyse Emmanuelle. La plupart des travailleurs à distance n'ont pas à se préoccuper d'une réception satellitaire pendant un typhon ou d'une morsure de serpent en pleine visioconférence. La semi-fiction Web Robinson ne nous apprend pas tant sur les pratiques de télétravail que sur ses représentations. Oatley (1999) comme Vygotski (1925) le précisent : ce n'est pas leur ressemblance au réel qui rend fictions et fables intéressantes. Mais les mécanismes identificatoires et cathartiques (Scheff, 2007) qu'elles enclenchent permettent d'interroger les représentations partagées (Buchanan et Hällgren, 2019). Les individus que nous avons exposés au récit de Gauthier semblent avoir saisi cette portée initiatique :

« L'intérêt que je verrais à ces expéditions 'Web Robinson' serait plus celui d'apprendre à mieux se connaître soi-même et d'être capable de puiser dans nos propres ressources devant toute situation inconnue voire stressante. Cette introspection est, à mon sens, favorisée par ce type d'expérience solitaire car la personne est livrée à elle-même et n'est pas parasitée par un environnement sans cesse en mouvement. »
(Virginie)

En découvrant le récit Web Robinson, les télétravailleurs n'apprennent donc pas tant sur le télétravail que sur eux-mêmes, car « comme le dit Gauthier, l'isolement peut renvoyer à ses propres problèmes, 'tout peut prendre des grosses proportions' », propose Emmanuelle. Ils revisitent et ré-interprètent leurs propres expériences. Fabrice explique que le récit « me



renvoie, toute proportion gardée, à ma modeste expérience du travail dans une grande métropole asiatique, il y a plus de vingt ans maintenant [...] La fierté de travailler 'avant' tout le monde, c'est-à-dire pendant que nos collègues dorment. » La semi-fiction Web Robinson n'a donc de semi- que son existence réelle, la fonction identificatoire et initiatique de la fiction opère bel et bien.

4.2. FICTIONNALISER SES PROPRES EXPÉRIENCES DE TÉLÉTRAVAIL

Bien que le télétravail de Gauthier, choisi, ne ressemble que partiellement au télétravail intensif, subi, une similitude majeure est à relever. Dans les deux cas, l'expérience constitue un terreau fertile à la narration dramatique. À propos du moment où le télétravail a soudain surgi dans sa vie, Anne écrit : « j'étais au bureau le mardi matin quasi seule dans le bâtiment. Nous sommes partis à 11h45 en mode Fort Boyard 'sors, sors, sors !' les tigres sur nos talons. Pas trop le temps de penser. Mais j'ai quand même pris mes plantes vertes et mon écran. » Virginie campe elle aussi un décor digne d'un film d'apocalypse : « nous étions les 4 derniers à quitter le site, qui compte habituellement 620 salariés. Nous avons l'impression d'être seuls au monde. »

La constance de Gauthier au long des 40 jours à entretenir le récit, le mettre en ligne, le nourrir d'images, d'anecdotes, de notes, témoigne de cette nécessité de narration dramatique. Au-delà de l'entreprise médiatique, et de son succès, il s'agit de maintenir la possibilité d'identification narrative, qui seule fidélisera son public – et avant tout son premier public – c'est-à-dire lui-même. En ce sens, les récits de nos interrogés témoignent du même souci de scénarisation. Comme Gauthier, Steve a profité de la solitude pour « se retrouver sur des plaisirs simples de la vie », tels que la lecture. Emmanuelle a travaillé sa pleine-conscience en nous décrivant son espace de travail dans les moindres détails : « Pièce assez grande, avec vélux, poutres, murs blancs immaculés, parquet au sol, bureau fait d'une planche posée sur les tréteaux, recouverte d'un tissu, chaise de bistro. » Des communautés de crise (Masson et Parmentier, 2020) ont été créées par Alexis sur LinkedIn, « pour faire le point sur nos vies, nos projets, nos questions », et par Angèle et Patrice, devenus organisateurs réguliers d'apéros Skype. Ces récits préservent la mémoire de ces moments extrêmes, et permettent de les surmonter. Qu'est-il resté du télétravail insulaire de Gauthier une fois l'île abandonnée, si ce n'est son récit et la part de lui-même qu'il y a laissé ? Qu'est-il resté aux télétravailleurs confinés revenus à un ou deux jours de télétravail hebdomadaires tout au plus, si ce n'est leurs récits et leur expérience partagée d'avoir vécu une semi-fiction quasi-hallucinée ?



