École des Hautes Études en Sciences Sociales

Ecole doctorale de l'EHESS

Institut de recherche interdisciplinaire sur les enjeux sociaux (Iris)

Doctorat de sociologie

MARIANNE LE GAGNEUR

Réenchanter le salariat ? Les inégalités du télétravail des cadres dans le secteur bancaire

Thèse dirigée par :

Marc Bessin, directeur de recherche, CNRS, directeur d'études, EHESS

Nadège Vezinat, professeure, Université Paris 8 Vincennes-Saint Denis

Soutenance le 4 décembre 2023

Jury :

Michel Grossetti, directeur de recherche, CNRS, directeur d'études, EHESS

Nicky Le Feuvre, professeure, Université de Lausanne (rapportrice)

Clotilde Lemarchant, professeure, Université de Lille (rapportrice)

Sylvie Monchatre, professeure, Université de Lyon 2

François Sarfati, professeur, Université d'Évry

Nadège Vezinat, professeure, Université Paris 8 Vincennes-Saint Denis (codirectrice)

À Marc Bessin

Remerciements

Mes remerciements vont d'abord à Marc Bessin, avec qui j'ai eu la chance de travailler depuis 2015, lorsqu'il a encadré mes recherches au sein du Master Genre, politique et sexualité de l'EHESS. Son enthousiasme et sa conviction en mon travail m'ont poussée à démarrer une thèse, ce que je n'avais antérieurement pas même envisagé. Depuis 2018, alors que je naviguais à vue dans l'océan qu'a constitué le contrat Cifre, je suis reconnaissante d'avoir bénéficié des espaces d'échange et d'entraide qu'il a créés, de sa bienveillance, mais aussi de la latitude laissée à la construction de mon enquête puis de sa restitution, dans la recherche ici présentée. Je garde de ces huit années de travail menées sous sa direction toutes les valeurs qu'il m'a transmises : l'importance de l'éthique, la nécessité de « faire des ponts », un sens du collectif, une attention aiguë au monde académique et l'envie de prendre soin. Son absence restera forte, alors que j'avais toujours pensé que nous pourrions partager la fierté de l'aboutissement de cette thèse.

Je remercie Nadège Vezinat de m'avoir épaulée dans la rédaction de cette thèse et pour son accompagnement précieux. Nadège a su reprendre avec moi les chapitres en cours avec précision et méticulosité, tout en respectant mon besoin de rester maîtresse de mes temporalités d'écriture.

J'adresse mes remerciements aux membres du jury, Michel Grossetti, Nicky Le Feuvre, Clotilde Lemarchant, Sylvie Monchatre et François Sarfati, pour avoir accepté de discuter mon travail. François Sarfati s'était déjà prêté à des échanges éclairants à l'occasion de mes comités de suivi de thèse en 2021 et 2022 avec Anca Boboc : je leur adresse pour cela ma reconnaissance.

La thèse Cifre a représenté une formidable opportunité, d'une part pour réaliser cette enquête et d'autre part pour des conditions matérielles d'existence protectrices. Je remercie les membres de la structure ici anonymisée, mes collègues et tout particulièrement Carole, Philippe et Frédéric pour leur accueil et leur confiance face à des temporalités de la recherche parfois floues et lointaines. Je remercie chaleureusement toutes celles et ceux qui m'ont accordé plusieurs heures d'un temps précieux, dans le cadre de cette enquête.

Je remercie les relecteurs et relectrices de ces chapitres : Chloé Bonnafoux, Judith Cormier, Ivan Garrec, Déborah Guy, Anaïs Lehmann, Éva Maginot, Anne-Charlotte Millepied, Julie

Rodrigues Leite, Océane Sipan, Valerya Viera Giraldo et, évidemment, Marc Bessin et Nadège Vezinat.

Merci à mes collègues de l'atelier « Enquêtes, Travail, Intersectionnalité », Anaïs Lehmann et Aurélia M. Ishitsuka pour le travail réalisé ensemble de 2019 à 2021, qui m'a aidée à penser de nombreux enjeux épistémologiques. Je remercie aussi les personnes avec lesquelles j'ai organisé le séminaire « Faire une thèse en Cifre » en 2020-2021, pour le travail d'objectivation des enjeux de cette modalité de financement.

Je remercie les enseignants et enseignantes m'ayant confié des groupes de TD et de CM, car l'enseignement a constitué une de mes joies professionnelles durant la thèse. Merci également aux personnes rencontrées lors de mon année d'ATER au département de sociologie de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, et particulièrement Hélène Malarmey.

J'adresse ma reconnaissance à Gabrielle Schütz pour avoir partagé ensemble des discussions autour du télétravail.

Si l'articulation des temps sociaux est un objet que l'on sait complexe, poreux et difficilement saisissable, l'appréhender avec les membres du réseau thématique 48 Articulation des temps sociaux a représenté une expérience enrichissante. Je remercie en particulier les responsables du RT lorsque je l'ai rejoint, Pascal Barbier et Julie Landour, les collègues de prise d'écriture dans *Familles confinées. Le cours anormal des choses* ainsi que Valerya Viera Giraldo et Sebastián Pizzaro Erazo. Je me réjouis de travailler avec ce collectif lors des prochaines années.

À l'Iris, j'ai rencontré des chercheurs et des chercheuses qui tentent de faire du monde académique un endroit plus juste. Je les remercie d'avoir partagé des (histoires de) cafés. Merci à celles et ceux qui font tourner le laboratoire, Anne-Claire Baratault, Issa Cissé, Estelle Girard, Myroslava Kovalenko et Alhamid Saidi. Je remercie également l'ensemble de l'équipe d'organisation du séminaire général, avec qui j'ai eu la chance de travailler en 2021-2022. Merci à toutes les personnes encadrées par Marc, en master ou en thèse, ayant participé au séminaire « Présences sociales et pratique de la recherche » depuis 2015, nos relectures et discussions m'ont beaucoup apportée.

Le laboratoire a constitué une ressource précieuse pour venir à bout de cette thèse. Les collègues du séminaire des doctorant·e·s de l'Iris, Yaël Éched, Déborah Guy et Anne-Charlotte Millepied, ont constitué mon premier groupe de travail, à partir de 2018. Sur le campus Condorcet, le bureau 2.048 est devenu un de mes repères : Ivan Garrec, Julie Rodrigues Leite et Océane Sipan y ont été de formidables collègues. Plus tard, changeant de couloir pour le bureau 2.011, j'ai

partagé un espace avec plusieurs jeunes chercheuses remarquables : Déborah, Anne-Charlotte, Julie, Océane. Un merci particulier à Julie et Océane, mes sœurs de thèse. Les doctorant·e·s de l'Iris forment un collectif riche, soudé et multiple : merci aux générations successives de représentant·e·s pour avoir porté nos droits, ainsi qu'aux collègues pour toutes ces pauses déjeuners, de la cafet' du 54 bd Raspail à Sodexo, jusqu'au Crous Condorcet. Des docteurs et docteures m'ont permis de me construire des représentations de ce qu'était la thèse et la rédaction : je remercie notamment Elsa Boulet, Aden Gaide, Hadrien Mallier et Adrien Primerano.

Je remercie la communauté que j'ai contribuée à animer avec Jeanne Perrier, ma binôme dans le projet du podcast Thésard-es : les heures passées à échanger derrière le micro, sur Instagram et sur Twitter ont été passionnantes. Si l'écriture de la thèse a nécessité la mise entre parenthèse de tous ces temps collectifs pour me centrer sur le manuscrit, j'espère que sa clôture me permettra de retrouver ces échanges.

Je remercie enfin mes proches, pour leur soutien et leur infaillibilité lorsqu'il s'est agi de trinquer aux réussites (et aux papiers refusés) : les « prépas » et particulièrement Judith Cormier, Nathan Gallo, Nina Marchais, Romain Métairie, et Nina Pareja ; mes piliers du master, Bastien Hermann et Éva Maginot ; mes amies caennaises Agathe Huot-Marchand, Charlotte Fouques, Charlotte Alleaume, Mégane Primault, Frankie Allio, Léa Lefèvre, Marie Fleuriot. Merci aux *D&C* et en particulier à Ariane de Moegen et Benjamin Briand. Merci à toutes celles et ceux que je ne nomme pas mais qui sont là. Merci à ma famille, Martine, Patrick et Mathilde Le Gagneur, et à la nouvelle garde, Eugène et Jean.

Merci à Alexis pour nos aventures, nos randonnées et nos cafés. J'ai hâte de remettre mon sac à dos pour repartir ensemble sur le GR10. Merci à Pamplemousse, compagnonne idéale de mes rares journées de télétravail, nichée en boule sur mon bureau, entre l'écran et le clavier.

Ce travail a bénéficié d'une aide de l'État gérée par l'Agence Nationale de la Recherche au titre du Programme d'Investissements d'Avenir EUR Sciences Sociales du Genre et de la Sexualité portant la référence ANR-18-EURE-0008. Il a également été mené à bien grâce à des financements de l'Iris, UMR8156-U997.

Résumé et mots clés

Résumé

Cette thèse propose d'analyser les logiques guidant la mise en œuvre du télétravail – réalisé quelques jours par semaine à domicile *via* des outils de travail numériques – l'engagement dans cette pratique et son expérience. Au coeur de cette recherche, la question est de savoir si le télétravail parviendrait à réenchanter un emploi salarié critiqué pour son caractère aliénant, par les libertés nouvelles qu'il permettrait. À partir d'un contrat Cifre (2018-2021), l'analyse est basée sur une enquête monographique de trois années dans le secteur de la banque institutionnelle et d'entreprise ayant permis d'approcher des cadres aux caractéristiques variées et de recueillir des données sur la structure étudiée, dont trois principaux résultats peuvent être tirés. Premièrement, examinant sa mise en place, il est possible de constater que si des risques financiers propres au secteur bancaire pourraient découler de cette pratique, elle est également un levier productif. Si ce champ d'activité semble particulièrement attentif aux enjeux d'articulation, les employeurs ont des intérêts productifs et financiers à sa mise en œuvre. Deuxièmement, dans la continuité de dispositions inégales à poser des limites à l'activité professionnelle, le télétravail provoque des effets différenciés du point de vue du genre. À partir de 2020 et des confinements successifs, lorsque cette pratique se fait intensive, les hommes sont plus à même de tirer des bénéfices du télétravail, accroissant leur disponibilité à l'activité professionnelle. Hors de ce contexte de crise, les journées à domicile réassignent à l'inverse les femmes aux tâches domestiques, entraînant un accroissement des inégalités de genre. Troisièmement, le télétravail reste à la main des organisations employeuses, ces dernières continuant à assurer leur domination dans un capitalisme dont le contrôle ne s'atténue pas, mais change seulement de forme. L'étude de l'accès à cette pratique permet d'analyser les caractéristiques sociales de la confiance organisationnelle : elles façonnent la figure d'un télétravailleur idéal au masculin neutre, mais aussi l'éclatement du groupe des cadres. Loin d'un réenchantement, le télétravail s'accompagne de fragilisations pour les personnes salariées, dans des altérations de l'emploi et des conditions de travail liées à des logiques de financiarisation. Ainsi, travailler à domicile devient paradoxalement une ressource pour se mettre à distance de l'organisation employeuse, dans un repli sur soi individualiste.

Mots clés

Travail, télétravail, salariat, inégalités, cadres, genre, articulation des temps sociaux.

Abstract and Keywords

Abstract

This thesis analyses the logics guiding the implementation of teleworking – defined as work carried out a few days a week at home *via* digital work tools – as well as the commitment to this practice and its experience. The question of whether teleworking can re-enchant salaried employment is at the heart of this research, in the new freedoms it offers while criticized for its alienating nature. Based on a Cifre contract (2018-2021), the analysis is grounded on a three-year monographic study in the institutional and corporate banking sector allowing to target managers with varied characteristics and gather data on the organization studied. Three main results can be drawn of this study. Firstly, an assessment of teleworking implementation shows that it is also a productive lever for the organization while financial risks specific to the banking sector may arise from this practice. Although institutional and corporate banking sector seems particularly attentive to balance issues between private life and work, employers have both productive and financial interests in teleworking's implementation. Secondly, following on from the unequal willingness to set boundaries to professional activity, telecommuting has differentiated effects from a gender point of view. From 2020 onwards, as the practice intensifies, men are more likely to benefit from teleworking as it increases their availability for work. On the other hand, outside this crisis context, teleworking days reassign women to domestic tasks leading to an increase in gender inequalities. Thirdly, teleworking remains decided by organizations that continue to ensure their domination in a capitalism whose control is not diminishing but only changing form. The study of access to teleworking practice enables to analyse the social characteristics of organizational trust: they shape the figure of the ideal teleworker in neutral masculinity but also the splintering of white-collar workers. Far from re-enchantment, teleworking is accompanied by deteriorations for employees linked to financialization logics, in the form of altered employment and work conditions. Thus, teleworking paradoxically becomes a resource for distancing oneself from the organization, in an individualistic withdrawal.

Keywords

Work, teleworking, salaried employment, inequalities, white-collar workers, gender, work-life articulation

Sommaire

Réenchanter le salariat ? Les inégalités du télétravail des cadres dans le secteur bancaire **1**

Remerciements **5**

Résumé et mots clés **8**

Abstract and Keywords **9**

Sommaire **10**

Introduction générale **14**

Partie 1. Le télétravail. Questions, mise en œuvre et inégalités **27**

Chapitre 1. Les singularités d'un télétravail au cœur du salariat **29**

I — Flexibilité et transformations juridiques, sociales organisationnelles du travail. **30**

1. Un cadre légal national axé sur l'échelle organisationnelle 31
2. Des cadres et leur flexibilisation 43

II — Un objet de recherche au cœur de rapports sociaux **53**

1. Une littérature riche avant la crise du covid 53
2. Un objet de recherche genré ? 64

Conclusion du chapitre. Au sein du salariat, au cœur de rapports sociaux 78

Chapitre 2. Enquêter en Cifre sur le télétravail. **79**

I — Des positions négociées **81**

1. Construire sa place 81
2. La Cifre comme « positionnement » 98

II — Enquêter sur le télétravail, depuis les locaux de l'employeur **102**

1. Récolte de données en contexte organisationnel 102
2. Les paradoxes d'une enquête sur le télétravail menée au bureau 114

Conclusion du chapitre. La Cifre, opportunité épistémologique et scientifique 119

Chapitre 3. L'Entreprise et les enjeux au principe du télétravail **121**

I — Des enjeux organisationnels, spatiaux et de « risque » **123**

1. L'Entreprise, modèle de l'implémentation du télétravail 123
2. Le télétravail, entre « risque » et opportunité dans le secteur bancaire 135

II — La promotion d'une « bonne conciliation » auprès d'une population favorisée **147**

1. Un salariat stable 147
2. Un progrès pour l'articulation ? 156
Conclusion du chapitre. Derrière un outil d'articulation, des gains financiers, spatiaux et productifs au principe du télétravail. 167
Conclusion de la première partie. Un télétravail qui pourrait servir les intérêts des employeurs 169

Partie 2. Télétravailler, temporalités et expériences 171

Chapitre 4. Classe et genre des pratiques de travail hors du bureau 175

I — Un travail hors des locaux inégalement réparti 177
1. Les outils numériques et leur navigation entre le domicile et le lieu de travail. 177
2. Travailler hors du bureau, expérience vécue au prisme des caractéristiques sociales 189

II — « Couper ». Des socialisations à la séparation 202
1. Parvenir à « couper » : les limites mises au travail. 203
2. Un télétravail impératif 212
Conclusion du chapitre. L'aspect social des frontières du travail : le télétravail au cœur d'enjeux qui lui préexistent 215

Chapitre 5. L'activité en tension 217

I — Un temps retrouvé ? Les valorisations professionnelles du télétravail 221
1. Un effacement des limites 223
2. Les temporalités travaillées des transports 229
3. Une journée valorisée 237

II — L'activité sous contraintes : de l'inéluctabilité au confinement. 251
1. Un télétravail inéluctable 252
2. De l'opportunité professionnelle au *burn-out*, en confinement 256
Conclusion du chapitre. Des effets inégaux du télétravail 277

Chapitre 6. Les temps sociaux du télétravail. 281

I — La fin du « métro, boulot, dodo » 283
1. Un télétravail au croisement d'opportunités 284
2. La « perruque » des cadres 288

II — Une domination temporelle accrue 296
1. Accéder à des ressources temporelles 297
2. Un investissement reproductif limité 304

III — Une disponibilité domestique pour les femmes 315
1. Des inégalités de genre accrues 316
2. Des (dé)régulations de la disponibilité 328
Conclusion du chapitre. Les inégalités domestiques et professionnelles renforcées par le télétravail. 342
Conclusion de la deuxième partie. Un réenchantement temporaire et inégal 344

Partie 3. Organiser le télétravail : inégalités, accès, engagement **347**

Chapitre 7. Les caractéristiques sociales de l'accès au télétravail. **349**

I — Les assistantes. Des femmes disponibles **351**

1. Des inégalités d'accès 351
2. Une disponibilité contrainte 356

II — Les cadres des opérations. Une population hétéronome **363**

1. Une profession hétéronome 363
2. Des cadres à l'opposé des représentations sociales du télétravail 370

III — Les travailleurs délocalisés. De multiples subordinations. **375**

1. Quelles délocalisations ? 377
2. Des inégalités spatiales en confinement 381

IV — Des cadres dignes de confiance **388**

1. Autonomie et confiance : un télétravail au masculin neutre 389
2. Des contrôles à distance 396

Conclusion du chapitre. Des cadres inégaux face à un télétravail requérant la « confiance » de l'organisation 403

Chapitre 8. S'engager dans le télétravail **405**

I — À l'échelle de la carrière **407**

1. D'autres reconfigurations troublant le rapport à l'emploi et au travail 408
2. *Exit*, *voice*, *loyalty* et *apathy* par le télétravail, un répertoire d'action genré 418
3. Le fantasme de mobilités résidentielles 428

II — Les locaux de l'employeur, entre mise à distance et sacralisation **439**

1. La paradoxale sacralisation organisationnelle du bureau 439
2. Prises de distance, mises à distance 447
3. Une flexibilité sous contrôle 455

Conclusion du chapitre. Une équation liberté-subordination maintenue 463

Conclusion de la troisième partie. À la main de l'organisation 465

Conclusion générale **467**

Bibliographie indicative **479**

Table des matières **492**

Table des encadrés **498**

Annexe 1 – Présentation des entretiens **499**

Introduction générale

> « Envie de travailler : oui ; reprendre le mode de travail d'avant : pas vraiment. On en est tous un peu là, je crois. On a vécu un mode différent et donc ce qu'ils appellent "un retour à la normale" nous parait injuste, incorrect… ou je ne sais pas trop comment l'exprimer. Moi-même, j'ai très envie de vous revoir et de revenir au bureau. Mais si on me demande de revenir toutes les semaines à Paris, je préfère démissionner. […] Pour la plupart d'entre vous, c'est surement revenir deux jours par semaine, ou quelque chose dans le genre. Mais je ne suppose qu'aucun de vous ne souhaite revenir systématiquement tous les jours. »
>
> Mail d'une salariée de la structure étudiée, en réponse à une discussion au sein d'un groupe d'interconnaissance à propos d'un article de presse[1], juin 2021.

Le télétravail a connu une popularité médiatique au moment de la crise sanitaire survenue en Europe et à l'échelle mondiale en 2020 et 2021. Il a alors été au cœur de discussions normatives, cherchant à jauger s'il s'agissait d'une pratique bonne ou non. À distance d'une telle perspective axiologique, cette thèse ambitionne de développer une approche sociologique, afin de le resituer dans le contexte du salariat et des inégalités sociales qui le sous-tendent.

Le télétravail parmi les quêtes contemporaines du salariat

Le salariat s'est construit comme une forme de protection pour les individus[2] au XXème siècle, aboutissant à une « société salariale[3] » structurant les relations des personnes à l'État, face à l'avènement du capitalisme[4]. Or, la sociologie du travail a montré combien l'emploi se reconfigure, au fil des dernières décennies. Depuis les années 1980, en France, le salariat est marqué par la croissance du chômage[5]. La question de l'emploi est ainsi devenue centrale, face à la difficulté d'en trouver un[6], à la nécessité de se former dans des secteurs comprenant des

---

[1] Nadjet Cherigui, Géraldine Woessner, « Ces français qui n'ont plus envie de travailler », *Le Point*, 17/06/2021.
[2] Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris, France, Fayard, 1995, 490 p.
[3] *Ibid.*
[4] Sylvie Monchatre, *Sociologie du travail salarié*, Malakoff, France, Armand Colin, 2021, p. 49.
[5] Margaret Maruani et Emmanuèle Reynaud, « Le chômage », dans Margaret Maruani (dir.), *Sociologie de l'emploi*, Paris, La Découverte, 2004, p. 25-43.
[6] Didier Demazière, *Sociologie des chômeurs*, Paris, France, la Découverte, 2006, 121 p.

taux d'emploi élevés[7] et au fait de devoir naviguer entre des « conditions d'emploi et de rémunération dégradées[8] ». Le salariat se trouve au cœur de tensions fortes et d'une certaine désillusion. Force est de constater son échec à garantir des emplois protecteurs et la montée de tendances de précarisation du salariat[9] : contrats courts, discontinus, protection peu élevée, revenus faibles, « l'histoire du salariat est traversée de précarités[10] ». Ces protections s'érodent particulièrement pour une partie de la population féminisée[11] et minorisée[12]. En outre, le caractère rigide du salariat, rapport social contractualisé, implique de nombreuses et lourdes obligations pour les personnes salariées du point de vue temporel et spatial mais aussi d'une subordination à des employeurs puissants.

Dans ce contexte, l'emploi autonome devient un horizon porteur de promesses d'une liberté plus grande. L'indépendance comprend des réalités très diverses, d'un bout à l'autre du champ social[13]. Néanmoins, cette forme d'emploi comprend en parallèle des fragilisations importantes, par-delà les fragmentations de l'autonomie statutaire, tant dans son versant très précaire lié au développement récent *via* les plateformes[14] et l'auto-entreprenariat[15], que parmi les personnes les plus qualifiées démarrant leur « *start-up* »[16]. Alors que les contraintes de l'emploi indépendant pourraient outrepasser ses gains, il s'est ainsi agi de chercher des formes de liberté à l'intérieur du salariat, ou pour ainsi dire, d'allier l'autonomie à la sécurité, demandes en tension permanente au sein du salariat[17]. Le télétravail peut-il devenir un support de la quête d'un salariat apportant davantage de confort individuel ? Ne peut-on pas y voir les signes d'une latitude nouvelle offerte aux personnes salariées, représentant alors un tournant dans les contraintes du salariat et prodiguant une autonomie nouvelle ?

---

[7] Camille Dupuy et François Sarfati, *Gouverner par l'emploi : une histoire de l'école 42*, Paris, Presses Universitaires de France, 2022.

[8] Marie-Anne Dujarier, *Troubles dans le travail: sociologie d'une catégorie de pensée*, Paris, France, PUF, 2021, p. 285.

[9] Patrick Cingolani, « Emploi et travail précaires » dans *La Précarité*, Paris, Presses Universitaires de France, 2017, p. 21-55.

[10] *Ibid.*, p. 26.

[11] Danièle Kergoat, « Ouvriers = ouvrières? Propositions pour une articulation théorique des deux variables : sexe et classes sociales », *Critiques de l'économie politique*, 1978, nº 5, p. 65-97.

[12] Nicolas Jounin, *Chantier interdit au public: enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, La Découverte, 2008.

[13] C'est l'objet d'un colloque organisé à la maison des sciences de l'homme de Dijon, intitulé « Classer les indépendant·es. Revisite empirique et méthodologique d'une question classique », les 28 et 29 septembre 2023.

[14] Sophie Bernard, *UberUsés. Le capitalisme racial de plateforme à Paris, Londres et Montréal*, Paris, Presses Universitaires de France, 2023.

[15] Sarah Abdelnour, *Moi, petite entreprise : les auto-entrepreneurs, de l'utopie à la réalité*, Paris, Presses Universitaires de France, 2017.

[16] Michel Grossetti, Jean-François Barthe, Nathalie Chauvac, *Les start-up, des entreprises comme les autres ? une enquête sociologique en France*, Paris, Sorbonne Université presses, 2018.

[17] Luc Boltanski et Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, France, Gallimard, 1999, p. 53.

L'extrait placé en exergue de cette introduction souligne combien le télétravail, c'est-à-dire le fait de travailler depuis leur domicile pour des personnes salariées, grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC), est devenu une condition *sine qua non* du salariat. À la suite de sa diffusion, il est largement loué, voire perçu comme indispensable aux yeux des travailleurs et travailleuses[18] qui le pratiquent. Le télétravail est-il pour autant largement accessible ? Son accès et son expérience sont-elles les mêmes pour les personnes qui travaillent ?

Les inégalités du télétravail

Le télétravail se développe en France à partir de la crise sanitaire de 2020 : s'il concernait en 2017 seulement 7,2% des personnes salariées[19], ce sont en moyenne 22% d'entre elles qui ont télétravaillé en 2021[20]. Pour autant, les statistiques sur le télétravail permettent de constater une partition à la fois horizontale et verticale de celui-ci au sein des secteurs d'activité et des catégories socioprofessionnelles : sa massification n'entraîne pas d'accès pour toutes et tous. Au sein du secteur tertiaire, en 2017[21], le télétravail concerne 13,5% des personnes salariées de l'information et de la communication, contre 5,9% de celles travaillant dans le secteur de la finance et des assurances et 4,5% des travailleurs et travailleuses des activités scientifiques et techniques[22]. Ce taux passe ensuite à 3% pour les personnes travaillant dans le secteur immobilier puis ne cesse de baisser dans les autres groupes d'activité : sa répartition se polarise ainsi autour de quelques secteurs. Du point de vue des catégories socioprofessionnelles, le télétravail est pratiqué en 2021 par 55,4% des cadres contre 21,9% des professions intermédiaires, 16,7% des personnes employées qualifiées, 0,5% de celles employées peu qualifiées et 0,25% des personnes ouvrières[23]. La structuration sociale du télétravail révèle des

[18] Note sur l'écriture inclusive : les substantifs sont majoritairement dédoublés pour faire apparaître leur graphie au féminin et au masculin. J'applique l'accord de proximité et non l'accord masculin neutre. Le genre et le nombre sont accordés avec le plus proche des noms, par exemple : les employés et employées sont moins télétravailleuses que les cadres. Cette manière d'appliquer l'écriture inclusive s'inspire des recommandations effectuées par la revue *Sociologie du travail* : « Consignes aux auteurs et autrices sur l'usage de l'écriture inclusives et la féminisation des noms de fonction », 2019, consulté en septembre 2023, en ligne : https://www.sociologiedutravail.org/spip.php?article153.

[19] Sébastien Hallépée et Amélie Mauroux, « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », *Dares Analyses*, 2019, nº 51.

[20] Yves Jauneau, « En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé », *Insee Focus*, 2022, nº 263.

[21] Dans les travaux publiés à partir de l'enquête Emploi portant sur l'année 2021, certains éléments sont explicités à l'égard des professions les plus susceptibles de télétravailler, mais les données reprenant une telle division par secteur d'activité n'est pas proposée par les auteurs et autrices.

[22] S. Hallépée et A. Mauroux, « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », art cit.

[23] Y. Jauneau, « En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé », art cit.

inégalités fortes. Il s'agit d'un phénomène qui concerne avant tout les cadres et qui est réparti de manière différenciée au sein du salariat.

Au-delà de cette segmentation du télétravail en termes de catégories classantes reprises par la statistique nationale, il faut souligner combien la crise du coronavirus, par sa diffusion pérenne du télétravail mais aussi par la période du confinement, a entraîné un éclatement des temporalités professionnelles et personnelles[24]. Or, du point de vue du genre, en tant que séparation et hiérarchisation[25] compris comme « la dimension socialement construite de la différence des places attribuées aux femmes et aux hommes[26] », cette remise en cause temporelle pourrait avoir des effets importants tant du point de vue professionnel que du point de vue de la division genrée du travail domestique. Le temps est en effet, au moins en partie, au principe du genre[27]. Outre la question des différenciations sexuées, la question se pose de comment, à l'intérieur des catégories socioprofessionnelles plutôt favorisées qui y accèdent, des lignes de fond se recomposent : si l'accès semble s'ouvrir à une population plus large à partir de 2020 et des confinements, l'expérience du télétravail est-elle pour autant similaire, pour toutes et tous ? Les inégalités du télétravail se dessinent comme pouvant être plurielles. Dans le contexte d'une crise sanitaire ayant signé l'accroissement des inégalités sociales[28], il est en effet possible de penser que le télétravail n'y échappe pas. Les promesses d'un télétravail permettant une marge de manœuvre accrue, au sein du salariat, pourraient déjà être atténuées, par ces expériences inégalitaires.

Une enquête sur les cadres du secteur bancaire

La population des cadres est traditionnellement marquée par son autonomie. Elle dispose d'une marge de manœuvre importante dans l'agencement des temporalités quotidiennes[29]. Il s'agit ainsi d'une population ayant plutôt une disponibilité autonome[30], par

[24] Sylvie Célérier et Sylvie Monchatre, « Nouvelles temporalités du travail : de l'éclatement à l'hégémonie ? », *Questions de communication*, 2022, vol. 41, nº 1, p. 247-260.

[25] Danièle Kergoat, « Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe » dans Jeanne Bisilliat et Christine Verschuur (dir.), *Genre et économie : un premier éclairage*, Genève, Graduate Institute Publications, 2017, p. 78-88.

[26] Clotilde Lemarchant, *Unique en son genre : filles et garçons atypiques dans les formations techniques et professionnelles*, Paris, Presses Universitaires de France, 2017, p.17.

[27] Marc Bessin et Corinne Gaudart, « Les temps sexués de l'activité : la temporalité au principe du genre ? », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 2009, nº 9.

[28] Nathalie Bajos et al., « Les inégalités sociales au temps du COVID-19 », *Questions de santé publique*, 2020, nº 40.

[29] Jeanne Ganault, « Autonomie temporelle dans le travail salarié et articulation des temps sociaux. Qui peut organiser son temps quotidien ? », *Sociologie*, 2022, vol. 13, nº 4, p. 399-419.

[30] Paul Bouffartigue, « La disponibilité temporelle au travail : nouvelles formes, nouveaux enjeux » dans Monchatre Sylvie et Woehl Bernard (dir.), *Temps de travail et travail du temps*, Paris, Éditions de la Sorbonne, 2014, p. 165-178.

opposition à d'autres groupes, davantage hétéronomes, disposant d'horaires stricts et contraints par les organisations, et parfois même décalés. En outre, leurs conditions de travail[31] sont plutôt meilleures que celles d'autres groupes professionnels, notamment du point de vue des accidents du travail[32]. Néanmoins, l'homogénéisation excessive de la catégorie de cadres occulte les risques, pourtant existants, qui concernent cette population et notamment ses franges les moins dotées et qui sont aussi les moins autonomes. Ainsi, le télétravail des cadres pose des enjeux qu'il faut analyser au regard des fragmentations de ce qui a pourtant été décrit comme un groupe[33]. Le débordement du travail des locaux de l'employeur vers le domicile[34] ou « surtravail[35] » sont des situations familières de ces cadres, cette pratique existant hors du contexte spécifique de télétravail, mais qui sont liées à des déterminants sociaux.

L'exercice du télétravail s'ancre dans un rapport aux TIC lié à l'autonomie générale dont semblent disposer les cadres. Mais les normes des organisations employeuses, c'est-à-dire les règlements, pratiques formelles et informelles, peuvent entrer en écho avec les caractéristiques de ces cadres en leur facilitant plus ou moins l'accès à cette pratique. Au-delà des questions soulevées par la crise sanitaire, l'étude de la pratique du télétravail par les cadres invite à analyser les inégalités qui traversent ce groupe social. Les inégalités liées au télétravail est une question qui a été très peu explorée, à l'exception de quelques travaux récents depuis la période du covid. Des distinctions, du point de vue du genre[36], de la classe[37], mais aussi de la nationalité et de l'âge, peuvent émailler à la fois son accès et son expérience. Les recherches portant sur le télétravail se sont en effet longtemps centrées sur des enjeux managériaux ou gestionnaires de cette pratique et cet objet a été laissé de côté par une sociologie du travail attentive aux rapports sociaux.

Le secteur d'activité ici exploré fait partie de ceux ayant le plus mis en œuvre le télétravail avant la crise sanitaire. Le secteur bancaire et financier est l'appellation utilisée (notamment d'un point de vue statistique), souvent en le complétant par celui des assurances, pour se référer à des activités et des milieux sociaux très hétérogènes, depuis les employés de

---

[31] Michel Gollac, Serge Volkoff et Loup Wolff, *Les conditions de travail*, Paris, France, la Découverte, 2014, 127 p.

[32] Bruno Garoche, « Les accidents du travail et les accidents de trajet. Toujours plus fréquents chez les ouvriers, malgré une tendance globale à la baisse », *Dares Résultats*, 2016, nº 39.

[33] Luc Boltanski, *Les cadres : la formation d'un groupe social*, Paris, France, les Éditions de Minuit, 1982, 523 p.

[34] « Durée et conditions de travail », *Insee Références*, 2020.

[35] Lucie Goussard et Guillaume Tiffon, « Quand le travail déborde… La pénibilité du surtravail à domicile des chercheurs de l'industrie énergétique », *Travail et emploi*, 2016, n° 147, nº 3, p. 27-52.

[36] Gabrielle Schütz et Camille Noûs, « Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations », *Sociologies pratiques*, 2021, vol. 43, nº 2, p. 1-12.

[37] Corinne Delmas, « Le télétravail notarial : un engagement contraint ? », *Sociologies pratiques*, 2021, vol. 43, nº 2, p. 41-50.

banque en agence[38] jusqu'aux *traders*[39]. Ce secteur a une existence prise pour acquis et peu justifiée par les recherches qui le reprennent. Les travaux utilisant cette catégorie portent néanmoins sur des régulations légales qui dictent des pratiques pour l'ensemble des structures qui le composent[40], et montrent alors une forme d'unité propre à ces employeurs multiples et divers. Ici, l'appellation de secteur bancaire permet de faire référence à un champ unifié par la convention collective de la Banque, qui produit des règles et des conditions communes d'emploi, de travail et de rémunération. J'emploie ainsi le terme englobant de secteur bancaire dans ce sens de conditions partagées, du point de vue légal, tout en ayant conscience des distinctions qui le structurent, et en excluant le terme de « financier » qui fait référence à un segment spécifique de ces activités. Un capitalisme mondialisé et des recherches de gains traversent le secteur bancaire. Dans ce contexte, le télétravail peut se poser de manière ambivalente : il est à la fois vecteur d'économies financières potentielles, qui pourraient motiver sa mise en œuvre, en même temps qu'il vient créer de possibles failles du point de vue de la sécurité des opérations financières en déplaçant le travail à domicile, enjeu propre à la nature bancaire de l'activité. La structure au cœur de la monographie ici présente ne fait pas partie d'une banque de détail dont la clientèle est composée de personnes singulières. Elle appartient à la banque institutionnelle et d'entreprise, moins connue, et dont les guichets sont réservés à d'autres organisations. Elle prend en charge des activités liées aux échanges de titres financiers.

La mise en œuvre d'une enquête sur ce secteur d'activité, grâce à un contrat Cifre conclu avec une structure de la banque institutionnelle et d'entreprise membre d'un groupe multinational, permet ainsi d'explorer les relations des cadres au télétravail tout en se questionnant sur les spécificités du secteur investigué et de naviguer entre les échelles individuelles et organisationnelles.

Quel réenchantement ? Problématisation de la thèse

La manière dont les mondes du travail sont au cœur de critiques, dans le contexte capitaliste, a été analysée par Luc Boltanski et Ève Chiapello. Les critiques faites à ce système de production s'appuient sur plusieurs sources d'indignation et sont de deux ordres : la critique

[38] Nadège Vezinat, *Les métamorphoses de la Poste : professionnalisation des conseillers financiers (1953-2010)*, Paris, Presses Universitaires de France, 2012.

[39] Olivier Godechot, *Les traders*, Paris, La Découverte, 2005.

[40] David Foucaud, « L'impact de la loi de 1862 généralisant la responsabilité limitée au secteur bancaire et financier sur la crise anglaise de 1866 », *Revue économique*, 2011, vol. 62, nº 5, p. 867-897 ; Nathalie Janson, « Une régulation bancaire. Pour une croissance durable » dans Dominique Reynié (dir.), *Innovation politique 2011*, Paris, Presses Universitaires de France, 2011, p. 159-188 ; Jézabel Couppey-Soubeyran, « Les réformes de la régulation bancaire », *Idées économiques et sociales*, 2013, vol. 174, nº 4, p. 26-34.

« sociale » et la critique « artiste ». La critique « sociale » vise à dénoncer combien le capitalisme est source d'inégalités, de misère pour celles et ceux qui travaillent, et empreint d'égoïsme des personnes qui en tirent le plus de profit. La critique « artiste » prend appui sur deux principales sources d'indignation : le capitalisme comme source de désenchantement[41] et d'inauthenticité[42] d'un côté, et comme source d'oppression et de suppression de la liberté individuelle de l'autre. Elle insiste sur la perte de sens[43] et l'opposition à l'autonomie et à la créativité qui caractérisent le capitalisme :

> [La critique artiste] insiste sur la volonté objective du capitalisme et de la société bourgeoise d'enregimenter, de dominer, de soumettre les hommes à un travail prescrit dans le but du profit mais en invoquant hypocritement la morale, à laquelle elle oppose la liberté de l'artiste, son rejet d'une contamination de l'esthétique par l'éthique, son refus de toute forme d'assujettissement dans le temps et dans l'espace et, dans ses expressions extrêmes, de toute espèce de travail[44].

Pour Boltanski et Chiapello, le capitalisme répond à ces critiques et les intègre de manière dynamique : c'est ce qui assure la longévité de ce mode d'organisation, et même l'adhésion de celles et ceux qui travaillent. Trois « esprits » successifs du capitalisme sont ainsi identifiés. Le premier esprit, de la fin du XIXème siècle, est lié à des « valeurs bourgeoises[45] » parfois difficilement compatibles : « soif de profit et moralisme, avarice et charité, scientisme et traditionalisme familial[46] ». Le deuxième esprit s'axe sur « le développement […] de la grande entreprise industrielle centralisée et bureaucratisée, fascinée par le gigantisme[47] », entre 1930 et 1960, marqué par une massification de la production. Un « nouvel esprit » advient à la suite de la crise des grandes mobilisations de mai 1968 en France. C'est dans ce cadre que les critiques formulées plus haut sont mentionnées : « les deux critiques s'expriment sous la forme d'une demande de sécurité (pour ce qui est de la critique sociale) et d'une demande d'autonomie (pour ce qui est de la critique artiste)[48] ». Des « revendications[49] » ont alors émergé, distinctes selon les groupes sociaux. Les cadres, eux, ont souhaité accéder à plus d'autonomie. Cette demande trouve des échos dans la mise en œuvre de politiques de flexibilité du travail au tournant des années 1980[50] qui amènent des formes de dérégulation, à l'échelle nationale, et notamment la diminution des lois nationales pour l'accroissement des accords de branche. L'avènement de la « cité par projet » est au cœur de cet esprit :

---

[41] L. Boltanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, *op. cit.*, p. 83.
[42] *Ibid.*, p. 82.
[43] *Ibid.*, p. 83.
[44] *Ibid.*, p. 84.
[45] *Ibid.*, p. 54.
[46] *Ibid.*, p. 55.
[47] *Ibid.*
[48] *Ibid.*, p. 246.
[49] *Ibid.*, p. 251.
[50] *Ibid.*, p. 280.

> La cité par projets se présente ainsi comme un système de contraintes pesant sur un monde en réseau (un monde que l'on peut appeler *connexionniste*) incitant à ne tisser des liens et à n'étendre leurs ramifications qu'en respectant les maximes de l'action justifiable propre aux projets[51].

Les projets sont ancrés dans une activité constante et qui ne cesse de s'étendre, qui « surmonte les oppositions du travail et du non-travail, du stable et de l'instable[52] ». La valeur et la hiérarchisation des personnes est alors liée à leur adhésion et à leur incorporation d'un certain nombre de normes de la « cité par projet » : flexibilité, adaptabilité, capacité d'ajustement, polyvalence, employabilité, activité constante, autonomie[53] sont autant de caractéristiques attendues notamment des cadres, qui constituent les « héros du monde du projet[54] ».

Ma thèse s'ancre dans cette approche. En effet, les promoteurs du télétravail le présentent comme usuellement offrant une réponse nouvelle à la critique adressée à un capitalisme aliénant, qualifiée d'« artiste » par Boltanski et Chiapello, qui perdure : il porte la promesse d'une autonomie plus importante pour les populations les plus qualifiées qui en bénéficient. Ce gage d'un salariat « amélioré » par le télétravail est formulé par les employeurs et entraîne l'adhésion des personnes salariées. Il prend aussi racine dans le cadre légal national du télétravail sur lequel je reviendrai au premier chapitre. Dans quelle mesure le télétravail offre-t-il alors des conditions de travail améliorées et une plus grande liberté ? Cette pratique provoque-t-elle une adhésion nouvelle au salariat ? Le télétravail est en effet au cœur d'un potentiel réenchantement, qui passe notamment par un temps accru au domicile. Cette pratique s'insère dans une volonté subjective de cesser des mouvements pendulaires quotidiens éreintants et symboles de ce rapport de domination du salariat. Cela pourrait aussi réduire des antagonismes du point de vue de l'articulation des temps sociaux, en accordant aux travailleurs et travailleuses des durées de qualité à domicile, loin d'une pression temporelle du quotidien, enserrée par des trajets toujours trop longs. Cependant, cette promesse pourrait être à double tranchant. Faisant entrer à domicile une activité professionnelle autrefois circonscrite aux locaux de l'employeur, le télétravail décloisonne une activité professionnelle dont la sociologie du travail a montré qu'elle n'a de cesse de s'étendre. L'activité ne risque-t-elle pas alors de prendre une place accrue dans l'existence des travailleurs et travailleuses et, au contraire d'une articulation des temps sociaux améliorée, de mettre en péril les limites du travail ?

---

[51] Luc Boltanski, « Les changements actuels du capitalisme et la culture du projet », *Cosmopolitiques*, 2006, nº 12, p. 21.
[52] L. Boltanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, *op. cit.*, p.165.
[53] *Ibid.*, p. 25.
[54] *Ibid.*, p. 26.

Dans les sciences sociales, le terme de réenchantement a été utilisé dans une visée programmatique, pour inviter à sa mise en œuvre, tant au niveau du monde[55] que de la nature[56]. Je me distingue de cette approche en mobilisant le réenchantement dans une approche qui invite plutôt à sa mise en doute : le réenchantement ne se fait que partiel, ou devient un écran, devant d'autres réalités qui semblent nettement moins « enchantées ». C'est par exemple le cas lorsqu'Hélène Stevens analyse le développement personnel en contexte organisationnel supposé vecteur de « réenchantement social[57] » mais qui comprend paradoxalement le potentiel « de créer des désillusions et d'alimenter les souffrances psychiques et identitaires[58] » des personnes salariées, par le désengagement des structures employeuses de difficultés qui deviennent alors nécessairement subjectives. Un même mouvement est effectué par Eric Darras, dans son analyse des émissions-forums diffusées à la télévision française. Bien loin de proposer des prises de parole nouvelles du point de vue politique et social, elles ne font que « réenchanter la domination » en se montrant conformes à des modèles sociaux traditionnels[59]. De la même manière, on peut se demander si le télétravail ne comprendrait pas une part de promesses creuses formulées à l'égard des télétravailleurs et télétravailleuses, invisibilisant les profits qu'en tirent les employeurs. De fait, comme l'ont montré Boltanski et Chiapello, le fait pour les employeurs (et pour l'État) de surmonter les diverses critiques permet alors de maintenir l'adhésion au capitalisme. Le télétravail devient alors, pour les personnes salariées favorisées, la clé de voûte d'une volonté d'autonomie bénéficiaire aux employeurs, dont Sophie Bernard a exposé un autre versant en s'intéressant aux évolutions des rémunérations, qui s'ancrent dans un « nouvel esprit du salariat[60] » :

> Le nouvel esprit du salariat est une formule de mobilisation de la main-d'œuvre favorisant l'avènement d'un travailleur autonome et responsable. En cela, il constitue le foyer central de diffusion de valeurs individualistes et méritocratiques qui irriguent l'ensemble de la société[61].

L'individualisme est notable dans un télétravail qui offre un repli à domicile pour les personnes salariées : qu'en est-il de la disparition d'un collectif pourtant ressource pour ces dernières ?

---

[55] Silvia Federici, *Réenchanter le monde: féminisme et politique des communs*, Genève, Suisse, France, 2022, 303 p ; Geneviève Azam, « Écouter la Terre pour réenchanter le monde. Une écologie politique attentive », *Écologie & politique*, 2018, vol. 56, nº 1, p. 133-146 ; Serge Latouche, "Conclusion. Réenchanter le Monde" *La décroissance*, Paris, France, Que sais-je ? - Humensis, 2022, 126 p.

[56] Serge Moscovici et Pascal Dibie, *Réenchanter la nature*, La Tour d'Aigues, France, Éd. de l'aube, 2002, 65 p.

[57] Hélène Stevens, « Entre émancipation symbolique et reproduction sociale. Ethnographie d'une formation de "développement personnel" », *Travail et emploi*, 2013, vol. 133, nº 1, p. 39-51.

[58] Hélène Stevens, « L'entreprise de soi », *La nouvelle revue*, 2007, nº 10, p. 59.

[59] Éric Darras, « Les causes du peuple. La gestion du cens social dans les émissions-forums », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2011, vol. 186-187, nº 1-2, p. 94-111.

[60] Sophie Bernard, *Le nouvel esprit du salariat: rémunérations, autonomie, inégalités*, Paris, Presses Universitaires de France, 2020.

[61] *Ibid.*, p. 9.

Alors que le « nouvel esprit du capitalisme » signe l'avènement de cadres flexibles et autonomes, qu'en est-il face à l'accès au télétravail ? Cette pratique vient-elle renforcer ces caractéristiques ? En d'autres termes, le télétravail accroît-il la prégnance déjà massive d'une « cité par projet » ? Du point de vue des évolutions du contenu du travail, comment l'activité professionnelle et ses temporalités sont-elles modifiées ? Que cela produit-il sur la traditionnelle journée de travail ? La structure employeuse crée-t-elle alors une adhésion à ses valeurs, par la mise en œuvre du télétravail ? Et quels bénéfices, directs et indirects, en tire-t-elle ? Les gains peuvent être à la fois financiers, mais aussi communicationnels, du point de vue de son image. Comment les personnes salariées font-elles l'expérience de cette modification forte du point de vue de l'emploi (un changement contractuel du lieu d'exercice professionnel) ? Ainsi, le télétravail entraîne-t-il de meilleures conditions de travail et un rapport de domination reconfiguré et contrebalancé au profit des personnes salariées ? Permet-il une réévaluation positive du salariat par celles et ceux qui télétravaillent ? Ou, *a contrario*, cette pratique reste-t-elle à la main des employeurs dans un rapport de domination finalement inchangé ? L'expérience du télétravail pourrait être toute morcelée, au prisme des inégalités qui sont constitutives de la physionomie sociale des personnes accédant au télétravail, mais aussi des dispositions inégales à télétravailler, liées au genre, à la classe et à l'âge notamment. Des inégalités préexistantes sont-elles alors accrues par le télétravail ? De nouvelles inégalités apparaissent-elles ? Ma recherche propose ainsi de s'ancrer dans une sociologie du travail se questionnant sur les reconfigurations contemporaines du salariat et la liberté offerte aux personnes salariées. La question centrale ici formulée est de savoir si le télétravail permet véritablement un réenchantement du salariat, pour les personnes qui le pratiquent, et si ce réenchantement est le même pour toutes et tous. Dans la mesure où nous verrons que cette promesse tend à s'éroder comment comprendre que le télétravail continue de faire l'objet d'un investissement massif de la part des personnes salariées ?

La thèse défendue dans cette recherche est la suivante : en m'intéressant aux promesses du télétravail, j'analyse la manière dont les organisations assurent leur domination sur les personnes salariées, tout en accroissant des inégalités préexistantes. En d'autres termes, les intérêts des travailleurs et travailleuses et ceux des structures employeuses ne se rencontrent pas toujours dans le télétravail. Je m'attacherai à montrer que les organisations semblent gagnantes, tandis que l'expérience et l'accès au télétravail sont largement structurés par le genre, la classe, l'âge mais aussi la nationalité des personnes salariées. Loin d'un réenchantement unilatéralement positif, le télétravail s'ancre et réaffirme des inégalités professionnelles et domestiques. Ma recherche propose ainsi de contribuer à la sociologie du

travail, en s'intéressant aux évolutions du salariat et notamment de ses fractions favorisées, apportant également à la sociologie des cadres. La sociologie du genre, et plus largement celle des rapports sociaux, seront au cœur des questions ici soulevées. À propos des enjeux soulignés par les déplacements de l'activité permis par les TIC, des résultats secondaires pourront contribuer à une sociologie du numérique dans le contexte professionnel.

Le télétravail : enjeux sociaux, individuels et organisationnels. Annonce de plan

La première partie de cette recherche propose d'entrer dans les questions qui seront les nôtres au fil de la thèse, en discutant d'abord la littérature sur le télétravail, puis en examinant des logiques qui ont présidé à sa mise en œuvre. Au sein du premier chapitre, j'attache à retracer les singularités du télétravail au sein du salariat : il se distingue d'autres pratiques qui ont pu être situées dans l'emploi indépendant, ou dans un salariat moins stable. Prêtant peu attention aux organisations employeuses, les travaux existants ne rendent pas compte des pratiques organisationnelles ni des rapports sociaux mis en tensions par cette pratique. Le deuxième chapitre expose les enjeux d'une recherche en Cifre sur le télétravail : la présence sur le terrain d'enquête durant trois années induit la nécessité de construire une position qui soit intérieure et suffisamment proche, en réduisant au maximum la dualité (entre l'employeur et le monde universitaire) qui semble partie intégrante de beaucoup d'expériences de doctorants et doctorantes en contrat Cifre. J'y retrace également les différents volets de l'enquête au fondement de ma thèse, d'une forme d'observation participante continue, jusqu'à des vagues d'entretiens ciblées et la récolte d'un corpus documentaire. Le troisième chapitre présente l'entreprise au cœur de cette monographie, tout en faisant le point sur les enjeux qui guident la mise en œuvre du télétravail en son sein, à la croisée des questions de « risques » propres au secteur étudié, mais aussi de la promotion de normes d'articulation des temps sociaux auprès d'une population favorisée.

La deuxième partie présente les expériences inégalitaires du télétravail, à l'échelle individuelle. Elle s'ouvre par le quatrième chapitre qui expose différentes pratiques de travail hors du bureau, situées parmi un répertoire d'action lié à la fois au genre et à la classe. La possibilité de travailler chez soi, hors et avant toute question de télétravail, mais aussi la construction de limites à l'intrusion de l'activité à domicile, sont liées aux capitaux et aux socialisations genrées. Le chapitre suivant (et donc cinquième) pose la question des évolutions de l'activité professionnelle et des conditions de travail dans le cadre du télétravail. Effectuée de manière ponctuelle, cette pratique semble valorisée, mais alors qu'elle devient contrainte (à la fois par son inéluctabilité, liée aux transformations concomitantes des espaces de travail, et

par la crise sanitaire de 2020), sa récurrence provoque des risques psycho sociaux inégalement répartis au sein de la population étudiée. Dans le sixième chapitre, je présente les temps sociaux d'un télétravail plein des promesses de loisirs et de temps domestiques accrus mais qui s'actualisent, encore une fois, de manière inégalitaire. De fait, alors que ceux ayant des caractéristiques sociales favorisées et peu de responsabilité familiale semblent accroître une domination temporelle, les femmes sont rendues disponibles du point de vue domestique dans un télétravail qui renforce alors des inégalités multiples.

Au sein d'une troisième partie, je desserre la focale centrée dans la partie précédente sur des pratiques individuelles pour m'intéresser ici à la façon dont l'employeur organise cette pratique. Le chapitre sept montre alors comment l'accès au télétravail est restreint pour certaines populations. Il rend compte de trois situations dans lesquelles les populations ont vu leur accès freiné, ce qui dépeint par contraste les caractéristiques sociales de la confiance organisationnelle, fondée sur une figure masculine de cadre autonome. Le huitième et dernier chapitre montre que le développement du télétravail prend place dans un contexte de fragilisation des conditions de travail et de l'emploi par l'employeur. Face à cette situation, s'engager dans le télétravail apparait comme une réponse possible, bien que limitée par les modalités de contrôle et les pressions au retour au bureau de la part de l'employeur. Nous verrons finalement que l'autonomie offerte par le télétravail se traduit en réalité par une dégradation du travail, remettant en cause une flexibilité certes souhaitée par les cadres mais qui tend à se retourner contre elles et eux.

Partie 1. Le télétravail. Questions, mise en œuvre et inégalités

Cette première partie va s'arrêter sur le télétravail dans sa mise en œuvre nationale. Pourquoi et dans quel contexte se développe-t-il en France ? Quelles sont les entreprises qui le mettent en place ? À quels buts répond-il alors ? Cette partie vise à déconstruire, contextualiser et caractériser l'« apparition » toute relative du télétravail : si le discours médiatique laisse entendre son développement très fort avec la crise sanitaire, qu'en est-il ? Pourquoi certaines entreprises l'avaient-elles déjà instauré, bien avant les reconfigurations du travail de 2020 ? Les motivations des entreprises se conforment-elles au double impératif décrit au sein de l'Accord national interprofessionnel (ANI) relatif au télétravail de 2005 ? Celui-ci expose les bénéfices doubles de cette organisation : « le télétravail constitue à la fois un moyen pour les entreprises de moderniser l'organisation du travail et un moyen pour les salariés de concilier vie professionnelle et vie sociale et de leur donner une plus grande autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches[62]. » L'objectif de cette partie sera de dresser les enjeux du télétravail dans sa mise en œuvre nationale et son application à l'échelle locale, dans le cadre de la monographie ici réalisée, et donc de construire les questions qui guident l'ensemble de cette recherche. Ce portrait du télétravail sera l'opportunité de revenir les recherches précédentes. De fait, la littérature sur le télétravail porte principalement sur les enjeux managériaux liés à ce dispositif. Rares sont les travaux qui abordent le télétravail par la question des inégalités, pourtant heuristique pour penser d'une part l'accès à cette pratique et d'autre part ce qu'elle produit sur les cadres télétravaillant, au prisme notamment du genre et de la classe de ces travailleurs et travailleuses. Pour reformuler l'objectif de cette partie au regard de la question centrale de cette recherche, il s'agit d'analyser la manière dont d'autres enquêtes ont précédemment tenté ou non de saisir les tensions entre télétravail et salariat, et de présenter comment j'ai mis en œuvre une enquête permettant de saisir les tensions dans le déploiement de cette pratique, dans un secteur d'activité ayant des enjeux spécifiques liés à la question de la sécurité des transactions et informations bancaires. L'enquête mise en œuvre permet la plongée dans un secteur d'activité aux spécificités riches pour l'analyse des transformations du travail.

[62] Ministère de l'Emploi, de la cohésion sociale et du logement, Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 relatif au télétravail, p.91.

Le premier chapitre s'attache à situer l'objet qu'est le télétravail au sein du salariat et des pratiques de travail réalisé à domicile. Ce faisant, je positionne ma recherche parmi celles ayant pour objet l'activité menée chez soi, en soulignant les questions spécifiques ici prises pour objet. Dans le deuxième chapitre, je reviens sur les conditions de réalisation de l'enquête au cœur de ce travail, puisque le contrat Cifre m'a permis de construire être un positionnement particulièrement adéquat pour saisir les enjeux du télétravail, depuis l'organisation. Le troisième chapitre est consacré à mettre en regard les enjeux du télétravail avec son développement au sein de la structure étudiée, et donc à mettre en relation l'objet avec l'enquête.

Chapitre 1. Les singularités d'un télétravail au cœur du salariat

Le télétravail revient dans les discussions d'entreprises depuis la fin des années 1970[63], mais reste une pratique très minoritaire. Un tournant s'opère avec la crise du sanitaire qu'a constitué la pandémie de coronavirus en 2020 car le télétravail se développe et devient alors davantage un objet « désiré » par les organisations[64], pour des raisons notamment financières, mais aussi productives et sociales, j'y reviendrai tout au long de cette thèse. Mais avant cette mise en avant du dispositif, quelles sont les fins du télétravail, à l'échelle nationale et dans son encadrement légal ? Outre ces questions juridiques, que le télétravail apporte-t-il aux entreprises ? Ce chapitre entend rendre compte d'abord de la singularité juridique du télétravail, mais aussi, ensuite, de ses spécificités au sein du salariat, compte-tenu des caractéristiques sociales de celles et ceux qui le pratiquent, et au sein d'autres formes de travail réalisé à l'intérieur du domicile.

Du point de vue de la sociologie du travail, le télétravail a entraîné relativement peu de recherches, avant 2020. Au croisement de concepts et de définitions multiples, portant tantôt sur des situations d'indépendance du point de vue de l'emploi[65], tantôt sur le domicile comme déterminant commun de situations pourtant fort diverses[66], homogénéisant le télétravail le plus ordinaire et le travail à domicile pratiqué dans le cadre de l'urgence sanitaire, le télétravail a fréquemment été analysé hors d'une dimension qui éclaire pourtant particulièrement sa compréhension : celle du genre[67].

Ce chapitre développera d'abord le cadre légal de mise en œuvre du télétravail. Celui-ci a fortement évolué entre les premiers textes de 2005 et l'ANI de 2021 qui prend en compte sa diffusion post-crise du covid. Pour opérer une contextualisation du télétravail, j'expliciterai comment ce dispositif s'ancre dans une évolution de l'activité mais aussi de l'emploi[68] des

---

[63] Monique Haicault, *Travail à distance et/ou le travail à domicile : le télétravail, nouvelles formes d'emploi, nouveaux contenus de travail, des logiques contradictoires*, Rapport de recherche, Aix-en-Provence, Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST), 1998.

[64] Anne Aguilera *et al.*, « Le télétravail, un objet sans désir ? », *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, 2016, Février, nº 1, p. 245-266.

[65] Frédérique Letourneux, « Travailler la distance : s'inventer un chez-soi de travail », *Sociologie du travail*, 2020, vol. 62, nº 4.

[66] Tanguy Dufournet, Djaouida Séhili et Patrick Rozenblatt, *L'essor du travail chez soi et les modalités spécifiques d'organisation du travail " multi-situé "*, Rapport de recherche, Centre Max Weber - CNRS, Université Lumière Lyon 2 ; Leroy Merlin Source, 2018.

[67] Gabrielle Schütz et Camille Noûs, « Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations », art. cit.

[68] La distinction entre activité et emploi permet de séparer, d'une part, les « situations de travail », ce dont est fait le quotidien des personnes salariées, leurs tâches ou encore les conditions de travail, de, d'autre part, le régime

cadres. Dans la seconde partie du chapitre, je reviendrai sur les travaux prenant pour objet le télétravail. En effet, l'approche par les inégalités du télétravail n'est pas répandue mais est nécessaire pour éclairer cet objet.

I — FLEXIBILITE ET TRANSFORMATIONS JURIDIQUES, SOCIALES ORGANISATIONNELLES DU TRAVAIL.

Quelles sont les évolutions qui portent le télétravail ? Il s'agit dans cette partie de s'employer à analyser le contexte légal et les transformations dans lesquelles le télétravail prend place. Dans un premier temps, j'exposerai le cadre juridique sur lequel s'appuie le télétravail, qui en fait un dispositif restrictif et aux protections décroissantes pour les professionnelles et professionnels. Ensuite, je reviendrai sur les flexibilisations spatiales et organisationnelles qui accompagnent souvent le télétravail, comme le *flex-office*. La flexibilité est au cœur de représentations fort éloignées : « pour les uns, elle est une condition intrinsèque de compétitivité liée à des contraintes exogènes ; pour les autres, elle est synonyme de précarité[69] ». Pour reformuler cette citation, il semble que cela soit plutôt les acteurs de l'organisation, de l'employeur jusqu'à certaines personnes salariées, qui considèrent la flexibilité comme partie intégrante (et, pourrait-on dire, perçue comme légitime et même positive) du système capitaliste, tandis que dans des perspectives davantage critiques, elle devient une menace pesant sur les travailleurs et travailleuses. La flexibilité est comprise dans un couple avec la sécurité, l'une éloignant l'autre, bien souvent, sauf dans une « flexisécurité » trompeuse[70]. Dans le cas présent, et contrairement à nombre de formes de flexibilité fondées sur la situation d'emploi comme le statut d'intermittence[71], ou le temps partiel[72], le télétravail représente une modification des conditions d'emploi plus discrète, qui évolue avec les contours juridiques du télétravail, qu'il s'agit maintenant d'expliciter.

---

juridique qui circonscrit les « conditions d'emploi », ayant trait au contrat de travail. Cette distinction et les termes ici repris entre guillemets sont développés dans l'ouvrage de Christelle Avril, Marie Cartier et Delphine Serre, *Enquêter sur le travail : concepts, méthodes, récits*, Paris, La Découverte, 2010.

[69] Rachel Beaujolin-Bellet, « Introduction. Au sources des flexibilités : quelles transformations ? », Rachel Beaujolin-Bellet (dir.), *Flexibilités et performances : Stratégies d'entreprise, régulations, transformations du travail*, La Découverte, Paris, 2004, p.9.

[70] Bénédicte Zimmermann, « Les groupements d'employeurs : la sécurité dans la flexibilité ? », *Sociologie du travail*, 2006, vol. 48, nº 1, p. 1-16.

[71] Pierre-Michel Menger, *Les intermittents du spectacle : Sociologie du travail flexible*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 2015.

[72] Chantal Nicole-Drancourt, « Organisation du travail des femmes et flexibilité de l'emploi », *Sociologie du Travail*, 1990, vol. 32, nº 2, p. 173-193.

1. Un cadre légal national axé sur l'échelle organisationnelle

Le cadre légal du télétravail évolue fortement entre 2000 et 2020. Il passe d'un phénomène encadré de manière relativement stricte à un arrangement moins contraignant pour les organisations : ce recours facilité au télétravail doit être contextualisé dans des évolutions plus larges du droit du travail.

a) Une pratique définie au sein du code du travail

La définition légale du télétravail est donnée dans le code du travail. Elle date de 2012 et « désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication[73] ». L'analyse des différents segments de cette définition permet de dresser les caractéristiques du télétravail.

Plusieurs critères de définitions entrent en compte. Le premier est celui d'une faisabilité de l'activité dans des locaux prévus par l'employeur. Il faut qu'il y ait la possibilité de travailler depuis la structure employeuse : le télétravail, dans sa définition légale, n'est pas une pleine « délocalisation » de l'activité au sein du domicile. Ainsi, le télétravail n'est pas le fait de travailler hors des locaux de manière pérenne, sans attachement physique. Il ne s'agit pas pour l'employeur de *supprimer* ses locaux mais d'une alternative à la présence au sein d'un lieu de travail, qui reste possible.