5. APPORTS DU RÉCIT WEB ROBINSON

5.1. APPORTS À LA PRATIQUE DU TÉLÉTRAVAIL OU DE LA GESTION DU TÉLÉTRAVAIL

La perspective que nous avons adoptée, de l'étude de cas singulier comme moyen de parvenir à une compréhension transférable (Moriceau, 2004), nous mène alors à poser cette hypothèse que le télétravailleur pourrait davantage réussir à tenir sur son île-écran, s'il cherchait à opérer une identification narrative à sa propre expérience, en se mettant lui-même en histoire. C'est probablement ce qu'il fait déjà. En racontant à ses collègues les plus proches les anecdotes du télétravail, les déplacements de la table de la cuisine à celle du salon, le chat sautant sur les pages imprimées, il se raconte à lui-même ses aventures d'insulaire surnageant dans le quotidien. L'exercice que nous suggérons aux télétravailleurs (tenir un journal ou un blog) permettrait de manière littérale l'identification de soi à soi, qui répare le paradoxe de l'autonomie contrariée (Mazmanian, Orlikowski et Yates, 2013). L'exercice doit cependant aller plus loin que le récit de vie et inviter les télétravailleurs à fictionnaliser leurs expériences pour stimuler la réflexion. Gauthier en a pressenti l'intérêt, en fondant son activité de coach d'équipes « Team Robinson », emmenant des télétravailleurs vivre « l'expérience unique d'une vie autonome sur une île déserte ». Mais il évacue alors tout le travail narratif et sa puissance simultanée de distanciation et de proximité à soi.

Il s'agit aussi de vivre ensemble ce travail séparé, qui fait des télétravailleurs les explorateurs de leurs propres identités technologiques et connectées. Par similitude avec l'expérience de Gauthier, et parce qu'il s'agit de tenter de se saisir de ses propres motivations profondes, nous suggérons d'accompagner attentivement ces dispositifs narratifs et réflexifs destinés à exprimer, comprendre, et s'approprier l'expérience dans sa complexité et dans son potentiel de formation de soi. Pour les télétravailleurs et pour leurs managers, il s'agit d'ouvrir la réflexivité partagée. La création d'espaces de discussion, de diffusion et de partage permettrait aux travailleurs-lecteurs-auteurs de se rassembler en communautés de reconnaissance et de soutien. Les animateurs de ces espaces pourraient inviter leurs utilisateurs à fictionnaliser leurs récits en leur proposant de choisir des pseudonymes et en les faisant participer à des événements semi-fictifs, dans une forme de jeu pervasif où le réel et le fictif se confondent. De tels récits partagés sensibilisent et transforment les perceptions et les représentations (Igartua et Vega Casanova, 2016) et, partant, l'activité elle-même, de la même manière que le font les confrontations croisées (Clot et Stimec, 2013). Nous avons entraperçu le potentiel de cette recommandation en demandant à quinze télétravailleurs de raconter leur expérience de télétravail confiné après avoir été exposés au récit Web Robinson. Dans la



pratique, cette fictionnalisation de ses propres expériences de télétravail s'ébauche dans la scénarisation minimale de l'espace de travail (le bureau devant l'océan), des petits rituels quotidiens (mettre sa plus belle chemise), et l'attention aux micro-événements surprenants et à l'irruption du dehors (partage de mèmes, pas de fond virtuel d'écran). C'est un début.

5.2. LES APPORTS DU RÉCIT WEB ROBINSON À LA RECHERCHE EN GESTION

Notre démarche doit s'apprécier au regard de plusieurs limites. Contrairement à l'identification narrative à des œuvres cinématographiques ou littéraires, l'audience était ici exposée au récit Web Robinson de manière sporadique, confrontée à des micro-contenus (billets de blog, interviews, podcasts), à l'exclusion de l'audience s'étant immergée dans le livre publié par Gauthier (Toulemonde, 2015) et à celle de nos participants que nous avons nous-mêmes confrontés au récit (Stich et Mairesse, 2020). Ces interruptions ont sans doute freiné le processus d'identification en ramenant sans cesse l'audience à sa réalité, rompant ainsi le lien créé (Cohen, 2001). Une seconde limite tient dans le fait que le récit et que notre méthodologie portent sur un personnage-narrateur unique. Bien que cela soit fréquent dans les méthodologies narratives (Clandinin, 2007), cela est bien moins courant dans les récits, qui transportent régulièrement l'audience d'un point de vue à un autre, rendant ainsi le processus d'identification narrative plus dynamique et immersif (Oatley, 1999).

Nonobstant ces limites, notre étude confirme que des phénomènes organisationnels extrêmes difficilement étudiables par le biais de données traditionnelles peuvent être étudiés sur la base de données narratives (Buchanan et Hällgren, 2019). Nous encourageons donc la recherche en gestion à se saisir davantage des méthodes narratives (Clandinin, 2007) en recueillant et en analysant des récits de vie qui témoignent des vécus individuels et de leurs transformations, ou qui ébauchent des transformations envisagées. Ces analyses narratives nous semblent complémentaires à d'autres méthodes qualitatives, comme le codage transverse, qui font abstraction de la cohérence et de la pertinence des récits individuels singuliers (Clandinin, 2007). Nous avons également montré que la présentation narrative de données empiriques constitue un dispositif méthodologique constructiviste provoquant l'immersion (Parry et Kempster, 2014), et facilitant réflexivité et prise de conscience.

Notre recherche a ensuite montré que la (semi)fictionnalisation de phénomènes organisationnels facilite la vulgarisation (Igartua et Vega Casanova, 2016), permet de prendre du recul sur des expériences inédites et paradoxales, et facilite leur compréhension et leur appropriation, à la fois par les chercheurs, et par les membres, au travers de l'identification narrative. Comme pour les télétravailleurs s'identifiant à l'expédition Web Robinson, la semi-



fiction laisse émerger les désirs profonds des spectateurs (Igartua et Vega Casanova, 2016), et les invite à agir sur leurs représentations.

Un point essentiel reste à creuser : les circonstances dans lesquelles la (semi-) fiction permettrait de dépasser ou résoudre les situations difficiles. Si l'exercice du récit de soi peut procurer une aide, elle semble s'être limitée dans le cas de Gauthier à expliciter la question de son autonomie contrariée (Mazmanian, Orlikowski et Yates, 2013) sans la résoudre. Nous avons vu comment, malgré ses efforts de dépassement par la narration, Gauthier reste en situation de solitude, en souffrance, et comment les télétravailleurs se reconnaissent dans cette souffrance, qui affecte le corps, la parole, le regard, le mouvement. Seule peut-être la reconnaissance par un public de la qualité de sa narration a permis à Gauthier de la dépasser, y compris sur son île, par le soin de son public virtuel ou à venir. Pour soulager cette souffrance, comme toute souffrance, il faut ainsi ajouter à la narration d'autres moyens, collectifs, plus probablement de l'ordre de la gestion, de l'accompagnement et de l'aménagement des temps et des espaces réels, et des règles de connexion et de déconnexion, de la même manière que l'on prend soin au théâtre à la fois des acteurs et de l'audience.

5.3. CONCLUSION

En traitant le récit Web Robinson comme un compte-rendu de situation exemplaire susceptible de donner des enseignements sur le vécu du télétravail, nous adhérons à la fictionnalisation du réel qu'il opère, nous entérinons l'écart que la dimension imaginaire de son récit crée, nous le validons en tant qu'écart productif. Nous aurions pu nous intéresser aux données factuelles de son expérimentation, et analyser par exemple le rapport de Gauthier aux technologies dans un milieu hostile, sa gestion des risques et des aléas, et comment son travail à distance en est facilité, pour faire un parallèle avec des situations de télétravail plus habituelles, pour en déduire des hypothèses sur le rapport à la technologie du travail à distance. Nous aurions alors mis de côté les récits multiples, théâtralisés, médiatisés qu'il fait de son expérience. Au lieu d'explorer l'écart entre son récit et les faits nus, nous aurions cherché à réduire cet écart, à coller à la réalité. Mais la « réalité » de Gauthier comporte dès le départ cette part d'aventure, de rêve, d'imaginaire et de fantasme. La prendre en considération c'est reconnaître la part fictionnelle de tout projet de télétravail, sa part aventurière, exploratrice, imaginaire, sa part paradoxale aussi, de privilèges et de contraintes, de relations et de solitude.

Nous avons pu ainsi comprendre ce qui opère dans cette identification, qui n'est pas de l'ordre de l'auto-réalisation, ou de l'évasion dans l'imaginaire. « Identification » est un terme



générique, qui signale tous les mécanismes par lesquels un auditoire se projette et adhère à une narration. Nous ne l'avons pas considéré dans sa signification identitaire et personnelle, mais dans sa capacité à simultanément rapprocher et éloigner le lecteur du récit Web Robinson pour qu'il s'y identifie. Ce faisant, nous avons découvert la puissance de l'auto-fiction, de la semi-fiction, qui pourraient être organisées et gérées de manière à ouvrir sur une réflexivité partagée autour des expériences de télétravail, par la rencontre des esprits autour de l'imaginaire.