Le deuxième aspect mentionné dans cette définition est celui du salariat : les personnes travaillant de manière indépendante ne sont pas concernées par le télétravail. Ceci induit une première distinction notionnelle : le télétravail se distingue de situations d'emploi indépendantes, c'est-à-dire d'une activité menée à domicile par des personnes qui travaillent à leur compte, qu'elles aient le statut de « travailleur indépendant[74] », travaillant pour leur propre compte, ou qu'elles soient en situation d'auto-entreprenariat, régime aux implications juridiques spécifiques. Le télétravail doit également être distingué du travail à domicile[75] : dans cette situation, un employeur emploie un ou une salariée pour réaliser du travail depuis chez elle. S'il est bien question de salariat dans le travail à domicile, la situation vis-à-vis de l'employeur, qualifié par la loi de « donneur d'ouvrage », se fonde sur le fait de travailler de chez soi. Je reviendrai plus tard sur différentes configurations de travail réalisé à domicile qui

[73] Art. L.1222-9 C.trav.
[74] Art. L.6331-48 à L6331-53 C.trav.
[75] Art. L.7412-1 C.trav.

ont pu faire l'objet de travaux antérieurs, mais qui se distinguent du télétravail en n'étant pas compris dans le salariat. Les enjeux légaux permettent de s'arrêter sur des représentations différenciées des conditions d'emploi qui sous-tendent l'activité à domicile. Pour Monique Haicault[76], reprise notamment par Chantal Rey[77] qui analyse comment le travail à domicile a contribué à la structuration du salariat, si ce type d'emploi est dévalorisé, c'est lié à son caractère « féminin », tant par la population concernée par que le fait qu'il soit réalisé dans le domicile. Cette dévalorisation n'atteint pas le télétravail, tant dans les discours des personnes salariées que médiatiques, le télétravail est quelque chose d'enviable. Il correspond, dans les représentations de nombre de personnes salariées, à une amélioration substantielle de leurs conditions de travail. Il est possible d'analyser cet écart entre les représentations du travail à domicile et celles concernant le télétravail comme lié à la position sociale des personnes qui les pratiquent : le premier est réalisé par des populations favorisées et plutôt des cadres, tandis que le second est réalisé par des femmes. En outre, et cet élément de définition vient confirmer cette analyse, le télétravail se distingue par la population qu'il vise : si le travail à domicile peut concerner des activités manuelles, le télétravail est uniquement réalisé par les technologies de l'information et de la communication (TIC).

Le télétravail a une dimension « numérique », au sens des travaux réalisés par Anca Boboc et Marie Benedetto-Meyer[78] : à la suite des TIC, le numérique recouvre davantage d'outils et renvoie à une vision contemporaine de leurs usages au sein des entreprises. De fait, les conditions de possibilité du travail réalisé à domicile reposent ainsi sur le fait d'exercer une activité définie par ses moyens d'exercice que sont les TIC. Le fait que les outils numériques (ici entendus comme un ordinateur et un téléphone) soient centraux dans le télétravail implique son usage par des populations spéficiquesù. Il s'agit d'un arrangement qui concerne davantage les cadres, dans une moindre mesure les populations intermédiaires, et très faiblement les personnes employées et ouvrières[79]. Le télétravail s'adresse plutôt à celles et ceux qu'on peut nommer des employés de bureaux, reprenant notamment la catégorie proposée par Delphine Gardey[80]. Cette population, les « cols blancs[81] », se distingue par des conditions de travail

[76] Monique Haicault, « Femmes de valeur, travail sans prix : le travail à domicile. », *Cahiers du GRIEF*, 1982, p. 32-63.
[77] Chantal Rey, « Travail à domicile, salarié ou indépendant. Incidence des nouvelles technologies de l'information et de la communication », *Innovations*, 2001, vol. 13, nº 1, p. 173-193.
[78] Marie Benedetto-Meyer et Anca Boboc, *Sociologie du numérique au travail*, Malakoff, Armand Colin, 2021, p. 7-10.
[79] Sébastien Hallépée et Amélie Mauroux, « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », art. cit.
[80] Delphine Gardey, *La dactylographe et l'expéditionnaire : histoire des employés de bureau, 1890-1930*, Paris, Belin, 2001.
[81] Lise Bernard, *La précarité en col blanc : une enquête sur les agents immobiliers*, Paris, Presses Universitaires de France, 2017.

marquées par le fait d'être assis ou assise à un bureau une partie de la journée, par opposition aux métiers physiques ou manuels des « cols bleus ». La définition du télétravail implique dès lors qu'il est réservé à des professionnels et professionnelles appartenant plutôt aux classes supérieures, par opposition aux « cols bleus » travaillant manuellement. Dès sa définition, le télétravail est donc marqué par les inégalités qu'il trace, puisque toutes les activités ne sont pas « télétravaillables » – j'explorerai cette définition au fil de ma recherche – et que celles qui le sont se trouvent positionnées plutôt « en haut » dans l'espace social.

Le dernier aspect de sa définition légale concerne le caractère volontaire du télétravail : celui-ci ne peut être rendu obligatoire. Il doit nécessairement être « souhaité » par les personnes salariées. Une exception est notée par l'article L.1222-11 du code du travail depuis 2012 et pose son caractère nécessaire « en cas de circonstances exceptionnelles », il est alors « considér[é] comme un aménagement de poste ». Néanmoins, dans le cadre le plus ordinaire et hors de toute crise sanitaire mondiale, le télétravail est laissé au choix du salarié, qui ne peut être forcé à télétravailler. L'employeur peut également refuser le télétravail à un ou une salariée mais doit motiver sa réponse.

La définition légale du télétravail en fait un phénomène qui concerne une minorité des personnes salariées, surtout des cadres et des professions intermédiaires. Je vais maintenant revenir sur l'émergence du télétravail tel qu'existant dans le code du travail, à partir des années 2000.

b) **L'émergence d'un cadre légal au début des années 2000**

Monique Haicault, dans un rapport sur le télétravail, date les premières réflexions sur ce sujet à la fin des années 1970[82] : c'est face à l'enjeu spatial de l'engorgement urbain mais aussi vis-à-vis du développement des TIC que le télétravail apparaît. Mais celui-ci est vite clôt, en réaction aux réticences des employeurs et des organisations syndicales. La sociologue note un deuxième temps de discussion sur le télétravail, au milieu des années 80, à l'initiative de la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR) et en lien avec des débats sur la flexibilité du travail. Enfin, au milieu des années 90, M. Haicault montre qu'un rapport gouvernemental écrit en 1993 par Thierry Breton dresse un état des lieux du télétravail en France. La DATAR lance des opérations en direction de structures employeuses, qui mènent au développement tout relatif du télétravail et à la création de « clubs de télétravail ». C'est dans ce contexte, et ultérieurement au cadrage historique

[82] M. Haicault, *Travail à distance et /ou le travail à domicile*, *op. cit.*, p. 2 à 4.

réalisé par M. Haicault, que la première initiative juridique dressant les contours d'un télétravail tel qu'on le connait aujourd'hui est menée à l'échelle européenne, en 2002. Elle est ensuite traduite à l'échelle nationale, par un ANI en 2005 puis dans le code du travail en 2012. Ces trois textes sont proches et brossent le portrait d'un télétravail porteur de bénéfices forts, tout en construisant des protections pour les personnes télétravaillant.

Un dispositif « gagnant-gagnant »

Dès 2002, les buts du télétravail sont fixés par un accord cadre européen[83]. Cet accord s'ancre dans la « stratégie européenne pour l'emploi » qui « remonte à 1997, lorsque les États membres de l'UE ont entrepris de fixer un ensemble d'objectifs communs concernant la politique de l'emploi[84] ». La visée de ce premier texte sur le télétravail serait un accroissement de la qualité des emplois : l'idée centrale est que le télétravail serait source de gains organisationnels, individuels et sociaux. La promesse du télétravail exprimée par ce texte est de « moderniser l'organisation du travail, incluant des arrangements de travail flexibles ». Cette modernisation est prise ici dans son sens managérial et émique, en tant qu'elle semble justifier le télétravail et que ce renouvellement des modes de travail est porteur de représentations positives dans un contexte néo-libéral. Le télétravail permettrait en outre une « amélior[ation] de la productivité et de la compétitivité ». Du côté des employeurs, le télétravail serait donc un moyen de créer du profit et de répondre à un objectif communicationnel de renouvellement des modes de travail, porteur de bénéfices pour les entreprises.

De fait, dans cet accord, comme dans le premier ANI signé en 2005 en France par les organisations patronales et les syndicales et directement inspiré par le texte européen, le télétravail est présenté comme ayant des buts doubles :

> Les partenaires sociaux considèrent le télétravail à la fois comme un moyen pour les entreprises et les organisations de service public de moderniser l'organisation du travail, et comme un moyen pour les travailleurs de concilier vie professionnelle et vie sociale et de leur donner une plus grande autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches[85].

Ces objectifs pourtant distincts sont présentés concomitamment : le levier de « conciliation » permis par le télétravail est aussi important que ses visées de modernisation. Le télétravail, par ses buts doubles, ferait donc le bonheur de parties aux intérêts pourtant divergents. C'est là le cœur des gains portés par le télétravail et exprimés par les textes qui l'encadrent : il serait

[83] Accord-cadre sur le télétravail du 16 juillet 2002.
[84] Site internet de la commission européenne, Page « Stratégie européenne pour l'emploi », en ligne, consulté le 20/07/2023, URL : https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=fr&catId=101,
[85] Accord cadre européen 2002, p.1.

bénéfique autant et également pour les personnes salariées et pour les employeurs. Dispositif « gagnant-gagnant », sa promotion dans ces textes souligne les différents avantages afférents à cette mesure. L'accord européen de 2002 pose ainsi une possible autonomisation des travailleurs et travailleuses lorsqu'ils et elles effectuent du télétravail, mais celle-ci est absente des textes suivants : l'accroissement de l'autonomie n'est pas nécessairement perçu positivement par les employeurs dans la mesure où il peut sous-entendre une perte de contrôle sur le travail des personnes salariées. D'autres buts antagonistes sont mis en lumière par l'ANI de 2005, comme le fait que le télétravail puisse garantir « souplesse et sécurité » pour les personnes salariées, un couple de notion qui rend compte des transformations contemporaines du salariat.

Des bénéfices sociaux sont au coeur des textes sur le télétravail. L'accord européen de 2002 expose que le télétravail pourrait permettre une meilleure insertion professionnelle des personnes en situation de handicap. Cette idée n'est pas reprise dans les textes suivants, pourtant « un cadre du privé sur dix qui pratique le télétravail de façon régulière est en situation de handicap, contre 5 % chez les non-télétravailleurs[86] » : le télétravail semble être utilisé comme un aménagement de poste, pour des personnes nécessitant des arrangements particuliers afin de se maintenir en emploi. Enfin, l'ANI de 2005 montre que le télétravail vise à « favoriser l'emploi et [lutter] contre la "désertification" de certains territoires », dans la suite des discussions des années 1970 à 1990 explicitées par M. Haicault. Il s'agit alors d'un dispositif qui pourrait avoir comme effet territorial de redistribuer les actifs et de contribuer à dé-densifier les agglomérations.

Les textes de 2002 et 2005 soulignent de nombreux gains tant pour les personnes salariées que pour les entreprises. Ils font du télétravail un dispositif porteur d'améliorations sociales, de gains organisationnels, de modernisation, en passant par la vie personnelle ou la « conciliation » des personnes salariées, le télétravail semble bénéfique pour tous les acteurs qu'il concerne, individus ou structures employeuses.

Des définitions peu modifiées de 2002 à 2012

Parallèlement à l'énonciation des objectifs du télétravail, les différents textes de lois proposent des définitions du télétravail. Au fil de ces années, l'appropriation à l'échelle nationale du télétravail est toute limitée : les principes légaux restent les mêmes que dans le

[86] Sébastien Hallépée et Amélie Mauroux, « Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ? », *Insee Références*, 2019.

texte européen. La définition de 2002 est finalement assez proche de celle de 2017, analysée plus haut :

> Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un travail ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière[87].

En 2005, l'ANI distingue deux modalités de télétravail selon le lieu où il est exercé : il peut être à domicile ou nomade. Ce caractère itinérant de la personne télétravaillant renvoie à des représentations liées au « cadre autonome[88] », mobile, amené à se déplacer professionnellement, tout en renvoyant à une multiplicité de lieux de travail fréquentés de manière régulière, comme le prévoit la loi. Le lieu de travail nomade peut alors être fourni par l'employeur ou bien s'apparenter à des espaces de *coworking* ou « tiers lieux » et va dans le sens d'une flexibilisation spatiale du travail. Comme l'expose Anca Bococ, les « lieux d'exercice du travail [sont] plus variables et plus temporaires[89] » et ces évolutions marquent un tournant numérique[90] du travail. Cette distinction entre les lieux n'est ensuite plus utilisée dans les textes suivants, laissant une plus grande latitude d'organisation spatiale aux professionnels et professionnelles.

La loi du 22 mars 2012 (n°2012-387) « relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives » marque l'entrée du télétravail au sein du Code du travail. La loi met en œuvre une série de mesure qui a pour but des simplifications administratives, notamment pour les petites et moyennes entreprises (PME). Elle est portée par Frédéric Lefebvre, Secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat, des PME, du Tourisme, des Services, des Professions libérales et de la Consommation, sous la présidence de Nicolas Sarkozy et par Jean-Luc Warsmann, député « UMP ». Cette loi répète les éléments de l'ANI de 2005, réaffirmant de nouveau l'impératif d'un télétravail inscrit dans le contrat de travail ou au sein d'un avenant. C'est donc sous un gouvernement à droite de l'échiquier politique que le télétravail est inscrit pour la première fois dans le Code du travail. Ce n'est pas un hasard : au-delà de son aspect « gagnant-gagnant », le télétravail sert sans nul doute les intérêts des entreprises – je reviendrai au fil des chapitres sur les différents intérêts organisationnels dans le télétravail. Mais, en 2012, l'introduction de cette mesure dans le Code du travail est marquée par une volonté de protection des télétravailleurs et télétravailleuses.

---

[87] Art. 2, Accord-cadre sur le télétravail de 2002, p.2.

[88] La loi Aubry II du 19 janvier 2000 définit la figure du « cadre autonome ». Il s'agit d'un ou une professionnelle qui dispose d'une latitude importante pour organiser son travail, notamment du point de vue temporel. Ces cadres existent par opposition aux « cadres dirigeants » et aux « cadres intégrés ».

[89] Anca Boboc, « Numérique et travail : quelles influences ? », *Sociologies pratiques*, 30 mai 2017, N° 34, nº 1, p. 3-12.

[90] M. Benedetto-Meyer et A. Boboc, *Sociologie du numérique au travail*, *op. cit.*

Une protection entre égalité et régime de particularité

Le caractère volontaire du télétravail est posé dès 2002 : le télétravail doit être un arrangement souhaité par le ou la salariée (sauf dans des situations de crise). La « double-réversibilité[91] » du télétravail pose la possibilité de rompre l'arrangement, tant par l'employeur que par la personne télétravaillant. Il apparaît comme un élément important de ne pas contraindre ni les organisations ni les télétravailleurs et télétravailleuses.

Au-delà de cette possibilité d'interrompre le télétravail, les textes de lois prévoient un certain nombre de droits spécifiques aux personnes télétravaillant. Ainsi, tant l'ANI que la loi de 2012 listent les obligations de l'employeur comme celles de fournir les équipements nécessaires au télétravail ou la prise en charge des coûts liés à la réalisation du travail à domicile (électricité, chauffage). Le caractère intrusif de l'entrée du travail à domicile est pris en compte par la mention du « respec[t] de la vie privée du télétravailleur » par l'employeur. L'ANI pose que ce dernier « fixe, en concertation avec le salarié, les plages horaires durant lesquelles il peut le contacter ». Les lois sur le télétravail semblent vouloir contenir le débordement potentiel qu'il constitue. Néanmoins, dans quelle mesure la fixation des limites temporelles du télétravail suffit-elle pour garantir le respect de la vie privée ? Des mesures de surveillance peuvent advenir en télétravail : l'ANI de 2005 prévoit qu'elles soient « proportionnées » et que la ou le télétravailleur soit au courant. Ceci met en avant les limites du respect de la vie privée qui peuvent advenir avec le passage en télétravail.

Les textes de loi mettent en œuvre un certain nombre de mesures pour que les personnes télétravaillant aient les mêmes droits que celles étant sur le lieu de travail principal. Ainsi, tout comme celles et ceux qui sont au bureau, les télétravailleuses et télétravailleurs doivent voir leur santé et leur sécurité garanties, ainsi que leurs droits collectifs et syndicaux. L'accès à la formation doit être maintenu pour les personnes télétravaillant. En outre, des formations spécifiques doivent être fournies à ces dernières, afin de leur garantir une maîtrise suffisante des outils de travail utilisés à distance. Le travail effectué à domicile va avec des protections particulières, afin de garantir une égalité entre les personnes télétravaillant et celles ne télétravaillant pas.

[91] J'emprunte ce terme à l'équipe des Ressources Humaines de mon terrain d'enquête.

c) Encourager la diffusion du télétravail, de 2017 à 2020

À partir de 2017, le cadre légal sur le télétravail se transforme et devient moins protecteur à l'égard des personnes télétravaillant : cela va dans le sens de la flexibilisation précédemment décrite. Puis, les événements sanitaires de 2020 ont amplifié la diffusion de cet arrangement et ont mené à un nouvel ANI.

Le tournant des ordonnances de 2017 : une régulation amoindrie

En 2017, les ordonnances dites « Macron »[92] viennent modifier de nombreux éléments du droit du travail, notamment la négociation collective, le dialogue social mais aussi le licenciement ou le CDI. Elles transforment aussi la législation du télétravail, comme l'analyse la psychologue Émilie Vayre :

> L'ordonnance Macron datant de septembre 2017 a profondément modifié deux aspects relatifs à la définition précédente du télétravail. Elle distingue le télétravail occasionnel (qui n'était pas reconnu comme une forme de télétravail dans la loi 2012-387 du 22 mars 2012) du télétravail régulier. En outre, ces deux formes de télétravail s'affranchissent désormais du support contractuel (contrat de travail ou avenant). Le contenu de cette ordonnance marque ainsi un changement non négligeable dans la manière de concevoir le télétravail en France[93].

Outre le rythme et la contractualisation du télétravail, cette loi a globalement pour effet d'alléger le cadre du télétravail avec un « assoupliss[ement] de ses modalités de mise en pratique, largement simplifiées[94] ». De fait, les ordonnances marquent un tournant dans le droit du télétravail avec sa moindre régulation, en faveur des entreprises[95]. L'obligation de payer les coûts du télétravail est ainsi rendue caduque par cette loi – bien que la Cour de cassation ait ensuite tranché en faveur du remboursement des frais inhérents au télétravail[96]. Plus généralement, cette ordonnance s'ancre dans le contexte d'un droit du travail érodé, dans un contexte néolibéral, et à partir d'un mouvement démarré dans les années 1980[97] et d'un « mouvement d'affaiblissement du droit législatif du travail au profit des accords négociés au niveau de l'entreprise[98] ». Si d'autres protections des télétravailleurs et télétravailleuses

---

[92] Ordonnance n°2017-1387 du 22.09.17.

[93] Émilie Vayre, « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le travail humain*, 2019, Vol. 82, nº 1, p. 1-39.

[94] Paul Bouffartigue, « De l'engouement au refroidissement ? Une enquête sur l'expérience du télétravail lors du premier confinement », *Chroniques du travail*, 2021, nº 11, p. 131.

[95] Marianne Le Gagneur, « Du télétravail au travail confiné. Au sein du secteur bancaire, des inégalités préexistantes et soulignées par la crise du Covid-19. », *Chroniques du travail*, 2021, nº 11, p. 185-203.

[96] Jessica Attali-Colas, Célia Blanchet et Laure Guilbert, « Regards croisés en droit-psychologie sur le télétravail en période exceptionnelle de crise sanitaire », *Chroniques du travail*, 2021, nº 11, p. 113-125.

[97] Laurent Willemez, *Le travail dans son droit : sociologie historique du droit du travail en France (1892-2017)*, Issy-les-Moulineaux, LGDJ, 2017.

[98] Vincent-Arnaud Chappe, « Laurent Willemez, Le travail dans son droit. Sociologie historique du droit du travail en France (1892-2017) », *Sociologie du travail*, 10 septembre 2021, vol. 63, nº 3.

subsistent, l'allègement des contraintes marque surtout un gain pour les organisations. Ainsi, un des critères de définition présent antérieurement et qui disparait en 2017 est celui de la « régularité » du télétravail. Pourtant, il est présent dans la définition initiale, celle de l'ANI de 2005 et de la loi de 2012. L'obligation de la régularité contribue à mettre des limites à cette pratique, au sens d'une meilleure définition des contours du télétravail, et contribue à la prévisibilité du travail. La disparition de ce critère appuie alors la dérégulation du cadre télétravail.

Pour certains et comme le souligne la revue juridique du syndicat CFDT, le télétravail est « l'un des rares domaines pour lesquels la crise sanitaire a été, si l'on ose dire, "bénéfique"[99] » : selon le syndicat, l'expansion du télétravail qu'a entraîné le premier confinement est très positive. Sans souscrire à cette analyse, il est possible de noter la diffusion de ce mode d'organisation professionnel à partir de 2020 et la réponse qu'a constitué un nouvel ANI en novembre 2020.

Une poursuite des tendances antérieures

L'ANI de 2020, intitulé « Pour une mise en œuvre du télétravail réussie », s'ancre dans la continuité des lois précédentes, à de nombreux égards. Les rhétoriques du double-gain y sont reproduites et le caractère positif pour les structures employeuses tant que pour les travailleurs et travailleuses est aussi rejoué dans l'ANI. Mais cet accord y apporte des nuances : s'il existe un impact environnemental positif du télétravail puisqu'il implique moins de déplacements et donc moins de pollution, le bilan « territorial »[100] est davantage nuancé. L'ANI mentionne qu'avec le télétravail les « tiers lieux » pourraient se développer, mais ce serait moins le cas des entreprises et de leurs locaux (puisque le télétravail va bien souvent de pair avec une réduction de la taille des locaux, j'y reviendrai). Il n'existe pas, à ma connaissance, de statistiques solides sur l'usage de ces lieux autres que le domicile pour télétravailler, mais l'on peut raisonnablement penser que leur usage est surestimé. Pour Aurore Flipo et Patricia Lejoux[101] qui s'appuient sur la littérature existant sur les « espaces de *coworking* », les personnes se rendant dans ces lieux pour travailler partagent une indépendance statutaire. Alexandre Blein[102] confirme ce statut des professionnels et professionnelles travaillant en *coworking* : « dans les

[99] CFDT, *Action Juridique*, « Le télétravail dans l'entreprise » n°246, 2021, p.8.
[100] ANI du 26.11.2020 pour une mise en œuvre du télétravail réussie, p.1.
[101] Patricia Lejoux et Aurore Flipo, « Les dimensions sociales et spatiales du coworking : un état de l'art », *EspacesTemps.net*, 2020.
[102] Alexandre Blein, « Le coworking, un espace pour les transactions hors marché ? La valorisation des réseaux sociaux pour travailleurs indépendants », *Réseaux*, 2016, n° 196, nº 2, p. 147.

espaces de *coworking* viennent travailler une partie des 2,5 millions de personnes exerçant une activité non salariée en France fin 2012 avec des statuts divers (auto-entrepreneurs, EURL, auteurs à la Maison des Artistes…). » Cet accroissement des lieux où se rendre pour travailler s'explique selon A. Blein par des évolutions de la morphologie des personnes indépendantes : il explique qu'« entre 2006 et 2011, le nombre de non-salariés hors secteur agricole a progressé de 26 %. » C'est donc plutôt l'indépendance statutaire qui amène à se rendre dans un « tiers-lieu » et au développement de ces structures : le télétravail semble se pratiquer plutôt à domicile. L'ANI semble alors surestimer les gains du télétravail.

Ce document comporte un certain nombre de nouveautés, qui sont liées au contexte d'édification de l'ANI : il est écrit en 2020 à la suite de la crise sanitaire, contexte dans lequel un accroissement du travail réalisé à domicile et en confinement est notable, entre mars et mai de la même année. Ceci implique alors un aller-retour dans ce texte entre les situations de télétravail exercé d'ordinaire, en alternance de journées dans les locaux de l'employeur, et la mention de télétravail lié à des situations de crise – comme cela a été le cas lors du confinement de 2020.

Après la crise, une pérennisation du télétravail

Pour éviter toute confusion, pour mentionner le télétravail effectué lors des périodes de confinement, j'y ferai référence en l'appelant « travail confiné ». La distinction entre des deux modes de travail réalisé à domicile est importante : s'il existe bien une porosité[103] entre les deux phénomènes, qui sera explorée au fil de cette thèse, les conditions de réalisation sont distinctes. D'abord, le travail réalisé en confinement a été rendu obligatoire, contrairement au télétravail qui reste un dispositif que le salarié peut choisir d'effectuer ou non. Ensuite, tandis que le télétravail est pratiqué en alternance de venue sur le lieu de travail principal, le travail confiné, notamment de mars à mai 2020, a été continu[104]. Ces deux phénomènes sont néanmoins poreux : celles et ceux qui ont pratiqué le travail confiné et qui pratiquent le télétravail disposent de caractéristiques sociales très similaires. Ici, l'analyse du travail confiné permet en quelque sorte de "zoomer" sur certaines questions au cœur de cette recherche, puisque, nous y reviendrons, sa pratique intensive reconfigure d'autant les temps sociaux. En outre, l'ANI de 2020 fait le

[103] M. Le Gagneur, « Du télétravail au travail confiné. Au sein du secteur bancaire, des inégalités préexistantes et soulignées par la crise du Covid-19. », art. cit.

[104] Si certains et certaines professionnelles se sont rendues sur leur lieu de travail en complément de travail confiné, au printemps 2020, la situation de travail confiné en continu concerne en tous cas les travailleurs et travailleuses que j'ai rencontrées dans le cadre de cette enquête.

pari que le travail confiné entraînera un recours accru au télétravail. Les données de l'enquête de la Dares Acemo flash[105] de décembre 2021, soit postérieurement aux périodes de confinement et d'obligation du télétravail, confirment cet accroissement du télétravail, par rapport aux 7% relevés en 2019 par les enquêtes Sumer et Reponse (voir encadré ci-dessous) :

> Au cours du mois de novembre, 21 % des salariés ont été au moins un jour en télétravail. Cette proportion s'accroît légèrement (+ 1 point, et + 3 points dans les activités financières et d'assurance) après une décrue presque continue depuis le mois d'avril (- 7 points) [*2020, i.e. le « 3ème » confinement*]. Néanmoins, le télétravail complet continue de se réduire : parmi les salariés concernés par le télétravail, ils ne sont plus que 6 % à avoir télétravaillé tous les jours de la semaine (- 1 point). 58 % des télétravailleurs l'ont été entre deux et quatre jours par semaine (+ 1 point), 26 % un jour par semaine (stable) et 11 % uniquement quelques jours dans le mois (stable également)[106].

Comme le montre ce rapport, le télétravail confiné laisse place à un télétravail pratiqué en alternance de journées dans les locaux de l'employeur. Des continuités semblent exister du télétravail au travail confiné, mais il faut bien distinguer ces phénomènes, ce qui est loin d'être systématique dans les recherches sur les formes de travail réalisé à domicile.

Encadré n°1 : les enquêtes quantitatives sur le télétravail en France

Je m'appuie dans ce travail sur les enquêtes quantatives existant sur le télétravail. Sur la période pré-Covid, Sébastien Hallépée et Amélie Mauroux ont exploité les données de l'enquête Surveillance Médicale des Expositions des salariés aux Risques professionnels (Sumer), dont la passation en 2016-2017 a été menée par des médecins du travail auprès de 26 500 salariées et salariés. Leur travail s'appuie aussi sur l'enquête Relations professionnelles et Négociations d'entreprise (Reponse)[107], sur les institutions représentatives du personnel et leur rôle dans les structures étudiées. Deux articles centralisent les principaux résultats de leur analyse, publiés en 2019 : l'un s'intéresse aux personnes concernées par le télétravail[108] et l'autre se demande si ce dispositif constitue une amélioration des conditions de travail[109]. Ces deux textes constituent une source précieuse sur la mise en oeuvre du télétravail avant sa diffusion dans le contexte de la crise sanitaire.

D'autres enquêtes permettent de poursuivre l'analyse sur les grandes caractéristiques des populations effectuant du télétravail dans le contexte de la crise du Covid-19. L'enquête EpiCov et son article sur les inégalités sociales liées à la crise[110], signé par un groupe

[105] Selon le site internet de la Dares, « l'enquête vise à analyser la façon dont les entreprises font face aux conséquences sanitaires et économiques de l'épidémie de Covid-19. » Elle est conduite de manière mensuelle depuis avril 2020 et jusqu'en avril 2022. En ligne, consulté en mars 2022, URL : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete/activite-et-conditions-demploi-de-la-main-doeuvre-pendant-la-crise-sanitaire-covid-19.

[106] DARES, *Activités et conditions d'emploi de la main-d'oeuvre pendant la crise sanitaire Covid-19. Vue d'ensemble des résultats de l'enquête flash - Décembre 2021*, 2021, p. 2.

[107] Page Insee de la présentation de Reponse : https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1728

[108] S. Hallépée et A. Mauroux, « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », art cit.

[109] S. Hallépée et A. Mauroux, « Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ? », art cit.

[110] Nathalie Bajos *et al.*, « Les inégalités sociales au temps du COVID-19 », *Questions de santé publique*, art. cit.

interdisciplinaire de chercheurs et chercheuses sociologues, démographes et épidémiologistes, offre des analyses notamment sur les poursuites de l'activité dans ce contexte atypique et leurs modalités (télétravail, chômage partiel, total, poursuite de l'activité). Elle a été menée auprès de 135 000 personnes, de mai à juin 2020, comme l'indique la méthodologie de l'article cité. L'enquête Activité et conditions d'emploi de la main d'oeuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 (Acemo flash)[111], conduite par la Dares, offre quand à elle un suivi longitudinal du travail et de ses reconfigurations d'avril 2020 à mars 2022 : les rapports mensuels, disponibles sur le site de la Dares, permettent d'observer les variations temporelles dans le recours aux différents dispositifs modifiant l'emploi. L'enquête est menée auprès de structures employeuses de 10 personnes ou plus, auprès de 38 000 établissements. La Dares a également mis en place l'enquête Tracov, sur le vécu du travail et du chômage pendant la crise sanitaire liée au Covid-19, passée entre janvier et mars 2021 et ayant bénéficié de 19 953 répondantes et répondants[112]. Deux publications ont permis d'analyser les difficultés des personnes en télétravail[113]. Les données obtenues et les analyses qu'elles permettent sont alors riches et complémentaires, s'intéressant notamment aux ressentis sur le télétravail ou à sa mise en oeuvre par les structures employeuses. Enfin, la passation de l'enquête Emploi par l'Insee en 2021 a permis d'obtenir des informations détaillées sur la pratique du télétravail cette année-là[114] : l'échantillonnage de grande ampleur et la qualité des données obtenues en font une source précieuse pour l'analyse du télétravail, qui confirme des éléments connus sur le télétravail (population et type d'employeurs concernés par le phénomène), tout en apportant de nouveaux, comme la modification de la proportion d'hommes et de femmes qui en effectuent, les femmes devenant majoritaires à partir de 2020.

L'ANI note à un plusieurs reprises une tension entre le travail confiné et le télétravail, antérieur et postérieur :

> […] S'il s'est agi d'un télétravail exceptionnel, dont les conditions de mise en œuvre n'étaient pas comparables au télétravail habituel dans le cadre de l'activité normale de l'entreprise, il a généré une large diffusion de cette forme d'organisation du travail, soulevant un certain nombre de questions opérationnelles[115].

Un hiatus entre l'incomparabilité du travail confiné et du télétravail mais sa diffusion accrue est présente au fil du texte. D'un côté, il faut « tirer les enseignements » du travail confiné,

[111] Note sur l'enquête Activité et conditions d'emploi de la main d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19, site de la Dares, en ligne, consulté en février 2022, URL : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete/activite-et-conditions-demploi-de-la-main-doeuvre-pendant-la-crise-sanitaire-covid-19

[112] Note sur l'enquête Vécu du travail et du chômage pendant la crise sanitaire liée au Covid 19, site de la Dares, en ligne, consulté en février 2022, URL : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete-source/le-vecu-du-travail-et-du-chomage-pendant-la-crise-sanitaire-liee-au-covid-19

[113] Mikael Beatriz *et al.*, « Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psychosociaux ? », *Dares Analyses*, 2021, nº 28, p. 10 ; Louis Erb *et al.*, « Télétravail dans la crise sanitaire. Quelles pratiques en janvier 2021 ? Quels impacts sur le travail et la santé ? », *Dares Analyses*, février 2022, nº 9.

[114] Yves Jauneau, « En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé », art. cit.

[115] ANI du 26.11.2020 pour une mise en œuvre du télétravail réussie, p.1.

formulation présente à trois reprises dans le texte[116], mais de, l'autre les spécificités de ce mode de travail en crise sont précisées et affirmées. De fait, le confinement a consisté en un point de rupture, il a marqué une découverte du travail réalisé chez soi pour de nombreuses personnes salariées : ce qui s'est passé est, de ce point de vue, inédit. Néanmoins, une forme de continuité est également notable, face à un télétravail existant auparavant et qui se développe.

Face à cet accroissement, l'ANI se distingue des précédents textes en adoptant une tonalité davantage pratique, il s'agit d'organiser la « mise en œuvre opérationnelle »[117] du télétravail. S'attachant à documenter les modalités pratiques et concrètes du télétravail, le nombre de pages de l'ANI augmente comparativement aux précédents documents : dix-neuf pages pour l'ANI de 2020, contre six pour celui de 2005 et cinq pour l'accord européen de 2002. C'est bien parce qu'il s'agit de *tirer les leçons* de la crise sanitaire que le texte devient plus précis : les partenaires sociaux se font alors écho des « risques » et « bénéfices » inhérents à cette pratique, pariant alors sur son développement. Pour les syndicats signataires, le télétravail reste un dispositif « gagnant-gagnant ». La crise devient dès lors un tremplin pour sa mise en œuvre : l'ANI note ainsi qu'il constitue un levier pour « l'attractivité » des entreprises. Autre apport de l'ANI, le texte invite à une réflexion autour de l'égalité de genre : le télétravail ne doit pas entraver l'égalité entre femmes et hommes et ces groupes doivent y avoir accès de manière égale.

L'encadrement légal du télétravail, au fil de son développement, suit les grandes évolutions du droit du travail : ses modalités sont de plus en plus déléguées aux entreprises dans des accords locaux, par une forme de dérégulation[118]. Néanmoins, la prise en compte de la crise sanitaire par les acteurs et actrices syndicales semble contrebalancer cette tendance. Mais c'est avant tout car le confinement est lu comme une « opportunité », face à un télétravail envisagé sur un registre mélioratif. Sortant des enjeux législatifs, il s'agit maintenant d'analyser comment le télétravail s'ancre dans des modifications du travail, de l'emploi et une forme de flexibilisation du travail des catégories socio-professionnelles supérieures.

2. Des cadres et leur flexibilisation

Le cadre légal façonne le télétravail, en en faisant un objet aux avantages forts. Ce cadre légal répond aussi à des demandes patronales et contribue aux évolutions du champ du travail.

[116] *Ibid.*, p.1-3.
[117] *Ibid.*, p.10 et p.11.
[118] Guillaume Gourgues et Karel Yon, « Démocratie, le fond et la forme: une lecture "politique" des ordonnances Macron », *Revue du droit du travail,* 2017, n°10.

Lorsque les lois sur le télétravail paraissent et finalement jusqu'en 2020, il est un phénomène très rare, mais qui s'ancre dans des formes de flexibilisation plus large. La notion de flexibilisation est ici comprise comme la perte de sécurité pour les personnes salariées : du point de vue de leurs conditions d'emploi et de travail, la protection offerte par l'employeur diminue, et la stabilité se réduit – là où le terme de flexibilité, explicité plus haut, est utilisé dans une acception méliorative, notamment dans le cadre managérial. Si les cadres sont traditionnellement une population plutôt bien dotée, il est possible de poser la question d'un télétravail qui induirait des formes de flexibilisation.

a) Un phénomène situé

La littérature sur le télétravail souligne un décalage : malgré de nombreux gains potentiels, le télétravail ne se développe pas autant qu'on aurait pu le croire. Les textes légaux et les discours syndicaux (antérieurement à 2020) font du télétravail ce qu'on pourrait appeler un « nouvel eldorado », bénéfique sur tous les plans. Comme l'explique un article de 2016[119], « sa quasi-stagnation ne l'empêche pas de faire l'objet de campagnes de relances périodiques qui lui promettent un prochain décollage ». En 2017, le télétravail régulier, pratiqué au minimum une journée par semaine, est très minoritaire[120] : il ne concerne que 3% du total des personnes salariées. Pourquoi y a-t-il alors un tel décalage entre les promesses du dispositif et son usage ? Les sociologues ont envisagé plusieurs raisons à ce qui est parfois vu comme un « retard ». Parmi ces causes potentielles, je vais m'arrêter sur la faible population à laquelle ce dispositif s'adresse et le fait qu'il peine à être encadré : le télétravail, tel que prévu par les lois, est laissé de côté au profit de modes de travail à distance sans régulation.

Population très minoritaire

Celles et ceux qui travaillent à l'aide des TIC peuvent effectuer du télétravail : ce principe définitionnel réduit fortement la population à laquelle s'adresse ce dispositif. Les trois enquêtes mobilisées par Anne Aguilera, Virginie Lethiais, Alain Rallet et Laurent Proulhac et restituées dans leur article « Le télétravail, un objet sans désir » font le même constat qu'un article publié dix ans plus tôt par Jan de Schampeleire et Esteban Martinez[121] : « le télétravail

[119] A. Aguilera *et al.*, « Le télétravail, un objet sans désir ? », art cit.
[120] S. Hallépée et A. Mauroux, « Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ? », art cit.
[121] Jan de Schampheleire et Esteban Martinez, « Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 1 juillet 2006, nº 34.

est surtout pratiqué par quelques professions intellectuelles et/ou caractérisées par une forte autonomie[122] ».

Il faut ainsi noter qu'entre 2008, date de l'enquête quantitative mobilisée dans l'article « Le télétravail, un objet sans désir » et le début des années 2020, la population du télétravail se maintient autour des personnes les plus favorisées : il s'agit globalement des cadres. L'enquête menée en 2008 compte 6,8% de « télétravailleurs réguliers ou occasionnels à domicile » en adoptant une définition du télétravail moins restrictive que celle de la loi, et en considèrant ainsi que toutes et tous les actifs peuvent télétravailler – ce qui n'est pas le cas lorsqu'on fait reposer le télétravail sur une situation d'emploi marquée par le salariat. Selon ces chercheurs et chercheuses, « les professions dans lesquelles les télétravailleurs sont les plus représentés sont les chefs d'entreprise (41 %), les professions libérales (32 %), les cadres (du privé et du public) et enfin les agriculteurs/exploitants, où un cinquième environ des personnes déclarent faire du télétravail ». Si je ne souscris pas à la définition qui fait des personnes indépendantes des télétravailleuses, ces données soulignent bien néanmoins quel segment de population télétravaille. Celles et ceux qui peuvent travailler depuis leur domicile ont des capitaux économiques et culturels élevés ou bien une adéquation entre leur lieu de vie et leur lieu de travail, notamment pour les professions libérales et les exploitants. À la veille de la crise sanitaire, en 2019 et selon la Dares cette partition de la population des télétravailleurs et télétravailleuse se maintient : « ce sont surtout les cadres qui télétravaillent : 14 % régulièrement, jusqu'à 28 % en tenant compte des pratiques occasionnelles. À l'inverse, du fait de la nature de leur activité, et même quand ils utilisent l'informatique, les ouvriers comme les employés de commerce et de services ne pratiquent quasiment pas le télétravail[123]. » En 2021, 55% des cadres ont télétravaillé[124]. Cette pratique est restée marquée comme étant le fait des professions supérieures.

Le faible recours au télétravail (en considérant le nombre total de personnes salariées, tout statut confondu) est lié à une pratique qui concerne une faible proportion des salariées, qui est en elle-même relativement homogène socialement. Comme l'analyse Sylvie Monchatre dans sa *sociologie du travail salarié*[125], la « genèse des cadres[126] » est profondément liée au développement du salariat au fil du XXème siècle. L'épanouissement des classes supérieures, et

[122] A. Aguilera *et al.*, « Le télétravail, un objet sans désir ? », art cit.
[123] Mikael Beatriz *et al.*, « Quelles étaient les conditions de travail en 2019, avant la crise sanitaire ? », *Dares Analyses*, août 2021, nº 44, p. 2.
[124] Y. Jauneau, « En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé », art cit.
[125] S. Monchatre, *Sociologie du travail salarié*, *op. cit*.
[126] *Ibid.*, p. 63.

notamment des « cols blancs », s'ancre dans la diffusion du modèle salarial, parce que cette classe trouve des intérêts dans les conditions de travail et de vie alors offertes. Dès lors, les télétravailleurs et télétravailleuses partagent des conditions de travail et notamment une certaine autonomie[127] : cette forte latitude dans l'organisation du travail, qui est l'apanage des catégories professionnelles supérieures, entraîne leur faible recours au télétravail comme dispositif rigide d'encadrement des lieux et temps du travail, préférant des modes d'organisations moins fixes.

Un télétravail « gris » avant tout

La prégnance du « télétravail informel comme modèle dominant[128] » a déjà été notée. Ainsi, le cadre légal qui fait du télétravail jusqu'en 2017 un dispositif assez strict, nécessairement contractualisé entre l'employeur et les personnes employées, est finalement peu utilisé, au profit de modalités non contraignantes. Puisque les personnes concernées par le télétravail profitent d'une large autonomie, elles l'utilisent pour travailler où elles le souhaitent, hors de ce dispositif. Comme l'expliquent les sociologues faisant le point sur le faible recours au télétravail, « on peut dire que le télétravail est assez peu répandu, et qu'il correspond encore surtout à des formes d'arrangement non contractualisées[129] ». Une appellation répandue, à la fois scientifique et profane, de ce télétravail effectué hors du cadre légal est le télétravail « gris ».

De fait, les statistiques analysées par Sébastien Hallépée et Amélie Mauroux[130] confirment ce fort développement du télétravail gris : rappelons qu'en 2017, alors que les données qu'il et elle exploitent sont recueillies, les ordonnances Macron ne sont pas encore appliquées, elles ne le seront qu'au début de l'année 2018. Le télétravail est alors toujours caractérisé par sa régularité. Néanmoins, leurs chiffres indiquent que 4,2% des personnes salariées télétravaillent occasionnellement, et donc hors de tout cadre légal[131]. Le télétravail « gris » est davantage répandu que le télétravail encadré par la loi, pratiqué par seulement 3% des personnes salariées. Ceci n'est pas uniquement lié au contexte français, même si de nombreux médias ou syndicats libéraux soulignent que l'encadrement juridique trop strict jusqu'en 2017 poussent les entreprises à ne pas mettre en œuvre un télétravail "trop

[127] Paul Bouffartigue, « Les transformations d'un salariat de confiance » dans *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, 2001, p. 35-49.
[128] A. Aguilera *et al*., « Le télétravail, un objet sans désir ? », art cit.
[129] *Ibid.*
[130] S. Hallépée et A. Mauroux, « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », art cit.
[131] Voir notamment la note de bas de page n°1, p.1 de l'article de S. Hallépée et A. Mauroux (*ibid.*), qui confirme que la majorité des personnes salariées télétravaillent hors du cadre légal.

contraignant" du point de vue légal[132]. Il est possible de penser que ce développement d'un télétravail « gris » est lié aux caractéristiques d'autonomie des personnes cadres. Dans leur enquête sur le télétravail en Belgique, Jan de Schampeleire et Esteban Martinez[133] le confirment :

> Le télétravail s'est, en effet, plutôt développé de manière informelle et occasionnelle, en dehors du cadre de la concertation sociale. Dans le contexte belge d'une forte institutionnalisation des relations collectives de travail, les conséquences sociales des transformations de l'organisation du travail, résultant en particulier de l'application de nouvelles technologies, constituent cependant un thème central de la négociation collective.

Sophie Binet, alors qu'elle est encore co-secrétaire générale de l'Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens de la CGT et avant de prendre la tête de cette organisation syndicale, s'est exprimée à deux reprises sur l'existence du télétravail pratiqué hors du cadre légal. Elle le lie à une dérégulation des cadres du travail :

> Mais, les ordonnances Macron (2017) ont déréglementé le télétravail : elles ont fait sauter l'obligation d'un accord collectif, d'une charte, ou même de le formaliser par un avenant individuel. Cela généralise ce qu'on appelle le « télétravail gris », sans cadre défini au préalable. Les ordonnances ont aussi supprimé la mention explicite de prise en charge par l'employeur des frais liés au télétravail[134].
>
> Dans de nombreuses entreprises ou administrations dans lesquelles nous sommes implantés, il y a des accords collectifs qui encadrent le télétravail. Le problème, c'est qu'avec l'essor des outils numériques, le patronat veut s'exonérer de ce cadre collectif pour développer un télétravail « gris », sans accord collectif ni avenant au contrat de travail[135].

Grâce aux travaux existants, il est possible de dire que la prévalence du télétravail « gris » est antérieure aux ordonnances Macron. Certes, ce texte renforce et acte la dérégulation du télétravail. Néanmoins, elle existait auparavant car liée avant tout aux caractéristiques sociales de celles et ceux qui le pratiquent. Comme le sous-entend Sophie Binet, c'est bien l'équipement en TIC, dont on sait qu'il est, encore aujourd'hui, très lié à la catégorie socio-professionnelle[136], qui permet le déploiement de ce télétravail hors du cadre légal. Le faible développement du télétravail, malgré les promesses qu'il comprend, est donc lié aux caractéristiques de celles et ceux qui le pratiquent : autonomes et équipés, ils et elles se soustraient aux cadres légaux

---

[132] Voir par exemple le dossier du site web Zevillage.net, un média sur les « nouvelles façons de travailler », Grégoire Epitalion, « Les entreprises face au télétravail gris », 2017, en ligne, consulté en mars 2022, URL : https://zevillage.net/teletravail/defis-teletravail-gris-1/ ou encore le dossier sur le droit du télétravail par la revue Juridique de la CFDT, *Action Juridique*, « Le télétravail dans l'entreprise », *op. cit*.

[133] J. de Schampheleire et E. Martinez, « Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique », art. cit.

[134] Sophie Binet, Vincent Brulois et Gabrielle Schütz, « Entretien avec Sophie Binet », *Sociologies pratiques*, 2021, vol. 43, nº 2, p. 15-20.

[135] Sophie Binet *et al.*, « À l'épreuve du télétravail », *Mouvements*, 2021, vol. 106, nº 2, p. 60-69.

[136] M. Beatriz *et al.*, « Quelles étaient les conditions de travail en 2019, avant la crise sanitaire ? », art cit.

existants. Si ma recherche se centre sur le télétravail dans la définition juridique posée plus tôt dans ce chapitre, elle doit donc aussi explorer le télétravail « gris », car ces deux phénomènes convergent. Mais j'émets l'hypothèse que le recours au télétravail gris et au télétravail formalisé par un accord n'est pas le même : si le télétravail s'est accru chez les professions intermédiaires au moment de la crise sanitaire[137], le télétravail gris, déjà expérimenté par les cadres avant la crise du covid, semble encore être associé aux classes supérieures. Pour autant, la nécessité du travail confiné obligeant les entreprises à équiper leurs salariés en TIC, il en résulte la pérennisation du télétravail pour nombre de professions intermédiaires post-crise.

b) **Les gains spatiaux pour l'organisation**

Si l'on souhaite analyser le télétravail comme une flexibilisation professionnelle, il faut s'arrêter sur les modifications des lieux du travail. En effet, la localisation du travail à domicile s'ancre dans des réaménagements de l'espace de travail. Ainsi, le télétravail est l'opportunité de réaliser des économies pour les entreprises.

Le binôme télétravail et *flex-office*

Le télétravail peut s'insérer dans des reconfigurations professionnelles à visée organisationnelle, appelées « *new ways of working*[138] ». Ces transformations trouvent leur origine dans le tournant numérique du travail[139], qui « s'est trouvée associée à une réflexion sur les organisations du travail et, dans ce cadre, à des questions d'espaces et de temps de travail[140] ». Les « *new ways of working* » peuvent être définis, au sein d'une organisation professionnelle, par la combinaison d'outils de travail mobiles, d'espaces de travail sous forme de « *flex-office* » et du télétravail. Les travaux sur ce type d'organisation en précisent bien les enjeux :

> Le développement de nouvelles formes d'organisation du travail ou New Ways of Working [...] s'est justifié, ces deux dernières décennies, par de multiples facteurs. Parmi ceux-ci, la

[137] N. Bajos *et al.*, « Les inégalités sociales au temps du COVID-19 », art. cit. ; M. Le Gagneur, « Du télétravail au travail confiné. Au sein du secteur bancaire, des inégalités préexistantes et soulignées par la crise du Covid-19. », art. cit.

[138] Sans vouloir encombrer le texte d'anglicismes, je me conforme à la littérature scientifique qui fait quasiment toujours référence à ce phénomène par son appellation en anglais et son acronyme « NWoW ».

[139] M. Benedetto-Meyer et A. Boboc, *Sociologie du numérique au travail*, *op. cit.*

[140] Pascal Ughetto, Gaëtan Bourmaud et Yvon Haradji, « Analyser les mutations des espaces et des temps à l'ère de la digitalisation », *@ctivités*, octobre 2021, vol. 18, nº 2.

> question de la mobilité et de la flexibilisation du travail, encourageant les entreprises et les travailleurs à envisager de nouveaux usages des espaces et des temps de travail[141].

Le télétravail comme dispositif spatio-temporel s'accompagne ainsi de changements plus larges : les espaces de travail, chez l'employeur, sont modifiés. Chacun n'a plus un bureau qui lui est attribué, mais possède un casier où sont stockées ses affaires. En arrivant le matin, la personne s'installe sur un des bureaux vides ou bien dans un autre espace qu'elle juge approprié au travail à réaliser. Selon Nadia Heddad, le *flex-office* induit « un espace de la tâche centré sur la technique et une approche temporelle de l'occupation des locaux[142] » : si la ou le professionnel a besoin d'un espace isolé, il ou elle peut s'installer dans une cabine fermée et insonorisée, mais aussi dans des espaces de réunion, autour de grandes tables, ou bien sur des bureaux plus classiques et il est possible de changer d'espace au fil de la journée, selon le travail réalisé.

Si ces modifications du travail sont donc temporelles et spatiales, elles semblent aussi porter une visée « culturelle » : « finalement, c'est aussi la volonté des parties prenantes de l'entreprise – management et salariés en tête – d'affirmer une autre manière d'organiser le travail et de « vivre ensemble » qui s'exprime au travers de ces projets NWoW[143]. ». Aline Botteman, Anaïs Corfdir et Sephora Boucenna[144] ont analysé les modifications de secteur de la banque de détail (les agences pour la clientèle particulière), de 2016 à 2021. Elles expliquent que le travail est réorganisé en suivant les principes des *new ways of working* mais aussi « en mode agile ». Ce dernier passe par des délais plus courts (un mode « projet » toujours plus accéléré) et la tenue de réunions d'avancement quotidiennes provoquent « un travail à flux tendu qui ne s'arrête jamais ». Se demandant si ces transformations sont de l'ordre de la propagande ou d'« opportunités d'une activité créatrice », les autrices montrent que, la réorganisation des espaces de travail et l'adoption d'une organisation « agile » permettent de faire passer des dégradations du travail : la moitié des agences de cette banque ferment et le suivi de la productivité et des cadences de traitement des dossiers par les personnes employées est accru. L'agile devient alors un « outil de communication de la nouvelle organisation, qui permet de faire passer les contraintes ». Si l'organisation « agile » n'est pas systématique dans

---

[141] Patrick Marichal, Laurent Taskin et Christine Thiran, « Le management humain des New Ways of Working : leçons et enjeux » dans *Vers un Management humain ?*, Presses Universitaires de Louvain, Louvain-la-Neuve, 2019, p. 69.
[142] *Ibid.*
[143] *Ibid.*, p. 69.
[144] Aline Botteman, Anaïs Corfdir et Sephora Boucenna, « Nouvelles structures de travail (NWOW) et bien-être au travail. Propagande ou opportunités d'une activité créatrice sur le lieu de travail ? », Colloque du GIS Gestes - Dé-libérer le travail ?, Saint-Denis, 21 novembre 2019.

les *new ways of working*, ces flexibilisations du travail semblent néanmoins très souvent porteuses d'un « projet » organisationnel, pour reprendre l'analyse de Gregory Jemine[145].

Si l'on entend alors le lieu de travail comme un « espace de subordination[146] », comme Danièle Linhart nous y invite, des questions apparaissent alors : comment les dominations se reconfigurent-elles, lorsque les espaces et temps du travail sont ainsi modifiés ? Les *new ways of working* créent-elles de nouvelles inégalités ? L'objet de mon travail n'est pas les *new ways of working* ni même le *flex-office*, mais ces changements sont assez profonds et sous-tendent une volonté organisationnelle pour l'accroissement de la flexibilité des personnes salariées, leur productivité, tout en affichant une modernité nouvelle des organisations. Comment ces modifications des espaces de travail sont-elles vécues par les personnes salariées, en fonction de leurs caractéristiques sociales ? L'hypothèse qui pourrait être discutée est que les personnes les plus favorisées s'en sortiraient plutôt mieux face à ces changements qui peuvent bouleverser le rapport au lieu de travail : que cela produit-il en effet, de n'avoir plus de bureau à soi, dans le cadre du *flex-office* ? Puisque ces transformations vont avec un équipement en outils de travail mobiles, la même question se pose vis-à-vis de ces ordinateurs portables dont se voient équipées les personnes qui travaillent : comment cela reconfigure-t-il leur rapport aux espaces et temps du travail ?

Les opportunités financières des *new ways of working* pour les organisations

Ces transformations organisationnelles et spatiales semblent entraîner des gains pour les organisations, qui ne sont pas uniquement sociaux ou communicationnels, comme le laissaient entendre les textes de loi :

> Les explications de l'émergence des NWoW sont nombreuses : le développement des TIC, la flexibilité, les nouvelles formes d'emploi, les problèmes liés à la mobilité, la rationalisation des coûts immobiliers, sans oublier des tendances sociétales telles que la mondialisation, la sensibilisation climatique ou l'individualisation, pour n'en citer que quelques-unes[147].

Les enquêtes menées à ce sujet montrent que les gains financiers semblent être un argument plus fort que la « sensibilisation climatique ». Grégory Jemine[148] présente une enquête autour du déploiement des *new ways of* working, menée auprès d'une compagnie d'assurance en Belgique, qui emploie 4 100 personnes salariées. Un déménagement des locaux de cette

[145] Grégory Jemine, « Déploiement de dispositifs numériques au sein de nouvelles formes d'organisation : de l'émergence à la stabilisation », *Sociologies pratiques*, 2017, n° 34, p. 49-59.
[146] Danièle Linhart, *L'insoutenable subordination des salariés*, Toulouse, Erès, 2021.
[147] P. Marichal, L. Taskin et C. Thiran, « Le management humain des New Ways of Working », art cit, p. 70.
[148] G. Jemine, « Déploiement de dispositifs numériques au sein de nouvelles formes d'organisation », art cit.

entreprise doit avoir lieu, qui pourrait permettre de réduire l'espace de travail et les coûts qui lui sont afférents. Trois équipes sont alors chargées d'étudier la question et de mettre en place ces changements :

> La composante Bricks, chargée des aménagements physiques et de la gestion du bâtiment dans son ensemble, trouve sa légitimité dans les nécessités liées au déménagement et au réaménagement d'un nouvel espace de travail. La présence d'une équipe Bytes, responsable des agencements techniques et numériques, se comprend dans la mesure où le NWoW fait la part belle à la composante technologique du changement et ne conçoit le travail flexible qu'en étroite relation avec le déploiement de dispositifs IT [*i.e. informatiques*] (Flamend, 2011). Enfin, l'équipe Behaviors, qui a pour mission d'accompagner le personnel dans l'adoption de formes de travail flexibles, incarne le « changement de culture » attendu et formulé par plusieurs acteurs stratégiques[149].

La citation ci-dessus montre bien comment ces changements professionnels passent par la mise en relation d'outils, des modifications spatiales et des incitations à modifier l'organisation du travail. Comme l'explique l'auteur, ceci permet alors de réduire les espaces : « Très rapidement, les équipes doivent s'organiser autour d'un objectif chiffré très précis : en regard de la préoccupation stratégique ayant trait à l'espace de travail occupé, il est décidé d'acquérir un bâtiment où le ratio de places par personne est de 0,7 ». Dans cette organisation, il y a sept postes de travail pour dix personnes salariées : les locaux acquis peuvent donc être substantiellement plus bas.

Les gains sont donc financiers, comme nous venons de le voir, mais cette réorganisation entraîne aussi des gains temporels forts :

> L'émergence des NWoW, dès les années 1980, semble s'inscrire dans ce mouvement : télétravailler depuis son domicile, c'est gagner le temps du déplacement, c'est être plus productif, plus efficace ; organiser les espaces de travail en fonction des activités à réaliser, c'est effacer le « temps morts » entre les activités, dans une journée ; s'équiper de technologies portables, c'est se permettre d'interagir en permanence, de gagner du temps, de pouvoir réagir en cas de besoin. Le télétravail, comme la flexibilité du temps de travail (horaires flottants, flexibles, suppression des pointeuses, etc.) et la « dynamisation » des espaces de travail (*open space*, *clean desk*, *dynamic office*, *activity-based workspace*, *etc.*) fait partie d'une première composante des NWoW : les pratiques de flexibilité spatio-temporelle[150].

La flexibilisation par le télétravail co-existe à d'autres reconfigurations, qui ont des visées communes : la mise au travail des professionnelles et professionnels, en pariant sur un accroissement de la productivité, des baisses de coûts, altérant alors les temporalités du travail. Si ma recherche situe le télétravail au sein de ces flexibilisations profondes que sont les *new ways of working*, je fais le choix de davantage explorer l'aspect temporel du télétravail que ses enjeux spatiaux. En effet, les temporalités sont au cœur de pratiques et d'inégalités sociales et

---

[149] *Ibid.*
[150] P. Marichal, L. Taskin et C. Thiran, « Le management humain des New Ways of Working », art cit, p. 71.

notamment genrées[151]. L'analyse temporaliste est le fait de s'attacher à comprendre « les divers mécanismes et processus par lesquels des structures temporelles (temps du travail, de la production, des cycles de vie, temporalités religieuses et symboliques, temps de la vie quotidienne, etc.) se construisent historiquement à partir d'actions humaines de toute sorte[152] » mais aussi la question des « usages des temporalités[153] » « qui permettent de comprendre les diverses distinctions, oppositions, coupures qu'établissent des institutions, agents, acteurs, auteurs entre du "temps contraint" et du "temps libre", du "temps vide" et du "temps plein", du "temps pour autrui" et du "temps à soi", etc[154]. » Ici et dans le cadre du télétravail, ce sont en effet des temporalités de l'activité salariée et de l'activité domestiques qui se trouvent être nouvellement rapprochées et mises en concurrence par les employeurs, via le déplacement de l'activité au sein du domicile. Le télétravail peut alors induire des appropriations et des reconfigurations du temps qui soient différentes en fonction des caractéristiques sociales des personnes qui le pratiquent. Dès lors, les analyses ici menées porteront davantage sur des reconfigurations temporelles permises par le télétravail que sur l'échelle spatiale. Si les espaces du travail seront évidemment regardés en ce qu'ils sont une part importante du développement du télétravail, je choisis de m'intéresser davantage aux temps du télétravail : ils sont une grille d'analyse féconde pour s'intéresser à la flexibilisation professionnelle et aux redéfinitions des temps sociaux.

Après avoir encadré son essor, il est possible de dire que la législation sur le télétravail a contribué à le déréguler et à flexibiliser les personnes salariées. Paul Bouffartigue explique en introduction de son ouvrage *Temps de travail et temps de vie. Les nouveaux visages de la disponibilité temporelle* que « sans avoir disparu, l'unité spatio-temporelle de l'activité s'effrite[155] ». Le télétravail est certainement une nouvelle rupture provoquée dans l'unité spatio-temporelle de l'activité professionnelle. Comment le télétravail flexibilise-t-il alors les cadres ? Et comment les différentes fractions des cadres vivent-elles différemment le télétravail, au prisme de leurs caractéristiques sociales ? Ces questions ne semblent pas avoir été traitées par la littérature sur le télétravail. Cette dernière comporte très peu de travaux explorant les inégalités que le télétravail souligne et celles qu'il produit. L'idéal de flexibilité est au cœur de

[151] M. Bessin et C. Gaudart, « Les temps sexués de l'activité : la temporalité au principe du genre ? », art. cit.
[152] Claude Dubar, « Présentation du numéro ZÉRO de la Revue *Temporalités* », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 2004, nº 1.
[153] *Ibid.*
[154] *Ibid.*
[155] Paul Bouffartigue, *Temps de travail et temps de vie : les nouveaux visages de la disponibilité temporelle*, Paris, Presses universitaires de France, 2012, p. 3.

la cité par projet décrite par Boltanski et Chiapello[156] : ici, on peut voir comment elle s'ancre dans des régulations de moins en moins importantes. L'analyse du cadre légal du télétravail montre combien la protection offerte aux personnes salariées décroît, avec en parallèle, des employeurs mettant en œuvre un *flex-office* contenant la promesse d'économies financières liées à des réductions de la taille des locaux, qui contribuer à atténuer la stabilité spatiale des personnes salariées. J'ai montré combien la population des télétravailleurs et télétravailleuses est spécifique, puisqu'il s'agit de cadres qui ne sont pas épargnés par des mutations du travail, pris en tension entre les intérêts des employeurs mais aussi ceux de l'État, acteur du cadre juridique de cette pratique. Mais celles et ceux qui pratiquent le télétravail ne sont pas aussi homogènes qu'il n'y parait, et il existe à la fois des variations de classe parmi cette population, mais aussi de genre et d'âge.

II — UN OBJET DE RECHERCHE AU CŒUR DE RAPPORTS SOCIAUX

Il existe plusieurs recherches sur le travail à domicile : elles renseignent sur des activités professionnelles produites hors d'un lieu de travail, mais pas nécessairement sur le télétravail. En outre, les travaux menés effectivement sur le télétravail adoptent peu une perspective de genre et se concentrent sur des enjeux managériaux. L'entrée par les rapports sociaux permet donc de renouveler le télétravail en tant qu'objet de recherche, en posant la question des inégalités qui existent dans le télétravail compris comme dispositif (mis en œuvre par les organisations et les employeurs) et comme pratique (effectuée par les personnes salariées). Cette approche permet également d'interroger l'existence une « frontière » entre les sphères sociales, qui serait alors mise en cause par le télétravail.

1. Une littérature riche avant la crise du covid

Outre des recherches sur le fait de travailler à domicile, la littérature sur le télétravail porte de manière prépondérante sur les enjeux managériaux qui y sont liés. La crise du coronavirus en 2020 marque cependant un tournant dans l'approche du télétravail, pour amorcer la question des inégalités.

[156] L. Boltanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, *op. cit*.

a) **Des pratiques proches mais distinctes**

Le télétravail tel qu'étudié ici se distingue d'autres formes de travail réalisé au domicile. Si j'ai pu proposer des définitions de l'objet, d'autres chercheurs et chercheuses ont construit leurs propres conceptions à partir d'enquêtes autour de modes de travail à domicile. Je voudrais explorer celle du « travail à distance », proposée par Frédérique Letourneux[157] et celle du « Travail chez Soi » de Tanguy Dufournet, Djaouidah Séhili et Patrick Rozenblatt[158], afin de souligner comment mon enquête sur le télétravail peut s'en distinguer.