Références

- Barry D., Elmes M. (1997). « Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse », *Academy of management review*, 22, n° 2, p. 429-452.
- Barthes R. (2002). *Comment vivre ensemble : Cours et séminaires au Collège de France*, Seuil.
- Brkich C.A., Barko T. (2013). « Fictive Reality: Troubling Our Notions of Truth and Data in Iambic Pentameter », *Cultural Studies? Critical Methodologies*, 13, n° 4, p. 246-251.
- Buchanan D.A., Hällgren M. (2019). « Surviving a zombie apocalypse: Leadership configurations in extreme contexts », *Management Learning*, 50, n° 2, p. 152-170.
- Clandinin, D.J. (dir.) (2007). *Handbook of narrative inquiry: mapping a methodology*, Sage Publications, Thousand Oaks, Calif.
- Clot Y., Stimec A. (2013). « «Le dialogue a une vertu mutative», les apports de la clinique de l'activité », *Négociations*, n° 1, p. 113-125.
- Cohen J. (2001). « Defining identification: A theoretical look at the identification of audiences with media characters », *Mass communication & society*, 4, n° 3, p. 245-264.
- Czarniawska B. (2019). « More complex images of women at work are needed: a fictive example of Petra Delicado », *Journal of Organizational Change Management*, 33, n° 4, p. 655-665.
- Gauld C. (2019). « Fiction et identification: de la narratologie à la sémiotique contemporaine », *Cahiers de Narratologie. Analyse et théorie narratives*, n° 35.
- Green M.C., Sestir M. (2017). « Transportation theory », dans *The International Encyclopedia of Media Effects*, American Cancer Society, p. 1-14.
- Grimand A. (2009). « Fiction, culture populaire et recherche en gestion. Une exploration croisée à travers la série Les Simpsons », *Revue française de gestion*, 35, n° 194, p. 169-185.
- Holt R., Zundel M. (2018). « Using fiction in organization and management research », dans Bryman A., Buchanan D.A. (dirs.), *Unconventional methodology in organization and management research*, Oxford University Press, p. 45-63.
- Ibarra H. (1999). « Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation », *Administrative science quarterly*, 44, n° 4, p. 764-791.
- Igartua J.-J., Vega Casanova J. (2016). « Identification with characters, elaboration, and counterarguing in entertainment-education interventions through audiovisual fiction », *Journal of Health Communication*, 21, n° 3, p. 293-300.



- Leonardi P.M., Treem J.W., Jackson M.H. (2010). « The connectivity paradox: Using technology to both decrease and increase perceptions of distance in distributed work arrangements », *Journal of Applied Communication Research*, 38, n° 1, p. 85-105.
- Mannay D. (2015). *Visual, narrative and creative research methods: application, reflection and ethics*, 1^{re} édition, Routledge.
- Masson Z., Parmentier G. (2020). « Les nouvelles formes virtuelles d'actions et d'être ensemble: Les communautés de crise », *Revue Française de Gestion*, 46, n° 293, p. 43-54.
- Matusik S.F., Mickel A.E. (2011). « Embracing or embattled by converged mobile devices? Users' experiences with a contemporary connectivity technology », *Human Relations*, 64, n° 8, p. 1001-1030.
- Mazmanian M., Orlikowski W.J., Yates J. (2013). « The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals », *Organization Science*, 24, n° 5, p. 1337-1357.
- Moriceau J.-L. (2004). « La répétition du singulier: pour une reprise du débat sur la généralisation à partir d'une étude de cas », *Revue sciences de gestion*, p. 113-140.
- Oatley K. (1999). « Meetings of minds: Dialogue, sympathy, and identification, in reading fiction », *Poetics*, 26, n° 5-6, p. 439-454.
- Parry K., Kempster S. (2014). « Love and leadership: Constructing follower narrative identities of charismatic leadership », *Management Learning*, 45, n° 1, p. 21-38.
- Phillips N. (1995). « Telling organizational tales: On the role of narrative fiction in the study of organizations », *Organization studies*, 16, n° 4, p. 625-649.
- Scheff T.J. (2007). « Catharsis and other heresies: A theory of emotion », *Journal of Social, Evolutionary, and Cultural Psychology*, 1, n° 3, p. 98.
- Stich J.-F., Mairesse P. (2020). « 40 jours de télétravail coupé du monde : conversation avec le « Web Robinson » Gauthier Toulemonde », *The Conversation*.
- Taskin L. (2010). « La déspatialisation. Enjeu de gestion », *Revue française de gestion*, 36, n° 202, p. 61-76.
- Toulemonde G. (2015). *Robinson volontaire. De l'open space à l'île déserte*, Arthaud.
- Turkle S. (2011). *Alone together: why we expect more from technology and less from each other*, Basic Books, New York.
- Vygotski L. (1925). *Psychologie de l'art*.
- Watson C. (2011). « Staking a small claim for fictional narratives in social and educational research », *Qualitative Research*, 11, n° 4, p. 395-408.
- Whiteman G., Phillips N. (2008). « The role of narrative fiction and semi-fiction in organizational studies », dans *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization*, SAGE Publications Ltd, p. 288-299.
- Windeler J.B., Chudoba K.M., Sundrup R.Z. (2017). « Getting away from them all: Managing exhaustion from social interaction with telework », *Journal of Organizational Behavior*, 38, n° 7, p. 977-995.