« À distance » : le travail à domicile marqué par l'indépendance statutaire

À partir d'une enquête croisant trois professions dont le point commun est un travail réalisé de manière indépendante, Frédérique Letourneux interroge la manière dont le travail, effectué au domicile, se pose comme « une menace ou au contraire un espace de préservation du professionnalisme[159] ». Étudiant les journalistes pigistes, les graphistes et les secrétaires, la chercheuse explique la construction d'un ou une travailleuse « nomade », flexible, adaptable, comme « variable d'ajustement de la firme capitaliste ». Les travailleurs et travailleuses qu'elle étudie sont doublement à distance. Ils et elles se trouvent à distance d'abord au sens spatial, puisque travaillant depuis leur domicile, et ensuite, puisqu'ils et elles sont isolées dans une relation d'emploi marquée par l'indépendance et loin des commanditaires de leur travail.

Au contraire des travailleurs et travailleuses analysées par F. Letourneux, la situation d'emploi que j'étudie est marquée par le salariat. Dans mon cas, les télétravailleurs et télétravailleuses sont dans une situation protectrice, disposent d'un contrat de travail, de salaires versés mensuellement, d'un attachement à une organisation qui fait figure de point d'ancrage à la fois spatial et social dans les relations de travail. Si le télétravail marque bien une « distance », celle-ci n'est que *ponctuelle* – bien qu'elle connaisse des fluctuations et des intensifications, notamment à partir de la crise du covid, j'y reviendra au fil de cette recherche. Il existe un lieu de travail principal, où le travail aurait pu être réalisé, pour paraphraser la définition issue du Code du travail. Un apport du travail de Frédérique Letourneux, qu'il est possible de poursuivre ici, consiste en l'analyse temporaliste de l'activité réalisée à domicile : elle examine sur quels modèles temporels l'activité se construit à domicile, et comment cela conduit à imiter le salariat.

---

[157] F. Letourneux, « Travailler la distance », art cit ; Frédérique Letourneux, *À distance. Enquête sur les figures contemporaines du travail à domicile.*, Thèse de doctorat, Paris, EHESS, 2017.

[158] T. Dufournet, D. Séhili et P. Rozenblatt, *L'essor du travail chez soi et les modalités spécifiques d'organisation du travail " multi-situé "*, *op. cit.* ; Tanguy Dufournet, Djaouidah Séhili et Patrick Rozenblatt, « The Creeping Advance of Working from Home », *Green European Journal*, 2019.

[159] F. Letourneux, *À distance. Enquête sur les figures contemporaines du travail à domicile.*, *op. cit.*, p. 24.

Dans le cas du télétravail, j'entends poursuivre ces réflexions en me demandant comment l'activité se *re*construit chez les télétravailleurs et télétravailleuses et si elle mime alors le rythme du bureau. Les reconfigurations du temps de l'activité, en germe dans le télétravail, ont-t-elle des impacts sur la morphologie de la journée de travail ? Comment ces temps évoluent-ils ?

« Travail chez Soi » : des situations multiples de travail réalisé au domicile

À l'instar de Frédérique Letourneux lorsqu'elle développe la notion de « travail à distance », les auteurs et autrices qui théorisent le « Travail chez Soi » cherchent à saisir la manière dont l'activité est menée au domicile. Leur définition de la notion est axée sur les transformations du secteur professionnel et les ajustements individuels que cela provoque :

> Ce n'est pas une catégorie descriptive mais un concept opératoire pour appréhender ensemble les dynamiques de la mutation du Travail à l'aune des constructions identitaires du Soi que les individu.e.s établissent pour s'y accommoder. C'est pourquoi tout au long de ce rapport ce concept apparaît toujours entre guillemets et que les vocables Travail et Soi portent une majuscule[160].

Force est de constater qu'au fil de ce rapport, il s'agit davantage de penser ce que ces « déterritorialisations » du travail font à l'habitat, plutôt qu'à celles et ceux qui le pratiquent. Malgré tout, la perspective temporaliste adoptée par les auteurs et autrices permet de poser les enjeux de l'asynchronie qui marque de plus en plus les situations professionnelles, à défaut d'explorer les effets de ces altérations sur le travail et les personnes qui travaillent depuis leur domicile.

Les chercheurs et chercheuses qui théorisent le « Travail chez Soi » le conceptualisent à partir de situations professionnelles très différentes : « le travail à domicile, le télétravail, le travail nomade et enfin le co-travail ou co-working[161] ». Ils et elles montrent bien que ces régimes de travail induisent des situations juridiques et professionnelles contrastées – ou bien, pour reformuler, des questions d'emploi et de travail très distinctes. Néanmoins, se pose la question de la comparabilité de situations qui divergent tant, du point de vue de la situation d'emploi, du rapport à ce dernier, des conditions de travail, de la fréquence de l'activité réalisée à domicile ou encore des caractéristiques sociales des personnes concernées. Il s'agit d'un parti pris qui homogénéise des pratiques fort différentes, semblant alors difficilement tenable du point de vue de la sociologie du travail.

---

[160] T. Dufournet, D. Séhili et P. Rozenblatt, *L'essor du travail chez soi et les modalités spécifiques d'organisation du travail " multi-situé "*, *op. cit.*, p. 8.
[161] *Ibid.*, p. 12.

Souligner les spécificités du télétravail, au sein du salariat

Le fait de se centrer sur une situation particulière de travail réalisé à domicile, ici le télétravail, qui a ses spécificités juridiques, organisationnelles, mais aussi temporelles et spatiales doit permettre de saisir d'autres pratiques que celles qui ont été analysées par les deux enquêtes précédemment mentionnées. De fait, une des particularités du télétravail est de s'inscrire au sein du salariat. L'apport des travaux antérieurs résulte alors en la démonstration de l'intérêt d'une analyse temporaliste. Néanmoins, l'analyse du télétravail pose des enjeux fort différents, notamment vis-à-vis de la situation d'emploi des personnes et de leur activité professionnelle. Elle s'incrit dans des enjeux organisationnels. Dans son analyse menée dans sa thèse[162], Michel Lallement analyse un travail à domicile qui fait également partie du salariat mais qui est tout à fait distinct du télétravail, à plusieurs égards. La population s'en distingue : le travail à domicile est lié à l'industrie et aux classes ouvrières. Il consiste bien souvent en l'assemblage de pièces et la prise en charge d'un segment de la production par des personnes travaillant depuis leur lieu de vie. En outre, bien que ce travail à domicile ouvrier soit compris dans les logiques de salariat, la rémunération se fait à la tâche, avec un employeur qui devient donneur d'ouvrage. En résulte alors une relation d'emploi particulièrement lâche entre le ou la professionnelle et la structure employeuse, que M. Lallement décrit en soulignant à la fois son caractère flexible mais aussi marginal, face à des personnes salariées devenant alors variable d'ajustement et d'économies pour l'employeur : « le travail à domicile est un instrument de régulation de la production qui permet aux entreprises de s'adapter rapidement aux injonctions du marché. C'est, en ce sens, une forme flexible d'emploi[163]. ». Par les spécificités du point de vue de l'emploi, le maintien total à domicile, mais aussi la population étudiée, cette pratique est peu comparable avec celle du télétravail. Ce dernier permet certes des économies fortes à l'employeur, mais reste dans des formes de salariat stable (c'est-à-dire dans le modèle de CDI-temps plein). Néanmoins, dans les deux cas, les pratiques peuvent être au cœur de volontés individuelles liées à des dispositions de genre et familiales : M. Lallement reprend ainsi les recherches de Monique Haicault montrant combien l'agencement productif et reproductif spécifique du travail à domicile amène des stratégies féminines. Dans un dernier chapitre intitulé « La révolution du micro-ordinateur : quel avenir pour le télétravail », le chercheur souligne combien, par la tertiarisation de l'emploi, il est possible de penser que le télétravail

[162] Michel Lallement, *Des PME en chambre : travail et travailleurs à domicile d'hier et d'aujourd'hui*, Paris, L'Harmattan, 1990.
[163] *Ibid.*, p. 112.

constituera un des formes futures du travail à domicile. L'ouvrage montre ainsi des ponts entre ces pratiques, mais semble en même temps entretenir un flou entre des situations d'emploi diverses, alors qu'il se centre sur le salariat mais mentionne aussi par exemple des sténo-dactylographes qui travaillent à domicile, pour des salaires d'appoint, en situation d'indépendance (elles sont rémunérées par des étudiants qui veulent faire taper des thèses ou des mémoires)[164]. En outre, le travail à domicile est difficile à comptabiliser, parce qu'il est parfois exercé au noir et hors des cadres légaux. Étant moins une forme d'emploi spécifique qu'une adaptation des conditions de travail (qui peut certes avoir des effets sur l'emploi), le télétravail a ainsi des spécificités au sein du salariat qu'il s'agit d'analyser.

Pour les cadres, le télétravail modifie les contours spatio-temporels de l'activité mais s'ancre dans un salariat stable, situé en haut de l'espace social, et serait même supposé accroître le confort individuel. Néanmoins, Olivier Cléach et Jean-Luc Metzger[165] ont montré l'apport d'une analyse portant sur les temps du télétravail, dans le but de déconstruire l'image unilatéralement positive de cette pratique : dès 2004, ils montrent que le temps de travail s'accroit et le travail "déborde" sur la vie privée dans une forme de « suractivité » propre au télétravail. Pour reprendre leurs mots, « la possibilité de contenir l'extension du temps de travail à domicile n'est pas un exercice aisé ». Or, leur perspective centrée sur l'expérience des télétravailleurs et télétravailleuses est minoritaire dans les enquêtes sur le télétravail. Ces dernières peuvent être classées en deux grandes catégories, comprenant des travaux à tendance normative d'un côté, ou « managériale » de l'autre.

b) **Des travaux à tendance normative ou « managériale »**

Le travail d'analyse de la littérature sur le télétravail mené par Gabrielle Schütz[166] en introduction du dossier « Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations » permet de noter « la forte prédominance des sciences de gestion dans cette littérature… et, par comparaison, la relative absence de la sociologie, tant dans la littérature francophone que dans la littérature anglophone[167] ». S'il existe quelques travaux de sociologues sur le télétravail, ceux-ci s'insèrent, d'une part, dans des préoccupations normatives visant à mesurer le caractère mélioratif du télétravail ou à savoir comment *bien* télétravailler et, d'autre part, dans des

[164] *Ibid.*, p. 195.
[165] Jean-Luc Metzger et Olivier Cléach, « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du Travail*, 2004, vol. 46, p. 433-450.
[166] G. Schütz et C. Noûs, « Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations », art. cit.
[167] *Ibid.*, p. 2.

logiques « managériales » se centrant sur les enjeux pratiques et d'encadrement des télétravailleurs et télétravailleuses par les organisations et leurs supérieurs hiérarchiques.

La sociologue montre une première tendance à la normativité dans les travaux sur le télétravail :

> Il apparaît tout d'abord que les recherches sur le télétravail adoptent souvent une posture normative, voire une visée prescriptive, l'objectif étant in fine de dégager de bonnes manières de faire (pour que le télétravail soit productif et que les télétravailleurs et télétravailleuses y trouvent leur compte). Si ces intentions sont légitimes, elles tendent à écraser une perspective plus analytique visant à comprendre et expliquer, et peuvent aussi interpeler – au nom de quelles valeurs définir ce qui est bon, pour l'organisation comme pour les salariés, et plus généralement, pour la société[168] ?

Il s'agit en effet de peser « le pour et le contre » du télétravail, noter les « avantages et inconvénients » : on peut mentionner ici les travaux qui s'intéressent aux risques psycho-sociaux inhérents à cette pratique[169], ou ceux qui montrent les difficultés – ou opportunités – du télétravail[170] pour les personnes qui le pratiquent.

Une seconde grande tendance peut être relevée et concerne des travaux « managériaux ». Ils se centrent sur la collaboration des télétravailleurs, télétravailleuses et des personnes qui les encadrent. Il s'agit alors de réfléchir à la manière d'encadrer celles et ceux qui télétravaillent, puisque, si le télétravail est supposé reposer sur une « confiance » managériale comme l'explicitait l'ANI de 2020, il isole les travailleurs. Laurent Taskin[171] réfléchit par exemple à la manière dont le « management humain » se réorganise, lorsque les personnes salariées sont en télétravail. Mais il s'agit aussi de réfléchir aux conditions de mise en oeuvre du télétravail dans les organisations : « Plusieurs auteurs soulignent que la diffusion du télétravail à domicile ne peut se faire sans l'implémentation de changements organisationnels conséquents (Illegems *et al.*, 2021[172]), voire d'une nouvelle culture

---

[168] *Ibid.*, p. 2-3.

[169] É. Vayre, « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », art cit ; Étienne Guillaud *et al.*, « Covid-19 : l'université à l'épreuve du télétravail. Une organisation fragmentée », *Sociologies pratiques*, 2021, n°43, p. 73-82.

[170] A. Aguilera *et al.*, « Le télétravail, un objet sans désir ? », art cit ; Mikaël Gléonnec, *Le changement organisationnel à l'épreuve du lien social dans ses modalités culturelles : l'appropriation du télétravail dans l'entreprise*, Thèse de doctorat, Université Bordeaux 3, 2001 ; Diane-Gabrielle Tremblay, Catherine Chevrier et Martine Di Loreto, « Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ? », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 2006, nº 34 ; J. de Schampheleire et E. Martinez, « Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique », art cit ; Geneviève Gontier, *Le télétravail, vague de fond ou engouement passager*, Centre d'études de l'emploi, Noisy-le-Grand, 1995.

[171] Laurent Taskin, « Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 2006, nº 34.

[172] Viviane Illegems, Alain Verbeke, Rosette S'Jegers, "The organizational context of teleworking implementation.", *Technological Forecasting and Social Change*, n°68, vol.3, 2001, p.275-291.

d'entreprise (Storhaye et Bouvard, 2013[173]).[174] » Dans la lignée de la littérature sur les *new ways of working* citée plus tôt, le regard est porté sur la mise en œuvre du dispositif en termes de « culture d'entreprise » et des conditions de possibilité de son changement. En somme, les recherches existantes se sont davantage structurées autour d'une sociologie des organisations que d'une sociologie du travail.

Globalement et comme l'a analysé Gabrielle Schütz, un des grands manques des travaux sur le télétravail se situe autour de la question des inégalités qui structurent ce phénomène :

> Ensuite, si la pandémie a mis sur le devant de la scène des niveaux d'analyse plus « macro », avec l'émergence d'une ligne de clivage entre travail « télétravaillable » et travail de « première ligne », mal rémunéré et mal reconnu bien qu'« essentiel », force est de constater que les rapports sociaux de domination dans lesquels les individus sont pris et les inégalités qu'ils engendrent avaient jusque-là été généralement laissés dans l'ombre lors de l'analyse du télétravail[175].

Ma thèse se propose ainsi de combler cette lacune, en poursuivant les travaux menés au tournant de la crise du covid.

c) Au tournant de la crise du covid, une approche par les inégalités

L'approche du télétravail par les inégalités va dans deux directions : elle s'ancre autour de travaux statistiques, permettant alors de mettre en regard différents groupes sociaux, leurs propriétés et leurs accès différenciés au télétravail. La seconde approche est marquée par des publications qualitatives qui visent à faire jaillir les tensions qui le structurent, mais sans toujours explorer l'échelle mésosociologique interrogeant les intérêts organisationnels à l'implantation du télétravail et les inégalités qui en découlent.

Des analyses statistiques du télétravail et du travail confiné

À partir de 2019, le télétravail est discuté par les grandes enquêtes statistiques que j'ai mentionnées précédemment. Les travaux menés par Sébastien Hallépée et Amélie Mauroux ont permis d'exposer la répartition du télétravail en fonction des professions et catégories socio-professionnelles[176] et donc, de fait, de mettre en lumière les inégalités d'accès qui structurent ce phénomène. Mais leur apport questionne aussi la manière dont « le télétravail [permet]

[173] Patrick Storhaye, Patrick Bouvard, *Le travail à distance : télétravail et nomadisme, leviers de transformation des entreprises*, Dunod, Paris, 2013.
[174] A. Aguilera *et al.*, « Le télétravail, un objet sans désir ? », art. cit.
[175] G. Schütz et C. Noûs, « Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations », art. cit, p. 3.
[176] S. Hallépée et A. Mauroux, « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », art. cit.

d'améliorer les conditions de travail des cadres[177] ». Pour reformuler, il s'agit de voir si l'accès au télétravail, inégal comme nous l'avons vu, se double d'améliorations substantielles des conditions de travail, qui sont déjà particulièrement contrastées entre les différentes catégories socioprofessionnelles. Leurs résultats montrent au contraire que le télétravail engendre une durée du travail accrue, ce que des analyses quantitatives ultérieures ont confirmé[178]. Celles et ceux qui télétravaillent sont plus isolés de leurs collègues et des personnes qui les encadrent que les autres travailleurs et travailleuses. Globalement, et comme le conclut l'article, les personnes effectuant du télétravail ne sont « ni plus ni moins satisfait[es] de leur travail que les autres cadres ».

Au moment de la crise sanitaire de 2020, l'approche du télétravail par le paradigme des inégalités se prolonge. En effet, dans le contexte du premier confinement de mars à mai 2020, il faut rappeler que le virus est d'abord très méconnu : faut-il mettre des gants pour s'en protéger ou encore désinfecter ses vêtements après des contacts avec « l'extérieur » ? Une pénurie de masques chirurgicaux, FFP2 et FFP3 comme de gel hydroalcoolique existe en France à cette période. Effectuer du télétravail revient alors à être protégé, ce qu'ont confirmé les termes de « première » et « deuxième ligne » utilisés à ce moment-là par le pouvoir politique et les médias. Les personnes soignantes sont « au front », pour filer la métaphore guerrière utilisée par le Président de la République dans son discours du 16 mars 2020[179]. Très vite, une « deuxième ligne » a été mentionnée dans le débat public, concernant les métiers occupés par des professionnels et des professionnelles aux conditions d'emploi mauvaises et à la rémunération basse[180] : il s'agit de celles et ceux qui ont continué de travailler durant le premier confinement, non pas à la prise en charge des malades du covid-19 mais qui « ont assuré les tâches nécessaires à la continuité du fonctionnement de l'économie et des services[181] », comme le décrit le site internet du gouvernement. Parmi ces professions, « les plus nombreux sont les conducteurs de véhicules, les agents d'entretien et les caissiers et employés de libre-service ; viennent ensuite les ouvriers du bâtiment, les aides à domicile et aides ménagères, les métiers

[177] S. Hallépée et A. Mauroux, « Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ? », art cit.

[178] M. Beatriz *et al.*, « Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psychosociaux ? », art cit.

[179] Emmanuel Macron, « Adresse aux français, 16 mars 2020 », en ligne, 2020, consulté en juin 2023, URL : https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2020/03/16/adresse-aux-francais-covid19.

[180] Thomas Amossé, Christine Ehrel, Mikael Béatriz, Malik Koubi, Amélie Mauroux, « Quelles sont les conditions de travail des métiers de la "deuxième ligne" de la crise Covid ? », *Dares Analyses*, 2021, nº 23.

[181] Une entreprise de revalorisation des métiers de la « deuxième ligne » a été menée à la suite de cette crise et a conduit à l'élaboration d'une prime : ces professions ont donc été listées et recensées. https://www.gouvernement.fr/reconnaitre-et-revaloriser-les-metiers-de-la-deuxieme-ligne.

du commerce alimentaire (bouchers, boulangers...) ainsi que les agriculteurs[182] » : il s'agit de personnes travaillant dans des métiers peu rémunérateurs et souvent déconsidérés, par opposition à la situation favorable et aux positions favorisées des télétravailleurs et télétravailleuses. Face à ces groupes, au contact direct des malades pour les premiers et de la population pour les seconds, les télétravailleurs et télétravailleuses ont été perçues et se sont perçues comme des privilégiées[183], comme le décrit Paul Bouffartigue dans son enquête sur le premier confinement. Dans leur enquête statistique « Coconel » qui tente de saisir les conditions de confinement des Français et Françaises, Anne Lambert et ses co-auteurs et autrices[184] décrivent également le télétravail comme un « privilège ». Toutefois, outre la question de l'accès, parmi celles et ceux qui ont travaillé depuis leur domicile, il existe également des inégalités : s'il est structure en fonction de la classe sociale, comme nous l'avons déjà montré, les chercheurs et chercheuses exposent qu'il varie aussi selon le genre. Un des grands résultats de leur enquête est de montrer que les femmes travaillent plus souvent que les hommes en présence des enfants, revisitant alors l'enjeu de la charge mentale[185] mais aussi du travail domestique[186] réalisé par les femmes.

Le titre de l'ouvrage dirigé par Anne Lambert et Joanie Cayouette-Remblière, tiré de cette enquête, souligne *L'explosion des inégalités*[187] dans cette crise. Cet accroissement des inégalités est également un des angles d'un ouvrage collectif[188] portant sur cette crise. De la même manière, le collectif formé autour de l'enquête pluridisciplinaire EpiCov, portée par l'Inserm et la DREES, expose « les inégalités sociales au temps du COVID-19[189] » : les inégalités de logement, professionnelles mais aussi financières sont mises en regard des caractéristiques socio-professionnelles des personnes interrogées, pour finalement conclure sur l'« effet cumulatif des inégalités sociales ». Ces enquêtes montrent néanmoins que c'est davantage la crise sanitaire qui est appréhendée tantôt comme révélant, tantôt comme

[182] T. Amossé *et al.*, « Quelles sont les conditions de travail des métiers de la "deuxième ligne" de la crise Covid ? », art cit, p. 1.
[183] P. Bouffartigue, « De l'engouement au refroidissement ? Une enquête sur l'expérience du télétravail lors du premier confinement », art cit.
[184] Anne Lambert, Joanie Cayouette-Remblière, Elie Guéraut, Catherine Bonvalet, Violaine Girard, Guillaume Le Roux, Laetitia Langlois, *Logement, travail, voisinage et conditions de vie : ce que le confinement a changé pour les Français*, Note de synthèse, INED, 2020, p. 6.
[185] Monique Haicault, « La gestion ordinaire de la vie en deux », *Sociologie du travail*, 1984, vol. 26, nº 3, p. 268-277.
[186] Clara Champagne, Ariane Pailhé et Anne Solaz, « Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolutions en 25 ans ? », *Économie et Statistique*, 2015, n° 478-479-480.
[187] Anne Lambert, Joanie Cayouette-Remblière (dir.), *L'explosion des inégalités: classes, genre et générations face à la crise sanitaire*, La Tour-d'Aigue, Éditions de l'aube, 2021.
[188] Marc Lazar, Guillaume Plantin et Xavier Ragot, *Le monde d'aujourd'hui, les sciences sociales au temps de la Covid*, Paris, Presses de Sciences Po, 2020.
[189] N. Bajos *et al.*, « Les inégalités sociales au temps du COVID-19 », art. cit.

accroissant les inégalités : le télétravail n'est qu'une facette de ces disparités intervenant dans différents champs sociaux. Dans ces enquêtes portant sur le covid, cette situation de travail à domicile est mise en parallèle d'autres situations de travail recueillies par la statistique (chômage partiel ou total, notamment), mais il est trop rarement analysé dans l'expérience particulière qu'il implique, le rapport au travail professionnel, mais aussi au travail domestique et familial. En analysant les inégalités liées à la crise, le télétravail est pris comme une situation relativement unifiée, et les inégalités internes à ces phénomènes ne sont vues qu'à la marge. Ce sont davantage les enquêtes qualitatives qui peuvent alors répondre à cet enjeu.

Des publications qualitatives qui marquent l'intérêt d'une perspective critique sur le télétravail

L'ouvrage publié par le Collectif d'Analyse des Familles en Confinement[190], auquel j'ai contribué en tant qu'enquêtrice et autrice, a permis de mettre en avant la parole de personnes enquêtées, des femmes pour la grande majorité, mères d'enfants en âge scolaire, sur la période de mars à environ juin 2020 : nous avons échangé avec seize mères et deux pères dans des entretiens répétés chaque semaine. Ce dispositif a permis d'obtenir un regard longitudinal et diachronique sur cette période, au regard d'une question centrale qui a été celle de l'organisation familiale, domestique et professionnelle de ces familles, au prisme des inégalités de classe et de genre. Le chapitre consacré au travail professionnel[191] débute par la confirmation d'un résultat statistique : les personnes qui télétravaillent sont majoritairement des cadres et, en comparaison, celles devant se rendre sur leur lieu de travail disposent de caractéristiques sociales moins favorisées. Mais analysant le télétravail, l'enquête permet d'aller au-delà d'une préconception du télétravail comme « privilège », pour reprendre l'expression des auteurs et autrices citées plus haut. Ainsi, il a pu être noté qu'en confinement, ces télétravailleuses, faisant pourtant partie d'une population de classe supérieure et auparavant autonomes, se sont retrouvées en situation d'hétéronomie temporelle :

> Les situations contrastées que nous observons signalent que, par-delà le genre ou la catégorie socio-professionnelle, on constate une prime à l'activité conduite à l'extérieur, celle-ci donnant le *la* de l'organisation plus générale des foyers, mais également des horaires et du rythme du télétravail[192].

[190] Collectif d'Analyse des Familles en Confinement, *Familles confinées. Le cours anormal des choses*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant, 2021.
[191] *Ibid.*, p. 69-98.
[192] *Ibid.*, p. 85.

Globalement, plus la charge de travail est élevée pour les télétravailleuses lors du confinement, plus il a été possible de noter des difficultés temporelles : les cadres du secteur privé sont alors en difficulté, davantage que les travailleurs et travailleuses du secteur public, au sein de l'échantillon analysé. Le télétravail a ainsi pu mener à des situations de débordements fortes, voire de souffrance, pour des mères cumulant alors un temps plein familial et professionnel. L'apport de ce travail est de penser les multiples inégalités structurant le télétravail, notamment par le genre et le secteur d'activité et de voir comment les vécus du télétravail, eux aussi inégaux, sont liés aux caractéristiques sociales et professionnelles.

Néanmoins, cette recherche est centrée sur l'échelle individuelle et laisse de côté la question des employeurs et des organisations, qui gagne à être investiguée pour étudier le télétravail : cette approche permet, en effet, de problématiser la mise en œuvre du télétravail, de la mettre en relation avec d'autres reconfigurations au sein des entreprises et dans un contexte néolibéral et de flexibilisation du salariat. C'est d'ailleurs le sens du dossier consacré au télétravail au sein de la revue *Sociologies pratiques*, qui propose un programme de recherche sur le télétravail :

> À rebours de ces tendances, l'ambition de ce dossier consiste en la défense et illustration d'une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations, qui, dans la lignée de Metzger et Cléach (2004), s'attèle à des recherches localisées, attentives aux enjeux proprement organisationnels et professionnels du télétravail. Fort de cet ancrage, le dossier propose également de réinscrire le télétravail dans des rapports sociaux plus vastes qui dépassent le seul niveau de l'organisation, et a fortiori celui de l'individu[193].

Mes recherches s'axent pleinement dans cette proposition : les rapports sociaux d'âge, de classe, de genre et de nationalité sont au cœur de mes analyses. En outre, l'apport de l'analyse centrée sur un secteur d'activité permet de saisir les freins et les logiques inhérentes à ce corps de métier, même si des traits communs peuvent être relevés avec d'autres professions. Ainsi, dans le cas des notaires analysés par Corine Delmas[194] comme dans le cas de certains et certaines professionnelles des opérations bancaires[195] que j'étudie dans ce numéro et sur lesquels je reviendrai dans le septième chapitre, nous notons toutes deux les inégalités d'accès au télétravail pour des populations situées au plus bas de l'échelle hiérarchique. À l'intérieur de cette perspective critique, un des rapports sociaux que je souhaite particulièrement investiguer et qui a été laissé de côté (à l'exception de ces travaux sur le travail confiné) est celui du genre.

[193] G. Schütz et C. Noûs, « Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations », art. cit, p. 4.
[194] Corinne Delmas, « Le télétravail notarial : un engagement contraint ? », art. cit.
[195] Marianne Le Gagneur et Camille Noûs, « Ne pas accéder au télétravail. Les normes organisationnelles de l'autonomie pour des cadres de la banque », *Sociologies pratiques*, 2021, nº 43, p. 29-40.

2. Un objet de recherche genré ?

Si mes recherches s'ancrent dans une sociologie du travail et des reconfigurations du salariat de cadres, en analysant les inégalités liées au télétravail au prisme des rapports sociaux, elles apportent également au champ de l'articulation des temps sociaux et notamment à la notion de « frontière » entre les sphères sociales. Je propose ainsi d'utiliser le cadre théorique de la sociologie matérialiste pour approcher le télétravail.

a) Vers le télétravail à partir de la sociologie de l'articulation des temps sociaux

L'arrivée à mon objet d'étude s'est faite une fois entrée sur le terrain : je souhaite ici retracer la manière dont j'ai commencé à étudier le télétravail, car cela renseigne sur cet objet qui restait discret jusqu'aux grèves des transports en Île-de-France de 2019 et qui a été plus encore mis en avant avec la crise sanitaire de 2020.

D'une enquête sur les temporalités et les outils numériques à l'objet du télétravail

Le projet de ma thèse, écrit entre 2017 et 2018 visait à explorer les « expériences sociales et de genre des temporalités du travail et hors du travail », à partir du fait d'être en situation d'emploi « à l'ère numérique ». Son objet était alors de combler un manque dans la recherche en s'intéressant aux déterminants sociaux du travail effectué avec les TIC, notamment vis-à-vis de l'articulation des temps sociaux :

> Au cœur de ce projet de thèse se situe la volonté de mettre en relation les caractéristiques sociales – classe, genre et âge notamment – avec le travail à l'ère des TIC. En effet, je souhaite poser la question d'une expérience différenciée des TIC, tant dans leurs aspects professionnels que via la question de l'importation du travail au domicile permis par bon nombre d'outils numériques. Comment la mobilisation de capitaux sociaux, économiques et culturels[196] peut-elle induire une relation différenciée aux TIC, tant dans le champ du travail que hors du travail ?

Il s'agissait alors de renouveler la question de la « dispersion au travail[197] » et plus largement de celle des temporalités du travail face à l'accroissement de l'usage des outils numériques au travail, en les pensant avec les concepts de genre, de classe et d'âge. Dans la continuité du travail de la sociologue américaine Arlie R. Hochschild et son ouvrage *The Time Bind : When Work becomes Home and Home becomes Work*[198], je souhaitais réfléchir à la manière dont peuvent s'agencer ou se réagencer les sphères sociales, par des transferts du champ professionnel vers le domicile (et réciproquement) des outils numériques de travail comme

[196] Pierre Bourdieu, *La Distinction : Critique sociale du jugement*, Paris, Éditions de Minuit, 1979.
[197] Caroline Datchary, *La Dispersion au travail*, Toulouse, Octarès, 2011.
[198] Arlie Russell Hochschild, *The Time Bind : When Work becomes Home and Home becomes Work*, New York, États-Unis, H. Holt, 2001.

l'ordinateur et le téléphone portable, mais aussi le téléphone portable personnel. Mon mémoire de master 2[199] portait sur l'agencement entre les temporalités du travail et du *care* des employés et employées de banque en agence, population sensiblement différente des cadres analysés ici, moins qualifiée, moins rémunérée, et dans un métier de service avec une relation de clientèle structurant les conditions de travail. J'y analysais la manière dont des formes de *care* naviguent entre le travail professionnel et le travail domestique, pour des femmes et des hommes exerçant ce métier. J'ai souhaité poursuivre l'exploration conjointe de ces sphères sociales en thèse, en analysant alors la manière dont le travail et la vie personnelle peuvent se croiser, par les déplacements du travail au sein du domicile et *vice versa*, par l'usage professionnel les TIC.

Néanmoins, une fois le financement Cifre démarré et l'entrée sur le terrain amorcée, j'ai souhaité laisser une certaine place à une approche inductive et à des formes de sérendipité : je me suis laissée saisir par les catégories du terrain et les pratiques existantes dans cette structure. En outre, l'objet dessiné au sein du projet s'est avéré difficilement saisissable. Par où démarrer, pour analyser la manière dont le rapport situé aux TIC dessinerait des temporalités du travail et du hors-travail ? Parce que le télétravail était implémenté dans cette entreprise, il m'a semblé être une porte d'entrée non seulement riche, mais très peu explorée, permettant de saisir les enjeux explicités dans le projet initial. De fait, le télétravail, *via* une approche par les rapports sociaux, est non seulement un accès à la question des temporalités du travail mais aussi à celle de l'agencement du travail professionnel et du travail domestique.

De rares travaux liant articulation et télétravail

Deux sociologues ayant travaillé sur l'articulation des temps sociaux ont successivement étudié le télétravail : Monique Haicault et Diane-Gabrielle Tremblay. Je souhaite présenter les apports et les limites de leurs travaux.

Monique Haicault a produit un rapport sur le télétravail[200] en 1998, publié par son laboratoire de recherche, le Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST). Intitulé *Travail à distance et/ou travail à domicile : le télétravail. Nouvelles formes d'emploi, nouveaux contenus de travail, des logiques contradictoires*, ce travail croise des entretiens qualitatifs, une analyse de la littérature grise et des recherches antérieures pour questionner ce que le télétravail fait à l'activité, l'emploi et à celles et ceux qui le pratiquent. Cet objet s'ancre tout à fait dans

[199] Marianne Le Gagneur, « Temporalités du travail et du care. Les employé·e·s de banque en agence », *Dossiers d'Étude CNAF*, 2018, nº 198.
[200] M. Haicault, *Travail à distance et /ou le travail à domicile*, *op. cit.*

la trajectoire de recherche de Monique Haicault, qui a analysé le travail à domicile et le travail domestique, conceptualisant alors « la vie en deux[201] », c'est-à-dire la manière dont les temporalités du professionnel et du domestique sont articulées par les femmes, théorisant alors la notion de « charge mentale ». Le télétravail lui permet de continuer à penser les interpénétrations entre le champ professionnel et le domicile. L'apport de son analyse du télétravail débute par la définition qui en est faite : en 1998, les textes légaux cités plus haut sur le télétravail n'ont pas encore été votés. Le télétravail n'est pas compris comme un arrangement concernant seulement les personnes salariées : il est défini comme le fait de travailler de chez soi par les TIC. Dès lors, lorsque Monique Haicault parle de télétravail, elle fait référence à une situation spatio-temporelle commune mais à des conditions d'emploi et de travail très différentes : elle analyse tant des personnes cadres qualifiées et salariées qui s'apparentent à des « travailleurs pendulaires » en « lieux et temps partagés »[202], que d'autres, externalisées, dans des situations de sous-traitance et de tâches dévalorisées, telles que du traitement de données ou secrétariat. Cette mise sur un même plan du télétravail tel qu'il est compris ici et de situations de sous-traitance est très heuristique car cela permet de penser les situations de travail réalisées à domicile sur un *continuum* de flexibilisations statutaires. Néanmoins, cette notion permet de continuer à explorer la manière dont le télétravail s'ancre dans des enjeux financiers, comme je l'ai montré, et donc des stratégies organisationnelles de réduction de coûts, en sortant du paradigme d'un télétravail nécessairement positif pour les personnes qui le pratiquent. En outre, sans explorer tous les enjeux du travail domestique réalisé en télétravail, la sociologue montre bien comment des chevauchements s'opèrent entre les deux temporalités productives et reproductives. Malgré tout, pour elle, « l'espoir de mieux vivre en famille [est] contredit par la sollicitation constante de se remettre au travail[203] ». Les questionnements posés dans ce rapport pourront être poursuivis, en explorant les ressorts de cette flexibilisation par le télétravail, et comment celle-ci varie en fonction des caractéristiques sociales. En outre, je prête une attention particulière à la prise en charge du travail domestique lors du télétravail et souhaite alors poursuivre l'exploration des inégalités de genre qui y sont liées, en ajoutant une dimension liée à la classe, peu explorée dans le travail de M. Haicault.

En 2001, Diane-Gabrielle Tremblay, sociologue et économiste du travail canadienne, explore l'impact du télétravail sur « l'organisation du travail des femmes et l'articulation

[201] M. Haicault, « La gestion ordinaire de la vie en deux », art cit.
[202] M. Haicault, *Travail à distance et /ou le travail à domicile*, *op. cit.*, p. 5-6.
[203] *Ibid.*, p. 34.

emploi-famille[204] ». S'attachant à « fourn[ir] un portrait du télétravail au Québec, portrait différencié selon le sexe », sa recherche discute « l'hypothèse de différenciation selon le sexe de cette nouvelle forme d'organisation du travail » par le recours à des enquêtes quantitatives et qualitatives. Là encore, les situations de « télétravail » analysées par la chercheuse ne sont pas liées au salariat. Dans l'enquête de Diane-Gabrielle Tremblay, le télétravail est réalisé par « une personne qui fait du travail rémunéré à domicile et dont l'essentiel du travail se fait sur l'ordinateur ; généralement ce travail est transmis à un client ou un employeur par internet ou sur une disquette[205] »[206]. Ici, il s'agit d'analyser ce qui est laissé de côté par cette autrice, c'est-à-dire les spécificités d'un télétravail lié au salariat, qui garantit une stabilité d'emploi plus grande que les situations d'indépendance, tout en n'empêchant pas une remise en cause de ses contours spatio-temporels. Analysant la morphologie du télétravail et des personnes télétravaillant, des résultats riches sont donnés croisant genre et télétravail : « les femmes, et en particulier les employées de bureau, travaillent plus souvent à domicile à temps plein, alors que les hommes le font davantage à temps partiel[207] ». Croisant l'autonomie, au sens d'un pouvoir de décision sur le fait de télétravailler, avec le genre, D.-G. Tremblay montre que les hommes ont plus souvent que les femmes pris la décision seuls de télétravailler, contrairement à ces dernières qui ont davantage sollicité l'accord de leur supérieur ou supérieure hiérarchique. En somme « les tâches, l'autonomie ou la discrétion dans le travail comme dans la prise de décision sont différenciées selon les catégories professionnelles et selon le sexe[208] ». Poursuivant ces recherches, il s'agit de réfléchir au genre du télétravail et à la manière dont la flexibilisation induite par télétravail est vécue différemment selon ce déterminant. Néanmoins, du point de vue des enjeux liés à l'articulation des temps sociaux, les personnes interrogées déclarent des avantages au télétravail, qui sont alors similaires pour les hommes et les femmes : mon enquête peut discuter ce résultat en explorant l'idée qu'au-delà d'une adéquation aux discours managériaux, l'usage genré qui en est fait est tout à fait différent.

Dans un article ultérieur sur le télétravail salarié[209], comportant une enquête effectuée auprès de personnes télétravaillant régulièrement, plusieurs jours par semaine ou à temps plein

---

[204] Diane-Gabrielle Tremblay, « Le télétravail : son impact sur l'organisation du travail des femmes et l'articulation emploi-famille », *Recherches féministes*, 2001, vol. 14, nº 2, p. 53-82.
[205] *Ibid.*, p. 57.
[206] Des « disquettes » (ici) aux « CD-Roms » (dans le texte de Monique Haicault) nécessaires au télétravail, la lecture de textes des années 1990 et du début des années 2000 nous emmène dans une époque technologique surannée. Avec humilité, je m'attends à ce que certains éléments de mon enquête paraissent tout autant datés dans une vingtaine d'années.
[207] D.-G. Tremblay, « Le télétravail », art cit, p. 61.
[208] *Ibid.*, p. 65.
[209] D.-G. Tremblay, C. Chevrier et M.D. Loreto, « Le télétravail à domicile », art cit.

au Canada, Diane-Gabrielle Tremblay, Catherine Chevrier et Martine Di Loreto explorent le rôle du télétravail en tant qu'agent de la conciliation. Ce travail vise à explorer les enjeux et conflits temporels entre « les divers temps sociaux, temps de travail, temps pour la famille, la vie personnelle, les loisirs » en télétravail. Ceci amène les chercheuses à dresser les « avantages » et « inconvénients » du télétravail comme outil de conciliation, à partir du traitement quantitatif d'entretiens menés avec 112 télétravailleurs et télétravailleuses. Écrit dans une perspective normative, qui vient rejouer les grands traits des écrits portant sur le télétravail analysés plus tôt, cette recherche peine à dépasser les conceptions managériales et normatives d'une « bonne » conciliation. Si cet article donne des pistes sur les activités menées en télétravail, telles que le fait d'aller chercher les enfants à l'école, il serait alors riche de dépasser les représentations générales sur le télétravail pour entrer dans les arrangements concrets et individuels, dans une analyse davantage critique. Ces travaux m'amènent à réfléchir au télétravail à partir de catégories qui s'ancrent dans le champ d'une sociologie matérialiste.

b) **Ancrer le télétravail dans une sociologie du genre**

Les recherches menées croisant sociologie du genre et sociologie du travail peuvent apporter des éléments conceptuels permettant une analyse axée davantage sur des rapports sociaux. Ainsi, je souhaite ancrer mes recherches dans une sociologie du travail reproductif, mais aussi dans une littérature croisant genre et travail.

Une sociologie du travail reproductif

Le féminisme matérialiste a analysé la prise en charge des tâches domestiques comme étant un travail à part entière : il s'agit d'un *travail* domestique, compris comme « l'ensemble des tâches non rémunérées, accomplies dans le cadre familial et nécessaires à la (re)production de la vie[210] ». Christine Delphy conceptualise en effet les « rapports de production domestique[211] ». À partir de l'analyse de la situation des agricultrices, elle montre combien les textes antérieurs ont considéré le travail réalisé par les femmes au sein du domicile comme intrinsèquement improductif. Or, s'appuyant sur l'analyse de cette situation à la fois professionnelle et domestique, la chercheuse déconstruit les définitions du « productif » et montre combien le travail domestique sert les rapports de production. Ce travail domestique, souvent dévalorisé, est pensé comme du travail *reproductif*.

[210] Soline Blanchard *et al*., « Introduction », *Travail, genre et sociétés*, 2021, vol. 46, nº 2, p. 27-31.
[211] Christine Delphy, « Agriculture et travail domestique : la réponse de la bergère à Engels », *Nouvelles Questions Féministes*, 1983, nº 5, p. 4.

Avec Christine Delphy, de nombreuses chercheuses féministes ont pensé le domicile comme un lieu de travail reproductif. Danielle Chabaud-Rychter, Dominique Fougeyrollas-Schwebel et Françoise Sonthonnax ont ainsi travaillé sur les rôles de genre inhérents à la prise en charge du domestique :

> Tandis que les hommes sortent de la famille, l'essentiel de leurs activités devenant le travail professionnel, les femmes, sont, elles, chargées du travail domestique : le travail familial de reproduction des individus. Elles prennent la place centrale dans la famille ; mère-épouse devient leur identité première[212].

Ces normes de prise en charge du travail s'insèrent dans une division sexuelle du travail[213] dans laquelle femmes et hommes n'effectuent pas les mêmes tâches, les femmes sont assignées au reproductif, les hommes au productif. Ces rôles sont socialement hiérarchisés : le productif est porteur d'une valeur importante et de prestige social tandis que le reproductif est dévalué. Ces rapports sociaux marqués par le genre, compris à la suite des théoriciennes féministes comme des rapports de domination, organisent ainsi le travail domestique et le travail salarié. J'emploie ici tant les termes de travail domestique que de travail reproductif pour faire référence au travail gratuit accompli majoritairement par des femmes[214] dans le domicile, peu valorisé vis-à-vis du travail productif. Si le fait d'envisager le domicile comme un espace de travail n'est pas nouveau, même pour les femmes des catégories favorisées[215], on peut penser que l'analyse du télétravail enrichit le champ de recherche sur le travail domestique.

Les coordinatrices du numéro de *Travail, genre et sociétés* sur les « (Re)configurations du travail domestique » expliquent dans l'article introductif[216] que les écrits sur le reproductif se sont axés dans deux directions principales. Il s'est d'abord agi d'analyser ou de mesurer les « possibilités du changement dans la division genrée du travail[217] » : en somme, comment et à la faveur de quels changements sociaux les inégalités se renforcent ou s'aplanissent-elles ? Ensuite, des recherches ont également pensé aux « déclinaison[s] du travail domestique selon les groupes sociaux[218] », croisant alors le plus souvent genre et classe mais aussi parfois la catégorie de race. Ces recherches ont investigué la division du travail reproductif, en fonction

---

[212] Françoise Sonthonnax, Dominique Fougeyrollas-Schwebel et Danielle Chabaud-Rychter, *Espace et temps du travail domestique*, Paris, Librairie des Méridiens, 1985, p. 14.
[213] Danièle Kergoat, « Des rapports sociaux de sexe et de la division sexuelle du travail », *Les Cahiers du Genre*, 1992, vol. 3, nº 1, p. 23-26.
[214] C. Champagne, A. Pailhé et A. Solaz, « Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolutions en 25 ans ? », art cit.
[215] Lorraine Bozouls, « Travail domestique et production d'un style de vie », *Travail, genre et sociétés*, 2021, vol. 46, nº 2, p. 97-114.
[216] S. Blanchard *et al.*, « Introduction », art cit.
[217] *Ibid.*
[218] *Ibid.*

des groupes sociaux. Si des travaux fondateurs ont ainsi pensé la répartition du travail domestique pour les couples issus des catégories favorisées[219], il est possible, en croisant les enjeux des deux axes définis par Soline Blanchard, Isabel Boni-Le Goff, Pauline Delage et Isabelle Puech, de se demander comment l'accès au télétravail fait évoluer la prise en charge du travail reproductif pour les femmes cadres que j'ai interrogées. Renforce-t-il les inégalités ? Ou bien, puisque des hommes télétravaillent également, les journées de travail salarié au domicile sont-elles des opportunités de redistribution du reproductif ? En effet, le télétravail est un phénomène qui concerne autant les hommes que les femmes[220]. Dans quelle mesure alors le télétravail est-il une chance pour les couples de cadres de modifier la répartition du travail domestique, et notamment pour les hommes de le prendre davantage en charge ? Des travaux antérieurs ont posé les contours temporels de la prise en charge reproductive : les femmes « utilise[nt] tous les interstices de leur temps pour multiplier les activités du travail domestique[221] ». Dès lors, socialisées à cette gestion rationalisant les temps disponibles pour toute activité domestique, une hypothèse réaliste consisterait à penser que les creux de la journée de télétravail deviennent des temps reproductifs. Dès lors, on pourrait en déduire que le télétravail renforce des inégalités reproductives antérieures.

L'enquête de Christine Delphy sur les agricultrices l'a montré, le travail réalisé à domicile n'apparaît pas avec le télétravail. Étudiant les ouvrières en situation de travail à domicile, Monique Haicault a analysé la manière dont ce statut professionnel est « une situation de travail limite où les rapports sociaux de la famille et de la production se retrouvent imbriqués, confondus ; où intérieur et extérieur ne sont plus séparés […] [qui] articule de manière spécifique et visible la place des femmes dans la production et dans la reproduction[222] ». Elle souligne alors que ces femmes cumulent un « double poste », travaillant de manière productive et reproductive, dans un « enfermement dans le temps » qui doit être constamment productif – s'il n'est pas productif du point de vue salarié, il doit l'être de manière domestique. Ainsi, si l'étude des agricultrices permet de voir une « imbrication du travail et de la famille et les effets de cette imbrication sur les femmes[223] », cette interpénétration existe plus largement, lorsque le productif et reproductif se trouvent rassemblés en un même espace. Ce travail réalisé à domicile

[219] Nathalie Lapeyre et Nicky Le Feuvre, « Concilier l'inconciliable ? Le rapport des femmes à la notion de « conciliation travail-famille » dans les professions libérales en France », *Nouvelles Questions Feministes*, 2004, Vol. 23, nº 3, p. 42-58.
[220] S. Hallépée et A. Mauroux, « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », art cit.
[221] F. Sonthonnax, D. Fougeyrollas-Schwebel et D. Chabaud-Rychter, *Espace et temps du travail domestique*, *op. cit.*, p. 41.
[222] M. Haicault, « Femmes de valeur, travail sans prix », art cit, p. 57.
[223] Clotilde Lemarchant et Pauline Seiller, « Agricultrices », *Travail, genre et sociétés*, 2021, vol. 45, nº 1, p. 25-30.

produit des déqualifications des femmes : leur travail est dévalorisé, puisque réalisé à domicile et entaché des caractéristiques traditionnelles du travail féminin reproductif, à savoir qu'il est marqué par une disponibilité sans borne, une naturalisation et une invisibilisation. La population étudiée ici est toute autre, mais ces questions subsistent : qu'est-ce que le fait de déplacer le travail au sein du domicile produit sur le travail professionnel ? La nécessité d'une productivité constante est-elle notable dans l'expérience des télétravailleurs et, surtout, des télétravailleuses ? À la manière des ouvrières travailleuses à domicile, le fait de travailler chez soi, pour les personnes en télétravail, change-t-il les représentations du travail, ou la perception des qualifications des salariées et salariés ? Finalement, comment le changement de lieu reconfigure-t-il les temporalités du travail ?

Genre et travail

La sociologie du travail française a bien souvent omis de penser le genre. C'est la tension au départ de laquelle est construite l'ouvrage fondateur *Le travail du genre*[224], dont l'introduction relève nombre de situations dans lesquelles ne pas penser le genre, ou bien le penser uniquement à partir d'un référentiel « masculin-neutre », devient un contresens sociologique, qui empêche de comprendre la totalité d'une situation de travail, tant du point de vue de l'expérience vécue par les travailleuses que pour saisir des inégalités structurelles. De fait, la question de l'égalité professionnelle a été un angle privilégié pour approcher les questions de genre et de travail, interrogeant alors la construction de ces inégalités[225]. Celles-ci reposent à la fois sur « la nature des emplois occupés, [les] carrières, [les] rémunérations ou [les] conséquences d'une inégale division familiale du travail sur le statut des femmes dans la sphère professionnelle[226] ». On peut dire que ces inégalités de genre face au monde professionnel peuvent se traduire en deux grands types de questionnements. Les premiers tiennent aux enjeux liant genre et emploi, les seconds genre et travail. Les questions d'emploi sont ici comprises comme « l'ensemble des obligations, des protections et des droits qui sont contenus dans le contrat (dans l'emploi privé) ou dans le statut (dans l'emploi public) et qui règlent la relation salariale[227] ». Ainsi, parmi ces enjeux, se situent des spécificités concernant

[224] Jacqueline Laufer, Catherine Marry et Margaret Maruani, « Introduction » dans Jacqueline Laufer, Catherine Marry et Margaret Maruani (dir.), *Le travail du genre*, Paris, La Découverte, 2003, p. 7-18.
[225] Jacqueline Laufer, *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Paris, la Découverte, 2014.
[226] *Ibid.*, p. 109.
[227] C. Avril, M. Cartier et D. Serre, *Enquêter sur le travail*, *op. cit.*, p. 183.

les femmes telles qu'une surreprésentation du temps partiel féminin[228], mais aussi le maintien d'inégalités face à l'emploi, notamment une surreprésentation des femmes parmi les personnes au chômage[229]. Du point de vue du travail, ici compris comme l'activité réalisée au quotidien, les pratiques professionnelles, ce qui *fait* le travail et qui regroupe plus largement la question des conditions de travail, mais aussi, à une échelle plus large, celle de la carrière, d'autres inégalités de genre sont notables. De multiples recherches ont travaillé ces questions, jamais évidemment en les séparant totalement des questions d'emploi : ça a été le cas de l'enquête de Catherine Marry sur les femmes ingénieures[230], mais aussi ultérieurement des travaux menés par Sophie Pochic et Cécile Guillaume sur les conditions de possibilités des carrières des femmes cadres[231].

L'analyse du télétravail ouvre des questions portant à la fois sur l'emploi et sur le travail. Ainsi, d'une part, et jusqu'en 2018 (qui signe l'allégement du cadre juridique du télétravail), cet arrangement doit être mentionné au sein du contrat de travail, et ainsi, dans la structure étudiée, il est l'objet de la signature d'un avenant à ce contrat. Cette pratique ouvre des questions d'emploi, liées notamment à des inégalités d'accès au dispositif : mais quelles inégalités de genre peut-on y analyser ? L'accès au télétravail est-il le même pour les femmes et les hommes ? Au début de la période d'enquête, en France, ce sont davantage des hommes qui télétravaillent[232], mais en 2021, les femmes sont devenues majoritaires[233]. Comment comprendre cette évolution ? Catherine Marry explique que la féminisation peut advenir comme conséquence d'un désenchantement[234], alors qu'elle reprend un vocabulaire wébérien : est-ce alors le cas du télétravail ? Et d'un point de vue de l'activité, comment les conditions de travail varient-elles en télétravail, en fonction du genre ? De toute évidence, les pratiques domestiques sont différentes en télétravail, mais qu'en est-il pour les pratiques professionnelles ? L'analyse menée à l'échelle de l'employeur permettra également d'analyser la manière dont les organisations contribuent à des différences de genre, en s'ancrant alors dans

[228] Margaret Maruani, « Travail à temps partiel et sous-emploi », *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte, 2011, p. 76-104.
[229] Margaret Maruani et Monique Meron, « Les pénuries d'emploi : chômage, sous-emploi et travail à temps partiel », *Un siècle de travail des femmes en France*, Paris, La Découverte, 2012, p. 103-152.
[230] Catherine Marry, *Les femmes ingénieurs: une révolution respectueuse*, Paris, Belin, 2004.
[231] Cécile Guillaume et Sophie Pochic, « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et sociétés*, 2007, vol. 17, nº 1, p. 79-103 ; Cécile Guillaume et Sophie Pochic, « Mobilité internationale et carrières des cadres : figure imposée ou pari risqué ? », *Formation emploi*, 2010, vol. 112, nº 4, p. 39-52.
[232] S. Hallépée et A. Mauroux, « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », art cit.
[233] Y. Jauneau, « En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé », art cit.
[234] C. Marry, *Les femmes ingénieurs*, *op. cit.*, p. 19.

une sociologie du travail et du genre qui a investigué la manière dont ces structures produisent des normes, trient et hiérarchisent les personnes qui en sont membres.

Le télétravail est un dispositif ouvert à la fois aux femmes et aux hommes, mais la réorganisation des temps et lieux du travail qu'il induit met en tension les pratiques domestique des travailleurs et travailleuses de manière inégalitaire. Finalement, et à la suite des chercheuses citées plus haut, il s'agit d'analyser comment les temps sociaux et le travail productif et reproductif se voient reconfigurés dans le télétravail. Un des enjeux de la littérature sur la division sexuelle du travail est d'analyser la question des « frontières » entre le travail productif et reproductif. Les frontières spatiales et temporelles évoluent-elles alors, en télétravail ?

c) Des reconfigurations de « la frontière » ?

(Re)positionnant le travail salarié au sein du domicile, le télétravail rejoue l'idée selon laquelle il existerait des frontières entre les sphères sociales, alors rendues caduques par ce dispositif ? Qu'en est-il ? Le télétravail rend-il vraiment la frontière entre travail salarié et travail domestique plus poreuse ?

Des séparations entre les mondes du travail et de la famille ?

Bernard Fusulier explique que la sociologie s'est construite autour du « mythe des mondes séparés[235] », à la suite des travaux de Talcott Parsons, avec des institutions familiales et professionnelles qui n'entreraient pas en concurrence. Pour B. Fusulier, cela a pu contribuer alors à l'analyse de ces mondes comme distincts. En outre, ce dernier explique que la discipline sociologique s'est longtemps construite sur une binarité opposant famille et travail, analysés dans des champs disciplinaires distincts. Rosabeth Moss Kanter explore cette question dans le contexte états-unien[236].

Les autrices d'*Espaces et temps du travail domestique*[237] montrent que ces séparations entre les mondes du travail et de la famille sont construites historiquement et liées au capitalisme[238]. Cette structuration sociale de l'emploi instaure des divisions du productif et du reproductif tant spatiales que temporelles : le travail salarié sort du domicile pour être exercé

[235] Bernard Fusulier, « La "question" de l'articulation travail-famille », *Séminaire Articulation travail-famille et des temps sociaux*, EHESS, Paris, 12 octobre 2021.
[236] Rosabeth Moss Kanter, « Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy », *Family Business Review*, 1989, vol. 2, nº 1, p. 77-114.
[237] F. Sonthonnax, D. Fougeyrollas-Schwebel et D. Chabaud-Rychter, *Espace et temps du travail domestique*, *op. cit.*
[238] Sur cette question, dans le contexte britannique, voir également : Joan Scott et Louise A. Tilly, *Women, work and family*, New York, États-Unis, Holt, Rinehart and Winston, 1978.

dans « les manufactures, puis les fabriques, les bureaux, d'où sont rejetées toutes les activités qui ne sont pas du travail pour le capital[239] ». Les temps sont aussi nouvellement distingués, avec la mise en oeuvre de journées "de travail" consacrées au productif. Les autres temps de la vie, le loisir, le soin ou le repos sont renvoyés hors des espaces et temps du travail salarié. L'objet des chercheuses est alors d'analyser « la manière dont s'articulent ces activités, comment elles se succèdent, à quel rythme elles obéissent[240] ». Mais, dans le télétravail, un retournement s'opère, par rapport à la situation décrite par ces chercheuses. Le travail productif sort de son lieu habituel pour s'insérer dans le domicile, avec des temps productifs et reproductifs pouvant se trouver entremêlés. Cette question n'est pas spécifique au salariat, elle a notamment été au cœur de travaux sur l'activité indépendante : les questions posées par Christine Delphy, explorées plus tôt dans le chapitre, le montrent, mais aussi des travaux plus récents, qui mettent les tensions entre genre et indépendance statutaire[241] en leur centre, à partir d'enquêtes sur l'artisanat[242], mais aussi renouvelant les recherches sur l'agriculture[243] ou l'entreprenariat[244]. Pourtant, la porosité des espaces et temps du travail rémunéré et domestique semble davantage intrinsèque à l'indépendance. La pratique du télétravail peut alors, dans la lignée des logiques de flexibilisations, faire davantage ressembler le salariat à des formes d'indépendance caractérisées par ces rapports à des temps et espaces de travail poreux.

Cette idée d'un entremêlement se retrouve dans des discours communs à propos d'un télétravail qui « brouillerait » la frontière entre les sphères sociales. Dans la suite des débats sur le « droit à la déconnexion », voté dans la loi Travail ou loi El Khomri en 2016, le télétravail pourrait venir bousculer une séparation entre les temps du travail salarié et les temps reproductifs pour les personnes en bénéficiant : il pourrait alors constituer une menace pour les personnes salariées, face à une séparation entre les mondes sociaux construite dans le cadre d'un salariat capitaliste. Le télétravail s'ancre alors dans des transformations temporelles du travail qui soulignent son accélération et une forme de « connexion continue[245] », qui touche davantage les cadres et les professions supérieures, dotées d'outils mobiles. C'est ainsi que

[239] F. Sonthonnax, D. Fougeyrollas-Schwebel et D. Chabaud-Rychter, *Espace et temps du travail domestique*, *op. cit.*, p. 13.
[240] *Ibid.*, p. 22.
[241] Sarah Abdelnour, Sophie Bernard et Julien Gros, « Genre et travail indépendant. Divisions sexuées et places des femmes dans le non-salariat », *Travail et emploi*, 2017, vol. 150, nº 2, p. 5-23.
[242] Anne Jourdain, « Des artisans d'art aux artisanes d'art. Ce que le genre fait aux métiers d'art indépendants », *Travail et emploi*, 2017, vol. 150, nº 2, p. 25-52.
[243] Madlyne Samak, « Le prix du "retour" chez les agriculteurs "néo-ruraux". Travail en couple et travail invisible des femmes », *Travail et emploi*, 2017, vol. 150, nº 2, p. 53-78.
[244] Julie Landour, « Les Mompreneurs. Entre entreprise économique, identitaire et parentale », *Travail et emploi*, 2017, vol. 150, nº 2, p. 79-100.
[245] M. Benedetto-Meyer et A. Boboc, *Sociologie du numérique au travail*, *op. cit.*, p. 73.

Marie Benedetto-Mayer et Anca Boboc situent le télétravail au sein des « évolutions en termes de gestion des temps à la frontière entre vie privée et professionnelle[246] ». Pour elles, le télétravail nécessite des ajustements temporels et spatiaux car il déplace cette frontière : les travailleurs et travailleuses négocient alors différemment le télétravail et ne l'investissent pas de la même manière au prisme du genre et de leurs compétences professionnelles. De fait, nous l'avons évoqué plus haut, les interpénétrations entre les sphères sociales n'apparaissent pas avec le télétravail, puisque les femmes, plus que les hommes ont construit souvent des « relation[s] à double sens » entre le travail et l'espace privé[247]. La question d'une remise en cause de la « frontière » entre les sphères sociales ne se pose pas de manière univoque : pour nombre de travailleuses, elle était déjà l'objet de stratégie et de mise en cause locales. Le télétravail pourrait ainsi renouveler des stratégies spatio-temporelles genrées. Les communications privées au bureau via les TIC montrent bien à quel point la vie privée entre sur le lieu de travail[248]. Ainsi, une partie de la littérature pointe la menace d'une « disparition » des frontières dans ce déplacement de l'activité.

Quelle fin des frontières ?

Les recherches sur le télétravail soulignent la manière dont l'altération des frontières est comprise soit comme un risque, soit comme une opportunité pour les télétravailleurs et télétravailleuses. Du côté du risque, l'idée centrale est celle d'un travail colonisateur de la sphère domestique, qui prendrait toute la place, au-delà des bornes habituelles :

> Pour le salarié, la préoccupation est double. D'une part, il s'agit d'éviter le risque d'un empiètement croissant des temps professionnels sur les temps privés et, d'autre part, de parvenir, par l'autodiscipline, à réaliser de manière efficiente les tâches qui lui sont prescrites. Le salarié doit donc mobiliser des compétences temporelles qui ne sont pas nécessairement acquises a priori, comme le souligne M. Haicault[249]. [250]

Le prisme est alors celui d'un « envahissement » dont il faudrait se protéger. Or, il faut replacer ce danger vis-à-vis de résultats d'enquêtes sur l'articulation des temps sociaux, qui ont bien

[246] *Ibid.*, p. 86.
[247] Michel Bozon, « Comment le travail empiète et la famille déborde : différences sociales dans l'arrangement des sexes » dans Ariane Pailhé, Anne Solaz (dir.), *Entre famille et travail*, Paris, La Découverte, 2009, p. 29-54.
[248] Stefana Broadbent, *L'intimité au travail: la vie privée et les communications personnelles dans l'entreprise*, Limoges, France, Fyp, 2011 ; Laurence Le Douarin, « Les chemins de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle. Les usages personnels des technologies de l'information et de la communication au bureau », *Réseaux*, 2007, vol. 140, nº 1, p. 101-132.
[249] M. Haicault, *Travail à distance et /ou le travail à domicile*, *op. cit.*
[250] J. de Schampheleire et E. Martinez, « Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique », art cit.

montré que les compétences de gestion du temps sont inégalement réparties[251] : les dangers ne sont alors pas les mêmes selon les caractéristiques sociales des travailleurs. Si des pistes de réflexions sont données dans l'ouvrage de Marie Benedetto-Meyer et d'Anca Boboc, c'est une question qui a été très peu explorée et à laquelle ma thèse entend contribuer. Une recherche a montré comment des téléopératrices[252] sont par exemple contrôlées à distance et ont des horaires fixes, ce qui contraint les débordements possibles du travail au sein du domicile en circonscrivant son cadre temporel, ce qui n'est pas le cas de personnes ayant le statut de cadre au forfait : les caractéristiques de l'emploi et du travail modèlent le déroulement du télétravail. Le risque d'envahissement est socialement situé, avec des hommes ayant davantage de possibilités de maintenir le travail loin du domicile, puisqu'ils ne sont pas ceux qui sont les pourvoyeurs de *care* principaux, dans la plupart des cas.

Dès lors, dans le cadre de mon enquête sur le télétravail, il s'agit de dépasser un discours qui tend à reproduire la doxa organisationnelle et managériale. Au-delà d'une approche qui définit d'emblée le télétravail comme une irruption, ma recherche questionne la manière dont les personnes qui ont accès à ce dispositif ajustent les temporalités productives et reproductives. L'hypothèse ici discutée est que cet « envahissement » du télétravail est vécu fort différemment selon les caractéristiques sociales des personnes qui travaillent à domicile. Le télétravail en lui-même n'est ni un « risque », ni une « opportunité » : en fonction du genre et de la classe, il devient tant un moyen de faire tenir ensemble des activités productives et reproductives, qu'une solution pour travailler de longues heures, faisant alors du télétravail une opportunité professionnelle. L'approche critique et matérialiste du télétravail, utilisant les outils temporalistes, peut alors contribuer à une nouvelle manière d'envisager cette flexibilisation professionnelle.

Le télétravail comme « travail temporel[253] » ?

Jean-Luc Metzger et Olivier Cléach[254] ont montré comment la régulation du télétravail repose sur celles et ceux qui le pratiquent et leur famille qui les rappelle à l'ordre et donne un cadre au temps productif. De nouveaux acteurs et actrices deviennent membres du processus

[251] A.R. Hochschild, *The time bind*, *op. cit.*
[252] Valérie Fernandez, Caroline Guillot et Laurie Marrauld, « Télétravail et « travail à distance équipé ». Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? », *Revue française de gestion*, 2014, vol. 40, nº 238, p. 101-118.
[253] Michael G. Flaherty, « Time Work: Customizing Temporal Experience », *Social Psychology Quarterly*, 2003, vol. 66, nº 1, p. 17-33.
[254] J.-L. Metzger et O. Cléach, « Le télétravail des cadres », art cit.

productif et contribuent à sa réalisation, lorsque l'activité est réalisée à domicile. Au-delà de la notion écran qu'est l'« envahissement », le résultat proposé par les deux auteurs contribue à montrer que le télétravail nécessite de multiples travaux d'ajustements.

Si « l'agrégation croissante des sphères[255] » continue de s'amplifier avec le télétravail, le terme de frontière présuppose des séparations entre les temps sociaux qui ne vont pas d'elles-mêmes, je l'ai montré. Tenir à distance le travail salarié du domicile, tout comme tenter de le rapprocher peuvent être considérés comme des formes différentes d'un même « travail d'articulation[256] » qui vise, par des compétences professionnelles, situées, temporelles et « un répertoire socialement délimité[257] », à une « bonne » gestion des sphères sociales. Aussi, il est possible de considérer que le télétravail induit une forme de travail de négociation, de séparation ou à l'inverse de rapprochement, qui vise des buts socialement situés et différenciés de prise en charge reproductive, pour les femmes, ou d'efficacité productive pour les hommes.

Plutôt que de considérer l'existence de frontières *per se* que le télétravail viendrait « naturellement » éroder, l'idée est donc de considérer que le télétravail comprend un travail temporel, de réaménagement de l'agencement des activités productives et reproductives. Le travail conceptuel de Flaherty, fait du temps une matière travaillée par les personnes, qui peuvent influer sur son déroulement, l'agencement des activités menées, pour intensifier ou au contraire ralentir des séquences d'activité[258]. Ce décalage dans l'approche permet de mettre à jour les arrangements et les inégalités du télétravail, vis-à-vis de la manière dont le temps est travaillé différemment en fonction des caractéristiques sociales des travailleurs et travailleuses. Les inégalités pourraient alors être liées à des différences de dispositions et d'engagements dans le télétravail : cette journée n'a pas les mêmes implications en fonction tant du genre que de la position professionnelle. Si ce travail réalisé par les personnes salariées rend parfois la journée de télétravail pleine de promesse d'une productivité renouvelée, car comportant la possibilité de prendre en charge du travail reproductif, ou encore de mener à bien des loisirs ou du travail administratif, cette approche doit se combiner avec les résultats d'Olivier Cléach et de Jean-Luc Metzger au sujet du manque de régulations dans cette pratique. En effet, ces dérégulations organisationnelles doivent être explorées, par l'investigation spécifique des normes et règles

[255] Ariane Ollier-Malaterre, « Les pratiques d'harmonisation travail/hors-travail des employeurs américains, ou l'agrégation des temporalités et des espaces » dans Isabelle Berrebi-Hoffmann (dir.), *Politiques de l'intime. Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui*, Paris, La Découverte, 2009, p. 129-144.

[256] Valerya Viera Giraldo, *Le travail d'articulation entre les sphères de la vie*, Thèse en préparation, Paris, HESAM, Paris, 2018.

[257] Valerya Viera Giraldo, « L'espace temporel du salariat : une lecture articulée et qualitative à partir de l'enquête « Parlons Travail » », *Les Politiques Sociales*, 2020, vol. 34, nº 2, p. 9-29.

[258] M.G. Flaherty, « Time Work », art. cit.

mises en place par les employeurs. Le télétravail doit être analysé dans ses deux faces, tant du point de vue des réorganisations temporelles à l'échelle individuelle, menées dans le cadre du domicile, que du point de vue des enjeux organisationnels de sa mise en œuvre.

Conclusion du chapitre. Au sein du salariat, au cœur de rapports sociaux

Les recherches sur le télétravail l'ont bien souvent confondu avec le travail à domicile des personnes indépendantes, mais aussi avec d'autres types de pratiques destinées à des classes de populations moins favorisées, dans le cadre d'un salariat flexible. Or, l'une des spécificités du télétravail est de s'insérer dans le salariat, et ses conditions de travail relativement protectrices. Une des questions est alors de voir comment ces dernières sont alors menacées, face à une pratique qui concerne certes des personnes plutôt favorisées, mais qui va de pair avec une réduction des coûts pour les organisations et un éloignement vis-à-vis de cette dernière. Cette réorganisation spatio-temporelle du travail renouvelle alors les questions portant sur le travail des cadres et apporte à la sociologie du travail, et aux enquêtes croisant genre et travail.

On a vu dans ce chapitre à quel point le télétravail est souvent analysé dans une forme d'homogénéisation reprenant des catégories managériales, sans tenir compte des rapports sociaux : les personnes qui télétravaillent sont des cadres et issues des classes supérieures, c'est statistiquement juste. Cependant, il est nécessaire de confronter ces recherches à une enquête de terrain, qui prenne en compte le genre, la classe, l'âge et aussi, dans un cadre mondialisé, la nationalité. Dès lors, un des apports de mon travail se situe notamment dans une enquête longitudinale et monographique qui rend possible l'analyse de situations de travail rencontrées par des personnes aux caractéristiques sociales et professionnelles différenciées, tout en analysant une organisation et ses spécificités, au fil d'une présence sur le terrain de trois années. C'est par une enquête réalisée dans le cadre d'un financement Cifre que j'ai pu intégrer une entreprise du secteur bancaire et financier.

Chapitre 2. Enquêter en Cifre sur le télétravail.

> Je parle avec un homme ayant un poste assez haut placé au moment du dîner, on échange autour de ma thèse, je lui explique le fonctionnement de la Cifre, mon sujet de thèse. Il m'interroge : « mais comment tu es arrivée là ? » Je raconte ma rencontre avec l'Entreprise au forum Cifre et comment ça s'est passé. Il constate : « C'est marrant de voir quelqu'un de l'EHESS ici, quand on voit dans les médias des chercheurs de l'EHESS ils sont très à gauche, ce sont des positions assez marquées quand même. »
>
> Carnet de terrain, premier événement d'équipe auquel je participe en octobre 2018.

Le type de financement obtenu – ou son absence – influence la réalisation de la recherche en doctorat : c'est un des présupposés qui guide la littérature sur les thèses réalisées via une convention industrielle de formation par la recherche, ou Cifre[259]. Un ensemble riche de productions, issues de différentes disciplines mais d'une volonté commune de réflexivité, tente de démêler les enjeux méthodologiques et épistémologiques de ce type de financement. Entre l'urbanisme et l'architecture[260], la géographie[261], les sciences de l'information et de la communication[262] ou encore la sociologie[263], différentes autrices et auteurs ont en commun de réfléchir à la manière dont celles et ceux qui font un doctorat en Cifre outrepassent des

[259] Je m'appuie ici sur le travail réalisé au sein du séminaire « Faire une thèse en Cifre », co-animé à l'EHESS en 2020-2021, qui a tenté de construire un panorama des travaux sur ce type de financement. J'ai réalisé une revue de littérature avec Antonin Thyrard, et nous l'avons présentée à deux reprises, le 23 novembre 2020 puis le 13 décembre 2021.

[260] Laurent Devisme, « La condition grisante de la Cifre. Entretien avec Estelle Gourvennec et Mathilde Padilla, doctorantes Cifre », *Les Cahiers de la recherche architecturale urbaine et paysagère*, 20 janvier 2020.

[261] Camille Rouchi, « Une thèse CIFRE en collectivité territoriale : concilier la recherche et l'action ? », *Carnets de géographes*, 2018, nº 11 ; Camille Rouchi, « Réflexivité et recherche-action en contrat CIFRE, quand les contraintes du terrain deviennent opportunités », *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 2017, vol. 13, nº 1, p. 15.

[262] Olivia Foli et Marlène Dulaurans, « Tenir le cap épistémologique en thèse Cifre. Ajustements nécessaires et connaissances produites en contexte », *Études de communication. Langages, information, médiations*, 2013, nº 40, p. 59-76 ; Laurent Morillon, « De l'idylle au détournement, quels apports des CIFRE en Sciences de l'Information et de la communication », Seizième congrès SFSIC « Les sciences de l'information et de la communication : affirmation et pluralité », Compiègne, 11-13 juin 2008.

[263] Gérald Gaglio, « En quoi une thèse CIFRE en sociologie forme au métier de sociologue ? Une hypothèse pour ouvrir le débat », *Socio-logos*, 2008, nº 3 ; Constance Perrin-Joly, « De la recherche salariée en France : lien de subordination et liberté de la recherche », *SociologieS*, 2010.

contraintes[264] liées à la recherche partenariale, pour prendre bien souvent le parti d'une recherche-action – c'est-à-dire une recherche visant l'interaction et la collaboration avec le terrain. Dans ce chapitre et à la suite de ces travaux, je vais m'interroger sur les enjeux de la réalisation d'une enquête sur le télétravail *via* un financement Cifre. Quels effets le type financement a-t-il sur les données produites ? En sociologie du travail et plus particulièrement dans le cadre de mon objet, le contrat Cifre s'est révélé une opportunité d'enquête riche.

Dans une tradition réflexive et pour contribuer à cet ensemble de travaux sur la thèse en Cifre, je souhaite ici discuter d'enjeux qui ont été peu pensés jusqu'à présent : les propriétés sociales des personnes en thèse Cifre et leurs compétences. La littérature consacrée aux spécificités de ce financement a développé le plus souvent une sociologie de l'activité en Cifre, au sens d'une analyse des pratiques et de comment les personnes réalisant des thèses ont « dépassé » des « épreuves »[265] temporelles, organisationnelles ou épistémologiques. Mais ces productions n'ont pas cherché à effectuer une sociologie des travailleurs et travailleuses que sont les doctorantes en Cifre : quelles sont leurs propriétés sociales ? Un rapport d'enquête[266] réalisé par Tatiana de Feraudy, Antoine Gaboriau, Guillaume Petit et Antonin Thyrard s'est attaché à analyser l'expérience et les caractéristiques des personnes en contrat Cifre, via la passation d'un questionnaire. Sans adopter une perspective aussi systématique, puisque je peux ici rendre compte seulement du déroulement de ma propre thèse, je souhaite néanmoins m'intéresser au travail effectué pour obtenir ce financement et réaliser mon enquête, qui s'ancrent dans des dispositions de genre et de classe, permettant alors de négocier des positions pour mener à bien la recherche.

Dans une première partie, ce chapitre s'attachera à objectiver les positions que j'ai occupées dans le cadre de ma thèse, et comment j'ai pu les négocier. En m'inspirant des épistémologies féministes, je montrerai en quoi la thèse Cifre gagne à être envisagée par les théories du point de vue : éminemment singulier, le déroulement *situé* de ces contrats et leur durée invite à des relations de terrain qui imposent une proximité. Ensuite, j'exposerai les données que j'ai pu recueillir grâce à ce contrat de trois ans : j'analyserai les différentes méthodologies que j'ai mises en œuvre, permises par le temps long de la Cifre. Ce financement

[264] J'emprunte le terme de « contrainte » au titre du séminaire (2019-2020, 2020-2021) puis du colloque « La recherche sous contrainte » (4 et 5 avril 2022) ayant été organisé à l'IDHES-Nanterre, qui a eu pour objet d'analyser de manière centrale les enjeux de la thèse Cifre.

[265] Collectif REDI, *Le dispositif CIFRE en Sciences Humaines et Sociales, une génération hybride entre recherche et action ?*, Rapport, Université de Lyon, 2011 ; Florence Hellec, « Le rapport au terrain dans une thèse CIFRE », *Sociologies pratiques*, 6 juin 2014, n° 28, nº 1, p. 101-109.

[266] Tatiana De Feraudy, Antoine Gaboriau, Guillaume Petit, Antonin Thyrard, *Rapport d'enquête - Faire une thèse en Cifre en Sciences Humaines et Sociales*, Rapport de recherche, EHESS, Univeristé Paris 1, 2021.

m'a aussi menée à un paradoxe qui s'est révélé fertile : j'ai enquêté sur le télétravail, qui se déroule au domicile, en me situant du côté des locaux de l'employeur.

I — DES POSITIONS NEGOCIEES

La position de doctorante en contrat Cifre, au sens d'une place à trouver qui permette de réaliser l'enquête, mais aussi de relations professionnelles satisfaisantes avec l'employeur, n'a rien d'évident. Pour mener à bien l'enquête, il m'a fallu aménager des relations de travail suffisamment confortables pour qu'elles puissent tenir dans la durée, mais aussi, dans mon cas, tenir le « cap épistémologique[267] » d'une recherche axée sur les rapports sociaux.

1. Construire sa place

Dès mon recrutement, la manière dont certaines compétences étaient attendues du ou de la candidate a émergé. Ces compétences sont transférables du monde universitaire à l'univers du financeur et permettent de dépasser l'idée souvent développée que le ou la doctorante en contrat Cifre serait dans une situation nécessairement duale[268], tiraillée entre, d'un côté, le financeur, et de l'autre, le champ universitaire. De fait, le fait que je puisse être recrutée en tant que cadre du secteur bancaire et en même temps que doctorante de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR), dans une forme d'homogénéité sociale tirant vers les classes sociales supérieures, liée à des socialisations genrées, a facilité la construction de ma place.

a) Être recrutée dans une entreprise multinationale du secteur bancaire et financier

Ma rencontre avec l'organisme financeur s'est effectuée lors d'un événement lié au dispositif des Cifre. Elle a entraîné des discussions pour la mise en place d'un contrat. Sans « commande » (au sens d'un projet de recherche défini par l'employeur) à pourvoir, il s'est alors agi de construire une recherche puis, au fil du contrat, de modes de présences fondés sur la restitution et l'échange.

[267] O. Foli et M. Dulaurans, « Tenir le cap épistémologique en thèse Cifre. Ajustements nécessaires et connaissances produites en contexte », art cit.
[268] Collectif REDI, *Le dispositif CIFRE en Sciences Humaines et Sociales*, *op. cit.*

La mise en avant d'une participation nécessaire

La sociologie du travail, notamment avec les travaux d'Arlie R. Hochschild sur les normes de genre et le travail émotionnel[269], a montré à quel point il était heuristique de se centrer sur le moment du recrutement pour analyser les compétences ou caractéristiques attendues des professionnels et professionnelles et ses normes. De mon côté, les étapes de mon recrutement ont souligné que le contenu de mes recherches semblait moins important que le faible coût de mon recrutement ou que l'opportunité communicationnelle d'accueillir une doctorante, qui plus est attachée à une institution perçue comme prestigieuse telle que l'EHESS.

J'ai rencontré un recruteur des ressources humaines au sein d'un événement mettant en avant les Cifre se tenant au printemps 2017. Ce recruteur, Carl Meyer, travaille pour la structure qui m'a employée, que nous nommerons dorénavant l'Entreprise[270]. À la recherche d'un financement pour démarrer une thèse, j'ai échangé avec cette personne, qui a été intéressée par mon projet portant sur les temporalités numériques du travail et leur circulation hors travail. Repartant avec sa carte, et lui avec mon CV, il a fallu plusieurs mois pour que s'organise un entretien de recrutement en bonne et due forme : ce recruteur m'explique qu'au sein de cette structure, il n'y a jamais eu de contrat Cifre, il faut donc du temps pour que le processus s'organise – cette lenteur souligne par ailleurs combien le recrutement Cifre n'est pas une priorité. À l'automne 2017, je rencontre le directeur du département de transformation digitale de l'Entreprise. Récemment créé, ce département dispose de moyens importants et cherche à s'étendre : le coût financier du recrutement afférent à une Cifre ne leur serait pas imputé, mais serait alors « refacturé » aux ressources humaines. Si ce coût est au départ faible, grâce à des subventions étatiques et au crédit impôt recherche, il est alors nul pour Luc Perrot, directeur de la transformation digitale puisqu'il n'est pas défalqué du budget de fonctionnement de son équipe. Cet élément financier a toute son importance : Luc Perrot n'a rien à "perdre" à me

[269] Arlie Russell Hochschild, traduit par Cécile Thomé, *Le prix des sentiments. Au cœur du travail émotionnel*, Paris, La Découverte, 2017.

[270] Les noms des lieux et des personnes ont été anonymisés, en gardant les indications sociales qui peuvent transparaître dans les prénoms et les patronymes. Influencée par le travail de Baptiste Coulmont, j'ai utilisé son outil d'anonymisation en ligne (http://coulmont.com/bac/index.html) lorsqu'il était pertinent. J'ai sinon trouvé des prénoms dont la prévalence par rapport à l'âge était proche. J'ai souhaité donner des noms de famille aux personnes rencontrées pour ne pas les « minimiser », bien que lors de mes trois années dans cette structure le tutoiement et le prénom aient été la règle dans mes relations. Voir l'article de Baptiste Coulmont, « Le petit peuple des sociologues. Anonymes et pseudonymes dans la sociologie française », Genèses, n°107, juin 2017, pages 153-175. Dans le cas de personnes n'ayant pas la nationalité française, j'ai fait au mieux pour trouver une anonymisation qui satisfasse les caractéristiques sociales des personnes. Lorsque la nationalité est un critère permettant de rompre l'anonymisation et de reconnaître la personne interrogée, je l'ai modifiée, en tentant de conserver les spécificités (raciales, économiques et socio-culturelles) du pays d'origine.

recruter. Ce sont les ressources humaines qui ont pris en charge mon salaire, dans une démarche de promotion du recrutement de « profils différents », expression répétée à de multiples reprises quand mes supérieurs et supérieures hiérarchiques m'ont ensuite introduite à d'autres personnes employées par l'entreprise. Ceci peut être tout à fait rapproché de la quête d'une « main d'œuvre originale[271] » rapportée par Camille Dupuy et François Sarfati dans le cadre de leur enquête sur l'école 42, qui montrent combien les personnes étudiantes des milieux sociaux moins favorisés (les « décrocheurs ») sont supposées « penser différemment », hors des socialisations à la fois bourgeoises et institutionnelles qui façonneraient des modes de réflexion communs. Ici, c'est mon décalage, pas du point de vue du milieu social, mais par la formation en recherche en sciences sociales dans une institution prestigieuse parisienne, portant l'étiquette distinctive de « grande école », qui entraîne cette originalité[272]. Rencontrant ainsi Luc Perrot en novembre 2017, l'entretien se déroule presque sans enjeu : j'ai l'impression que la question de mon recrutement ne se pose pas vraiment. Je note dans mon carnet de terrain que l'entretien est plutôt une « discussion », lors de laquelle le directeur me questionne au départ sur mon parcours (nous échangeons ainsi, au terme de l'entretien, sur le fils de Luc qui est en classe préparatoire littéraire, comme je l'étais trois années auparavant), puis, très vite, me parle des projets en cours dans son équipe, son fonctionnement organisationnel, en quoi je pourrais être utile à leur besoin d'une « vision analytique et prospective sur les évolutions d'emploi liées aux outils numériques ». À la fin de l'entretien, il me dit qu'il "serait bien" que je rencontre la directrice des ressources humaines, sans que je ne sache si cela veut dire que j'ai passé la première étape ou si le directeur prendra la décision conjointement à sa collègue des ressources humaines. Le projet de recrutement d'un contrat Cifre étant au départ porté conjointement par les deux équipes – lorsque je suis recrutée, même si le coût de mon salaire est toujours pris en charge par les ressources humaines, je suis attachée uniquement à l'équipe de transformation digitale.

Deux semaines plus tard, je passe donc un deuxième entretien, cette fois avec la « directrice des ressources humaines *monde* » : dans cette entreprise multinationale, elle est directrice des ressources humaines de l'ensemble de l'entreprise, et donc des quelques onze mille personnes qui travaillent dans de nombreux pays du monde. Le fait qu'elle me reçoive en entretien souligne le caractère atypique de mon recrutement : il n'est pas habituel que cette

[271] C. Dupuy et F. Sarfati, *Gouverner par l'emploi*, *op. cit.*, p. 77.

[272] Pour renforcer cette idée d'une originalité, les ressources humaines m'ont expliqué qu'aucune personne n'ayant été diplômée de l'EHESS n'avait, par le passé, intégré cette entreprise. Les grilles de rémunération étant construites sur le niveau de diplôme et l'institution d'obtention, chaque établissement est répertorié dans la base de données, à mesure que des personnes salariées en sont originaires. Or, les ressources humaines s'aperçoivent que l'EHESS n'existe pas dans leur base de données, ce qui signifie donc qu'aucun ou aucune ancienne diplômée n'y a travaillé.

personne aux responsabilités élevées se plie à cet exercice. Elle me reçoit dans son bureau, commence à lire mon CV devant moi, et à souligner la légitimité académique de mon parcours (« mention très bien… mention bien… une classe préparatoire… une bourse d'excellence… »). Puis elle me demande tout de suite : « Vous aimez beaucoup apprendre, non ? ». Soulignant le caractère peu « professionnel » de mon CV (au sens d'une division académique entre des formations dites professionnalisantes et d'autres axées sur la recherche), la professionnelle rejoue alors l'idée d'une chercheuse travaillant seule sans s'investir dans la structure employeuse, dans une recherche « pure » et sortant peu de sa tour d'ivoire. Il s'agit de la seule question « piège » de l'entretien. J'insiste alors sur ma volonté de continuer à faire de la recherche, mais aussi de m'intégrer dans une nouvelle structure : dans un contrat Cifre, il ne s'agit pas d'une connaissance désintéressée mais de trouver des manières de s'apporter mutuellement, entre la structure employeuse et le ou la doctorante, comme le souligne l'Agence nationale recherche et technologie (ANRT), structure qui porte le dispositif Cifre, dans ses documents promotionnels. Si la directrice des ressources humaines me questionne ensuite sur mon mémoire de Master 2, mon projet de thèse, mon directeur de thèse, je comprends que j'ai passé cette épreuve. La figure repoussoir d'une personne travaillant sans s'intégrer (même si les conceptions derrière cette intégration peuvent varier fortement), parmi ses livres joue fortement ici : pour être recrutée, la personne en thèse doit souhaiter travailler *pour* et *avec* une structure financeuse. Il me faut maintenant passer un entretien « comportemental », dernière étape « obligatoire », liée au Groupe auquel appartient l'Entreprise. Pour Carl comme pour la directrice des ressources humaines, qui échangent devant moi à ce propos, cet entretien ne « devrait pas poser de problème ». Ce sous-entendu qui révèle tant le caractère de formalité de ce dernier temps de recrutement que la manière dont je suis perçue, avec des qualités « comportementales » et « relationnelles » liées à une socialisation de classe moyenne, une éducation par des parents travaillant dans des métiers de service mais aussi l'exercice du métier d'hôtesse d'accueil durant six ans, pendant mes études, dénotant la capacité à « dégager une féminité bourgeoise et policée[273] » et, pourrait-on ajouter, blanche.

Ce troisième et dernier entretien m'a amenée à raconter différentes situations et comment j'y ai « fait face », dans la mobilisation d'un contrôle de soi[274] : comment je

[273] Schütz Gabrielle, *Jeunes, jolies et sous-traitées : les hôtesses d'accueil*, Paris, la Dispute, 2018, p. 55, cité dans la recension réalisée par Anaïs Lehmann, « Gabrielle Schütz, Jeunes, jolies et sous-traitées : les hôtesses d'accueil », *Sociologie du travail*, 2020, vol. 62, nº 4.

[274] Isabel Boni-Le Goff dans son article « "Ni un homme, ni une femme, mais un consultant." Régimes de genre dans l'espace du conseil en management » (*Travail et emploi*, 2012, vol. 132, nº 4, p. 21-34) rapproche cet *ethos* de la profession de consultant, mais l'on peut élargir cette caractéristique pour la faire reposer plus largement sur la catégorie des cadres.

m'organise pour présenter mon travail, comment je m'intègre à un collectif, comment je construis une problématique, comment je mène une réunion, comment je collabore avec plusieurs personnes pour un projet… Les compétences que la recruteuse cherche à mesurer sont liées tant à la réalisation du doctorat qu'à un poste de cadre de la gestion de projet. Déconcertée par l'exercice qui consiste à mettre en avant de « bonnes » réactions face à des situations qui auraient pu susciter des difficultés, mal préparée à l'exercice, je prends parfois un peu de temps pour répondre, invente des situations pour tenter de répondre à des demandes qui me semblent incongrues (par exemple : comment j'ai réglé des désaccords dans un projet collectif, ou encore, si j'ai déjà réalisé un guide, un protocole ou une procédure). À l'issue de cet entretien durant une heure, je reçois quelques jours plus tard un appel de Carl Meyer, le recruteur, qui m'annonce que je suis recrutée. Au fil de ce recrutement en trois entretiens, se tenant huit mois après la première rencontre avec l'Entreprise, des particularités soulignent l'exceptionnalité de recruter la « première Cifre » de l'entreprise et une forme de traitement spécifique avec l'entretien réalisé par la « DRH monde ». Cependant, l'analyse de ces entretiens montre que j'ai été recrutée sur des compétences plutôt proches à celles des cadres du secteur bancaire.

Un élément central se situe dans le fait de *participer* à la vie de l'entreprise. À de multiples égards, un ou une doctorante est une salariée comme les autres, qui doit « apporter » à la structure, au sens d'une productivité inhérente à un monde professionnel prompt à la quantification de résultats. Le chercheur en sciences de l'information et de la communication Laurent Morillon explique dans sa typologie sur le déroulement des contrats Cifre en entreprise[275] qu'il s'agit d'un « détournement » dès lors que la personne en thèse doit réaliser des tâches « opérationnelles ». De fait, les conventions signées entre l'université et l'employeur prévoient que l'objet de l'accueil du ou la doctorante est de travailler sur sa recherche doctorale : il est donc contraire au dispositif que la personne recrutée effectue d'autres tâches. Mais à l'opposé d'un détournement, je considère que la prise en charge de tâches qui n'ont que peu de choses à voir avec la recherche est une condition de possibilité et de « succès » de la Cifre. Mon encadrante Cifre, cadre de l'entreprise qui n'a pas étudié les sciences sociales, a suivi mon travail durant les trois années de mon CDD. Elle a ainsi plusieurs fois souligné sa satisfaction face à ma « participation », quelles que soient les formes prises par cette dernière. Se renseignant sur le déroulement des contrats Cifre présentes au sein du Groupe dont fait partie l'Entreprise qui m'a recrutée, il lui a été fait part d'une déception à l'égard de celles et ceux qui conduisent leurs recherches de leur côté, sans « s'intégrer ». Elle me l'explique dans les

[275] L. Morillon, « De l'idylle au détournement, quels apports des CIFRE en Sciences de l'Information et de la communication », art. cit.

semaines qui suivent mon arrivée, ce qui a pour effet de clarifier ses attentes à mon égard. La participation doit donc *a minima* être une forme d'intégration au collectif. Ceci se confirme lorsqu'en 2020, un cadre de l'équipe de transformation digitale me sollicite pour l'aider à recruter un ou une doctorante Cifre. La candidate, issue d'un institut d'études politiques, est diplômée d'un master professionnel et n'a pas d'expérience en recherche. Elle souhaite faire une thèse en sciences de gestion. Au fil de l'entretien, le professionnel insiste sur la dimension de participation de la Cifre : « Ça va peut-être faire hurler Marianne, mais s'il faut faire une présentation PowerPoint ce n'est pas moi qui le fais : c'est vous ». Il explique ensuite ce qu'il nomme un « principe de responsabilité » : le fait de se rendre disponible s'il y a une urgence, d'être flexible dans son emploi du temps (au bénéfice de l'Entreprise), et de tenir les engagements pris. Si les choses n'ont pas été dites de manière aussi explicite pour moi, le recrutement de doctorantes Cifre souligne la nécessité de se faire cadre du secteur bancaire. Pour cette candidate qui est ensuite recrutée, c'est le caractère professionnel de son parcours antérieur et son adhésion aux conditions posées par son futur supérieur hiérarchique, à savoir faire passer le travail pour l'entreprise avant la recherche, qui lui permet d'entrer dans le monde de l'entreprise. De fait, une fois recrutée, elle m'explique consacrer une demi-journée par semaine à des lectures pour sa thèse et après quelques mois être relativement inquiète face à sa recherche qui avance moins qu'elle ne le souhaiterait. De mon côté, j'ai accepté un contrat implicite qui consiste à ne pas endosser un rôle de doctorante travaillant uniquement sur la thèse mais à *participer.* Le fait que j'accepte ce « pacte » a contribué à mon recrutement, autant que des compétences liées à ma socialisation.

La participation, entre aide genrée et des modes de présences légitimes

Si la « recherche-action » est une dimension inhérente aux thèses Cifre, la « participation » ne se réduit pas à cette tradition bien connue dans laquelle il s'agit de faire en sorte que la recherche ait une utilité pour les personnes concernées. Mon travail de thèse n'était pas particulièrement attendu par la structure : aucun « livrable » n'a été négocié. Ma recherche n'est pas une commande de l'organisation, le sujet que j'ai proposé a été discuté avec elle, mais est à mon initiative. La recherche collective menée avec huit collègues du Réseau Thématique 48 « Articulation des temps sociaux » de l'Association Française de Sociologie et publiée sous forme d'ouvrage a tenu lieu de document clôturant la Cifre : j'ai offert le livre aux trois personnes qui étaient mes supérieures hiérarchiques. On m'a bien demandé où en était ma thèse mais à de nombreuses reprises j'ai expliqué la difficulté de soutenir celle-ci dans les trois ans

du financement. Néanmoins, alors que la soutenance de cette recherche devrait se tenir deux années après la fin du contrat, je ne suis pas sans éprouver une certaine honte, vis-à-vis de la durée nécessaire à la production d'une recherche en sciences sociales, tellement éloignée des projets fondés sur un modèle capitaliste. J'ai ainsi ressenti une forme de « vertige[276] », au sens des émotions qui nous *prennent* dans la démarche ethnographique, soulignant l'incongruence de travailler à l'écriture d'un texte durant des mois, voire des années : pour les personnes travaillant dans le secteur bancaire et financier, cela me rapproche alors de la figure de l'universitaire, exerçant une profession sans contrainte et dans des temporalités relâchées, synonymes d'improductivité. Le fait de ne pas terminer la thèse au moment de l'achèvement du contrat a surpris mes collègues de l'Entreprise, étant tout à fait contraire à l'exemple des personnes préparant un diplôme en alternance, situation à laquelle le contrat Cifre était souvent comparée. Avec les personnes que j'ai côtoyées, nous avons souvent échangé sur ces temporalités particulières de la recherche en sciences sociales et je les ai donc socialisées à son fonctionnement. Ainsi, l'enjeu de ma présence s'est moins situé autour de ma recherche que dans les modalités de ma participation au collectif.

Démarrant mon contrat au sein de la structure en septembre 2018, je n'ai pas beaucoup à faire : il me semble alors être trop tôt pour lancer des entretiens, je peux lire mais cela reproduirait le stigmate du ou de la doctorante qui travaille à l'écart. Le début du contrat Cifre se rapproche donc l'entrée sur le terrain pour toute ethnographie, qui nécessite une période de familiarisation et de trouver des tâches à faire, pour s'intégrer. Arrivant dans une organisation comprise dans un groupe multinational, tant l'activité de l'entreprise qui m'emploie que les rôles des personnes employées au sein de mon équipe me sont étrangers. Il me faut du temps pour me familiariser avec les acronymes et anglicismes, constants et nécessitant l'acquisition d'un vocabulaire nouveau pour moi :

> En gros c'est ça, la casquette *business analyst*, et la casquette, j'ai une casquette *global release manager*. On parle toujours en franglais, j'imagine que tu feras pareil dans ton doctorat mais, *global release manager* c'est ça.
>
> Chloé Semblat, 2019, cheffe de projet, département de projet informatique.

J'ai également dû apprivoiser les lieux : sous forme d'un « campus » situé en proche banlieue parisienne, cette structure et ses 3 000 salariés et salariées sont répartis dans cinq bâtiments. Chacun des bâtiments porte le nom d'un continent et les salles de réunions sont nommées d'après des villes de ce continent. J'intègre un monde à part entière, doté de deux cafétérias,

[276] Isabelle Clair, « Nos objets et nous-mêmes : connaissance biographique et réflexivité méthodologique », *Sociologie*, 2022, vol. 13, n° 3.

deux restaurants d'entreprise, un restaurant haut de gamme réservé aux occasions spécifiques, une médiathèque, une salle de sport, de nombreux clubs d'activités effectuées par les personnes employées (jardinage, activité physique, dessin, jeux de société…). Cherchant d'abord à m'intégrer en prenant mes repères dans cet univers étranger, je tente de me rendre utile. Mon encadrante Cifre, Sophie Etchegaray, rejoint l'équipe transformation digitale quelques semaines avant mon arrivée. Elle est chargée de projet autour des initiatives « digitales » pour les personnes employées : la création de ce nouveau pôle est concomitante à mon recrutement. Ainsi, elle travaille de pair avec le département informatique, pour analyser l'équipement et les outils à disposition des personnes employées. Je l'accompagne au départ dans toutes ses réunions et l'aide à organiser un événement visant à accroître la « cohésion » de notre équipe d'une cinquantaine de personnes, qui a lieu un mois après mon arrivée. Si cela ne fait pas partie de la fiche de poste de Sophie, elle prend un rôle genré d'organisation et d'animation de la « vie d'équipe » (*team building*, selon les termes locaux) dans lequel je l'accompagne, aux côtés de l'assistante de direction de l'équipe. Lors de cet événement, je l'aide tant à gérer les aspects pratiques et concrets, en appui d'une des secrétaires de l'équipe, que l'organisation d'un temps de réflexion collectif, ce qui nous demande plusieurs journées de préparation. J'y effectue une présentation du dispositif Cifre et de mon sujet de recherche en anglais – compétence qui avait été nécessaire à mon recrutement. À la fin de ces deux journées visant la cohésion d'équipe, Sophie me prend à part pour me dire qu'elle est très contente, tant de ma présentation que de l'aide que j'ai apportée.

Encadré n°2 : Les enjeux juridiques d'une recherche en entreprise

La recherche partenariale, comprise comme un échange entre des chercheurs et chercheuses attachées à des institutions publiques et une structure privée, pose de nombreuses questions du point de vue juridique. C'est plus vrai encore quand cet échange est lié à des rémunérations par une structure employeuse qui n'est pas un organisme public de recherche. Les conditions de possibilité de la recherche hors des mondes universitaires reposent-elles alors sur la capacité des chercheurs et chercheuses à ne pas avoir de perspective critique ? Un cadre juridique existe, dans le cas des Cifre, qui peut servir de protection aux intérêts des structures employeuses mais aussi aux chercheurs et chercheuses. Ces règles sont inscrites dans le « Contrat de collaboration ». Ce texte est signé par un ou une représentante de l'entreprise et par une personne de l'université.

Puisque ma thèse a été le premier contrat Cifre de cette entreprise, il n'y avait pas de modèle de contrat à signer, comme cela peut exister dans les structures qui emploient de nombreux et nombreuses doctorantes avec ce type de contrat. À ce moment-là, mon université ne propose pas non plus de contrat de collaboration « type ». Je choisis donc d'écrire ce contrat.

Si personne ne m'a demandé de prendre en charge l'écriture du document, il présente des enjeux tels qu'il a été dans mon intérêt de contrôler ce qui y a été écrit et signé – alors que certaines personnes en Cifre avec lesquelles j'ai échangé dans le cadre de colloques m'ont exprimé n'avoir jamais accédé à ce document. Me saisir du contrat de collaboration a alors représenté une opportunité de protection de mon travail, alors que les craintes de mauvais déroulement de la Cifre sont communes et posent un stigmate fort sur ce type de financement. Réunissant plusieurs contrats de collaboration grâce à des doctorants et doctorantes encadrées et en trouvant d'autres en libre accès, j'ai pu aménager les différents articles de ce document. Jean-Baptiste Cornette, juriste à l'EHESS, m'a aidé en écrivant l'article de « Propriétés des résultats et confidentialité ». Le contrat de confidentialité type proposé par l'Agence Nationale de Recherche et Technologie (ANRT) – la structure gérant le dispositif Cifre pour le compte de l'État français – est en effet en décalage avec les enjeux de la recherche en sciences humaines et sociales (SHS), confiant la propriété des données récoltées au laboratoire ou au financeur, pratique inhabituelle en SHS et qui pourrait être qualifiée de peu éthique, quand bien même ces données seraient anonymisées. L'article de « Propriété des résultats » a donc pu contractualiser le fait que les organismes signataires s'engagent à ne pas réclamer les données que j'ai récoltées. Il note aussi le fait que « seuls des extraits anonymisés et ne compromettant pas l'intégrité des collaborateurs et des activités de l'Entreprise pourront être exprimés, dans le cadre de publications, présentations scientifiques des résultats et soutenance de thèse ». Cette phrase a eu pour but de rassurer les financeurs sur mes intentions scientifiques. Cette anonymisation contractualisée a fréquemment été un argument sur la confiance qui pouvait m'être accordée, notamment auprès des RH de la structure d'accueil.

Assumer un rôle genré d'aide, c'est-à-dire rendre service et me rendre utile sont des modes de participations moins légitimes qu'une participation scientifique[277]. Cette aide peut-être qualifiée de genrée en tant qu'elle est naturalisée, invisibilisée, ne fait pas partie de la fiche de poste de ma supérieure hiérarchique, mais qu'elle est assurée par des femmes socialisées à ce type de pratiques. C'est une des conditions de « réussite » de la thèse Cifre, dans mon cas : parler de réussite est normatif, mais vient révéler les conditions de possibilité de la recherche hors du champ académique et le jugement porté par les personnes qui m'ont entourée dans l'Entreprise. Je peux dire que la Cifre est un succès par les retours positifs qui m'ont été faits et par le déroulement sans entrave de ma recherche. Lors de l'évaluation annuelle de janvier 2020, pratique obligatoire dans l'organisation et pour l'ensemble des salariés et salariées, Sophie Etchegaray note les variations chronologiques autour de ma participation. Elle explique qu'au départ je me suis « intégrée, [j'ai] participé à tous les aspects de la vie au bureau ». Elle me dit qu'ensuite j'ai moins participé, j'ai été « davantage doctorante, et à l'avenir je vais être

[277] J'ai réfléchi avec Valerya Viera Giraldo aux enjeux de genre de la Cifre dans une communications intitulée « Au-delà des contraintes duales de la thèse Cifre : la doctorante comme traductrice », Journée d'étude « La recherche sous contrainte », Université Paris Nanterre, 4 avril 2022.

doctorante de plus en plus ». Pour Sophie, la manière dont je suis utile outrepasse mon rôle de doctorante[278]. C'est lorsque je consacre un temps plus important à mes recherches que je deviens « de plus en plus » chercheuse. Pourtant, malgré cet antagonisme, ma participation a conditionné le fait d'être acceptée en tant que doctorante. En 2021 et lors de la dernière évaluation annuelle avant la fin de mon contrat à durée déterminée, Sophie revient sur l'année qui s'est écoulée, mon comportement, mon travail et l'atteinte des objectifs qu'elle avait fixés :

> Sophie explique que je suis parfaitement intégrée dans l'entreprise, qu'en m'intégrant j'ai su créer des liens. Elle dit que je suis perçue comme légitime et que mes collègues considèrent que j'ai une parole juste. Elle m'explique aussi que je sais être là au bon moment : je comprends qu'elle veut dire que quand les gens ont besoin de moi je sais me rendre disponible. Je suis à l'écoute et attentive, selon elle. J'ai travaillé récemment sur des sondages de qualité de vie au travail pour la structure, j'en ai créé visant à mesurer la participation au collectif pendant le confinement. J'ai souvent restitué des enquêtes quantitatives organisationnelles à l'ensemble de l'équipe. Elle me dit que ça a été apprécié par mon management. Elle dit qu'il faut continuer comme ça, qu'on a expérimenté avec ce partenariat et que l'important est de rendre visible mon travail de recherche : il faut bien que je montre mes travaux à la directrice des ressources humaines.
>
> On parle de mon travail d'encadrement d'une stagiaire recrutée dans l'équipe de Sophie pour mener une enquête qualitative sur l'organisation « agile » : Sophie trouve que j'ai bien fait mon travail. Elle dit qu'il faut que je visibilise davantage mes recherches auprès de l'encadrant de Sophie, et de Luc Perrot, directeur de l'équipe de transformation digitale. Elle fait référence aux conférences où j'ai invité un doctorant et une doctorante de mon laboratoire de recherche, l'Iris : Sarah Sandré[279] a donné une conférence sur le *gaming* et dans les applications consacrées à la santé et Nathan Ferret a parlé de sa recherche sur la plateforme Twitch. […]
>
> J'ai la sensation par cette évaluation que ma place de chercheuse est légitimée, notamment par le fait que Sophie la reconnait et m'explique qu'il est important que je montre mon travail à la DRH et à nos deux supérieurs hiérarchiques. Dans mon propos initial, quand j'essaie de ressaisir ce qui s'est passé dans l'année, je mets l'accent sur le fait que j'ai une charge de travail importante, concernant ma thèse et que j'en effectue de moins en moins dans l'Entreprise. Au moment où se tient l'évaluation je suis en train de travailler sur le livre des *Familles confinées* et j'ai beaucoup à faire. Les tâches qui me restent pour l'entreprise me pèsent. […]
>
> Carnet de terrain, 4 février 2021.

D'un bricolage de tâches genrées à des formes d'existence plus légitimes, ma participation a beaucoup varié. J'ai donné six conférences en trois ans, destinées aux personnes salariées de l'entreprise et ayant lieu sur le temps du midi, j'ai aussi invité d'autres chercheurs et chercheuses à en donner. Ces conférences ont été des temps de restitution de l'enquête et de

[278] Évidemment, cela induit que le doctorat n'est pas *en lui-même* utile et de fait, je pense n'avoir pas été d'une utilité fondamentale à l'Entreprise. Je pense néanmoins que mes recherches ont été utiles à plusieurs personnes, qui m'ont expliqué à la suite d'une conférence ou après une discussion avoir apprécié mes analyses, rendant compte de ce qu'elles vivaient en télétravail, j'y reviendrai au fil de cette recherche.

[279] Sarah Sandré et Nathan Ferret ne sont pas anonymisés, j'en profite pour les remercier chaleureusement d'avoir accepté d'intervenir dans cet exercice difficile de la vulgarisation scientifique.

diffusion de concepts sociologiques. La mise en œuvre de l'ethnographie ou des résultats a entraîné peu de frictions ou de tensions, le regard positif posé par Sophie Etchegaray au sein de cette évaluation le confirme. Néanmoins, cette présence au sein de l'entreprise a été coûteuse pour moi. Par exemple, je prends des notes détaillées, transcrites ci-dessus, sur cette discussion avec Sophie trois mois après son advenue : symbole de mon débordement, durant les trois années de la thèse, la tenue de mon carnet de terrain a représenté une difficulté forte. J'ai néanmoins été la plus assidue possible dans le fait de consigner *ce qui persiste*, les éléments les plus marquants, ceux qui subsistent et restent en tête plusieurs journées après avoir été observés et vécus[280], notamment grâce à leurs traces consignées dans des entre-deux et en me référant notamment des emails ou à tous les supports que j'ai conservés. Plus encore, en mai 2021, j'« écris » ces notes par dictée vocale, car j'ai une tendinite, trouble musculosquelettique advenant à la suite de périodes de travail intenses sur plusieurs articles scientifiques. Le coût de cette présence n'est donc pas neutre : s'il repose sur des compétences et sur une socialisation de genre, il entraîne malgré tout des difficultés, allant d'une fatigue, jusqu'à des douleurs physiques et de l'anxiété. Si j'ai pu trouver des modes de participation qui ont garanti un déroulement jugé positif par mon encadrante Cifre, la co-présence dans deux univers professionnels, l'université et la structure employeuse, n'est pas donnée, elle est le résultat d'un travail d'ajustements. Ici, son succès semble lié à des pratiques genrées qui permettent de tenir ensemble ces mondes du travail.

Si j'analyse ici cette participation comme modalité genrée d'action au sein de l'Entreprise, par la manière dont j'ai pu « rendre service » en réalisant des tâches non-nécessairement légitimes, avant d'accéder à des modalités de présence reposant sur des compétences davantage valorisées, il serait possible de mener une analyse comparable au sein du champ universitaire. Le travail de socialisation mené au début de ma thèse Cifre, au sein de l'Entreprise, est le pendant de celui mené au sein du laboratoire que j'ai d'abord rejoint, l'Institut de recherche interdisciplinaire sur les enjeux sociaux (Iris) une année auparavant, en m'inscrivant en année préparatoire au doctorat (APD) à l'EHESS, une inscription qui me donnait un « statut », au sein du monde académique (en même temps qu'un accès à la sécurité sociale étudiante). Lors de cette année d'APD, j'ai investi l'échelle du laboratoire en y fréquentant un espace de travail partagé par de nombreux et nombreuses doctorantes de quatre

[280] Je remercie Yaël Éched pour nos discussions au début de la thèse sur cette question des notes de terrain et l'impossibilité d'être assidue et d'écrire en suivant des canons de la discipline, dans les minutes ou les heures qui suivent les observations menées, sur trois années. Ces normes se sont trouvées être peu adéquates à la thèse Cifre, ses temps et lieux éclatés, et l'ampleur ethnographique d'une présence hebdomadaire aux côtés des personnes interrogées durant trois années.

unités de recherche, et le séminaire général, tant que le séminaire consacré à la thèse et organisé par des doctorantes. En m'intégrant dans cet espace socialisateur en amont du démarrage de la thèse, j'ai pu prendre le temps d'incorporer ses normes. J'ai ainsi pris en charge dès le début de la thèse le séminaire des doctorants et doctorantes, consciente du caractère essentiel de cette participation pour acquérir un savoir quant au monde universitaire. L'espace du laboratoire est devenu très important dans la production de ma thèse[281] et continue de l'être au moment de sa rédaction. Cette inscription au sein du laboratoire n'est pas sans poser question, pour les personnes qui mènent à bien des thèses avec un financement Cifre.

b) **Quelles caractéristiques pour les personnes en Cifre ?**

Au sein du rapport du collectif Recherche doctorale impliquée (REDI), Adrien Tedesco fait part de son sentiment d'être en permanence tiraillé entre deux « personnalités » difficilement compatibles du monde universitaire et d'un engagement au sein de la structure :

> Je suis doctorant CIFRE en 3e année. Je rebondis sur le problème d'identité, entre hybride et schizophrène. J'opte tout le temps pour deux identités différentes qui s'expriment entre l'entreprise et le laboratoire. Il manque une véritable identité reconnue par l'entreprise, le laboratoire et par l'étudiant lui-même[282].

Une forme de binarité et des exigences peu compatibles semblent régir une partie des expériences en Cifre. Le versant universitaire de cette question a été peu abordé dans la littérature : les travaux montrent les difficultés d'intégration des Cifre dans leurs structures d'accueil, mais ne s'intéressent pas à ce qui se passe lorsqu'on est Cifre au sein du monde universitaire. Une exception notable est le travail de Gérald Gaglio, qui s'interroge sur la manière dont la thèse Cifre peut préparer « au métier de sociologue ». Il explique :

> Dans notre cas, une préférence pour une carrière universitaire s'est dessinée peu à peu et a requis de mener des activités connexes à la CIFRE (premières publications, enseignements, engagement dans la vie collective universitaire), au reste comme un doctorant lambda. Un des avantages de la CIFRE, y compris en sociologie, est donc de laisser ouverte les portes de l'entreprise mais aussi de l'enseignement supérieur, si l'on fait l'effort de ne pas s'en éloigner. Ensuite, il serait présomptueux de parler de « choix de carrière » au lendemain de l'obtention du titre de docteur : il n'est pas écrit que le choix se concrétise dans le type d'emploi souhaité, tant le marché du travail pour le docteur en sociologie (à l'université et ailleurs) est miniature et tant la concurrence est rude. L'expression occulte de surcroît toute part de contingence[283].

[281] Il l'est tant qu'il est même devenu un objet d'étude, pour un groupe de doctorantes dont j'ai fait partie : Collectif RTTT, Marianne Le Gagneur, Julie Rodrigues Leite, Océane Sipan, « En quête de laboratoire : la place des doctorants en tension », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2022, vol. 33, nº 1, p. 151-165.
[282] Collectif REDI, *Le dispositif CIFRE en Sciences Humaines et Sociales*, *op. cit.*, p. 19.
[283] G. Gaglio, « En quoi une thèse CIFRE en sociologie forme au métier de sociologue ? », art cit.

Cette analyse a le mérite de remettre en cause une impossibilité de concilier les exigences universitaires et de l'entreprise. Mais dans l'expérience d'Adrien Tedesco cité plus haut, comme dans un sens commun bien souvent formulé par des chercheurs et chercheuses peu socialisées aux recherches sous contrat Cifre, est souvent revenue l'idée que le ou la doctorante aurait des difficultés à endosser deux identités. Pour le formuler autrement, les personnes en Cifre auraient un « *habitus* clivé ». Celui-ci reposerait sur une socialisation limitée au monde de la recherche qui amènerait plutôt à une thèse Cifre qu'à d'autres types de financements.

Clivages et socialisations

La notion d'« *habitus* clivé », construite par Pierre Bourdieu[284], caractérise des socialisations doubles, contradictoires, qui impliqueraient des tensions et des conflits pour les personnes. Elle peut alors s'appliquer aux doctorants et doctorantes Cifre, prises entre les logiques universitaires et de la structure employeuse. Des indices sur la socialisation de cette population montre bien qu'ils et elles naviguent entre des exigences divergentes : s'investir dans une structure financeuse, se conformer aux normes du monde académique. Les résultats de l'enquête quantitative sur les personnes en financement Cifre en sciences humaines eet sociales[285] indiquent que leurs propriétés sociales ne sont pas exactement similaires que celle des « autres » étudiants et étudiantes en doctorat. Celles et ceux qui font une Cifre sont plus souvent originaires des classes « employées » et « professions intermédiaires » que la population générale des doctorants et doctorantes, davantage issue des classes supérieures. Parmi les répondants et répondantes de l'enquête, il y a autant de diplômées de master professionnel que de master recherche. En outre, les trois-quarts des personnes interrogées n'auraient pas fait de thèse, sans financement Cifre[286]. Tout ceci dépeint le portrait de personnes en Cifre moins socialisées au monde de la recherche que le reste des doctorants et doctorantes. Au sein du séminaire « Faire une thèse » organisé à l'EHESS par Benoît Hachet, lors de la séance 21 janvier 2022, une statisticienne employée au sein du service d'aide à insertion professionnelle de l'EHESS explique que parmi la totalité des personnes inscrites en thèse dans cette institution en 2020-2021, seules 1,86% sont en contrat Cifre – dans les trois premières années du contrat lors de l'inscription. Cette proportion très minoritaire semble avoir des caractéristiques particulières.

[284] Pierre Bourdieu, *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil, 1997.
[285] T. De Feraudy et al., *Rapport d'enquête - Faire une thèse en Cifre en Sciences Humaines et Sociales*, *op. cit.*
[286] *Ibid.*, p. 60.

Arrivée au contrat Cifre par une opportunité de financement, mon projet était de faire une thèse, avant de faire une « Cifre », pour reprendre la formulation des auteurs et autrices du rapport cité. La profession de mes parents, d'abord employé et employée de banque en agence, avant de terminer leur carrière dans ce même secteur, à des positions plus élevées (chargée de clientèle spécialisée, gestionnaire de contentieux) a créé une familiarité avec ce monde professionnel. N'ayant pas fait d'études supérieures (diplôme du baccalauréat pour mon père, équivalent baccalauréat pour ma mère), ces dernières étaient néanmoins de leur point de vue un moyen d'ascension sociale : s'étant construit un capital culturel objectivé (la possession de nombreux livres et des pratiques culturelles régulières) mais non institutionnalisé, il et elle m'ont poussée à « réussir à l'école ». Arrivant à l'EHESS en master de Sociologie, mention Genre, politique et sexualité, après un parcours post-bac très légitime en hypokhâgne, khâgne puis khûbe, mon projet est de passer des concours, pour travailler au sein des politiques publiques d'État ou territoriales sur l'égalité de genre. Je ne sais pas qu'on entre à l'EHESS pour « faire sa thèse », comme le répètent néanmoins nombre de camarades de master. J'ai peu de représentations sur le diplôme du doctorat, comme antérieurement sur la classe préparatoire. Différents groupes remplissent alors le rôle d'instances de socialisations : le séminaire de Marc Bessin « Présences sociales et pratiques de la recherche » rassemblait chaque mois les masterants, masterantes et doctorantes qu'il encadrait autour de problématiques méthodologiques, épistémologiques et professionnelles de l'ESR. Par la suite, ce seront les doctorants et doctorantes plus avancées dans leurs recherches, au sein du laboratoire, qui m'expliquent le fonctionnement de la thèse et qui me fournissent des modèles pour savoir comment répondre à un appel à communication par exemple et des cadres de relecture mutuelle. J'investis alors le laboratoire comme instance de socialisation, y prenant en charge l'organisation d'activités collectives. À côté de l'entrée en Cifre dans la structure financeuse, l'entrée en thèse est alors tout autant une épreuve, qui repose sur des capitaux et des caractéristiques sociales. Dans mon cas, les deux expériences semblent finalement peu éloignées.

Dépasser la dualité

L'engagement auprès de la structure dans le cadre de la Cifre, véritable « ethnographie participante », à hauteur de trois journées par semaine dans mon cas, peut s'articuler avec la volonté de répondre aux normes du monde académique. Ceci ne semble pas être la règle : le

rapport d'enquête sur les Cifre fait « l'hypothèse d'une moindre adéquation aux demandes de l'ESR[287] » pour les doctorants et doctorantes Cifre. Analysant les pratiques d'enseignement, activité importante dans le cadre de la construction d'une carrière dans l'ESR, le rapport note par exemple que « parmi les 243 personnes qui indiquent avoir enseigné durant leur Cifre, le maximum d'heures dispensées pendant une année universitaire est de moins de 24 heures pour 52% des enseignant·es[288] ». Pour beaucoup, il semble donc que la participation au sein de la structure prenne le pas sur des formes d'adhésions au monde universitaire : les clivages pourraient donner lieu à une hiérarchisation des priorités en Cifre. Comme je le soulignais plus tôt, cela n'a pas été mon cas, souhaitant davantage faire une thèse que faire une Cifre, j'ai enseigné dès la première année de ma thèse.

Néanmoins, on peut se demander si l'*habitus* est réellement clivé, pour l'entièreté des personnes réalisant une thèse Cifre. Ne pourrait-il pas y avoir plutôt une socialisation double, sans qu'elle soit équilibrée, qui amène tantôt à privilégier la structure, tantôt le champ universitaire en fonction des socialisations, des capitaux antérieurs et nouvellement acquis, mais aussi selon des « choix » (certes relatifs et liés aux capitaux) de carrière ? Ainsi, à la manière dont Paul Pasquali l'a pensé à propos des jeunes issus de milieu populaire arrivant dans des filières d'élite[289], il est intéressant de tenter d'aller au-delà de la binarité inhérente à la notion d'*habitus* clivé. La recherche académique et les exigences du financeur ne s'opposent pas nécessairement. Cependant, cette dichotomie vient révéler nombre de préconceptions sur ce financement :

> Guillaume Murray, doctorant ayant étudié à l'ENS : De toute façon, si tu fais une Cifre, ce n'est pas pour faire de la recherche après ?
> Marianne : Bah… si.
> Guillaume : Ah, nos profs nous avaient dit que si l'on voulait continuer dans la recherche, il valait mieux ne pas faire de Cifre.
>
> Carnet de terrain, octobre 2019.

Face aux socialisations élitistes de ce doctorant avec qui j'échange à l'Iris, au détour d'une pause-café, le caractère illégitime de la Cifre est mis en exergue. Cependant, *via* une perspecive socio-historique puis une étude de cas autour des thèses Cifre portant sur la démocratie participative, Guillaume Petit[290] montre qu'un processus de re-légitimation peut advenir, selon les trajectoires professionnelles des doctorants et doctorantes, notamment par la réflexivité. Une

[287] *Ibid.*, p. 46.
[288] *Ibid.*, p. 48.
[289] Paul Pasquali, *Passer les frontières sociales : comment les « filières d'élite » entrouvrent leurs portes*, Paris, La Découverte, [2014] 2021.
[290] Guillaume Petit, « Le développement des Cifre en sciences sociales, entre orientation réfléchie de la recherche et impératif réflexif dans la recherche », Colloque Ce que les évolutions des financements font à la recherche, ADCifreSHS, 25-26 octobre 2018, Metz.

forme d' « injonction » à la réflexivité est visible, qui passe soit par des publications ou des communications sur la Cifre, soit par des parties « réflexives » gourmandes en volume, dans les thèses, pour l'auteur. De fait, notamment en sociologie, la réflexivité peut être un outil visant à montrer comment l'on a navigué avec ou contre les normes de l'organisation employeuse, dans des déroulements avec ou sans heurts, tout en se conformant à un impératif réflexif bourdieusien – et montrant ainsi une forme de distance face aux logiques financeuses, soulignant que l'on n'en est pas dupe. Me soumettant à cette légitimation par l'objectivation de l'expérience en Cifre, j'ai réalisé trois communications qui portent sur cet enjeu et ai contribué à l'organisation d'un séminaire sur la thèse Cifre. Mais un accent mis sur la réflexivité ne résout pas ce clivage, qui au sein des représentations de certains membres du champ académiques sont moins alors entre « structure financeuse » et « université » qu'entre « Cifre » et « vraie recherche », dans une perspective que l'on pourrait qualifier de positiviste.

Ce clivage semble alors être davantage des représentations posées sur moi par des personnes appartenant à ces deux champs que je fréquente. La question des vêtements portés en contexte professionnel montre un double-standard : « l'habit de travail continue d'être régi par des logiques de genre[291] ». De fait, « l'expérience de s'habiller pour le travail et d'être jugé pour sa tenue[292] » est pleinement liée à un regard porté sur un corps féminin, dont les membres de la société jugent de la conformité avec les normes locales d'apparence et d'habillement. Plusieurs hommes ont ainsi commenté mon apparence, sous entendant parfois qu'elle était conforme au passage d'un champ professionnel à l'autre : « tu as le brushing parfait de la banquière, en tous cas » constate un étudiant en master à l'EHESS. Pour d'autres collègues hommes, au contraire, des changements corporels devraient s'opérer pour que je puisse me glisser « de l'autre côté » :

> « Mais comment tu t'habilles quand tu vas là-bas ? »
>
> Nicolas Luis, 2018, doctorant à l'Iris.

> « Ils mettent tous des sarouels là-bas ? »
>
> Romain Manin, 2019, chef de projet, département de transformation digitale.

> « On te croiserait (*sous-entendu : au laboratoire*), on ne te reconnaîtrait pas (*rires*) »
>
> Sacha Ali, 2019, consultant externe.

L'existence d'un *là-bas* contrastant avec un *ici* sous-entend que je me déguiserais quand je suis ailleurs. Tout ceci peut être lié à des représentations stéréotypiques : tant les doctorants que les

[291] Juliette Rennes, Clotilde Lemarchant et Lise Bernard, « Habits de travail », *Travail, genre et sociétés*, 2019, vol. 41, nº 1, p. 23-28.
[292] *Ibid*.

cadres du secteur bancaire ne comprennent pas comment il est possible que je passe d'un univers professionnel à l'autre. Ne met-on pas des tailleurs dans ce type d'entreprise ? Et des sarouels dans le monde universitaire ? Si chacun pense que je me travestis quand je vais dans mon autre champ professionnel, où suis-je moi-même ? En même temps, ces extraits sous-entendent aussi que chacun pense que je suis « moi-même » dans l'univers où ils et elles me fréquentent, validant par là même mon intégration.

L'*habitus* clivé des doctorants et doctorantes Cifre existe alors surtout dans le regard de celles et ceux qui travaillent dans les univers professionnels fréquentés. Ma garde de robe est aussi peu duale que mes compétences : la maîtrise temporelle à laquelle j'ai été socialisée en classe préparatoire[293] m'apprend à gérer plusieurs emplois du temps, plusieurs adresses emails, des *deadlines* parfois difficilement compatibles dans plusieurs univers professionnels (mon employeur Cifre, mes engagements au sein du laboratoire, l'enseignement auprès de l'université où je suis vacataire). L'animation de réunions, dans le monde bancaire, ressemble à l'animation d'ateliers ou de séminaires, dans le monde universitaire. Les « conférences » de vulgarisation données au sein de l'Entreprise ont des traits communs forts avec les communications scientifiques réalisées en colloque. J'ai tenté de ne pas travestir mes résultats lorsqu'ils étaient présentés dans la structure, malgré leur dimension critique. Les inégalités de genre étant souvent discutées au sein des entreprises, notamment par des volets de promotion de la mixité et de l'égalité, mon travail a été bien reçu. J'ai malgré tout adapté ma manière de le présenter, notamment pour prévenir la violence que peut constituer l'objectivation sociologique : j'ai cité peu de verbatims, et les ai toujours « arrangés », ôtant les maladresses liées à l'oralité[294]. En somme, les compétences et dispositions utiles dans le cadre de cette thèse Cifre et mes tentatives de me conformer aux normes de l'ESR résultent de socialisation plurielles, poreuses et qui s'entrecroisent. Il est probable que ces liens et continuités entre le travail dans la structure financeuse et dans le champ académique soient liés au fait qu'il s'agit dans les deux cas de mondes des classes supérieures, d'un côté dans le pôle économique et de l'autre dans le champ culturel. Les dissonances entre financeur et ESR peuvent se gommer : étant cadre du secteur bancaire et financier dans la structure employeuse et doctorante dans le champ universitaire, ces deux positions m'attachent finalement aux classes supérieures, induisant une forme de congruence dans les compétences attendues. Pour autant, si des

[293] Muriel Darmon, *Classes préparatoires : la fabrique d'une jeunesse dominante*, Paris, La Découverte, impr. 2013.

[294] De la même manière, dans ce manuscrit, et dans la lignée du fait de conférer des noms de famille aux personnes rencontrées, je « nettoie » les verbatims des fautes orales dès lors qu'elles n'apportent rien au propos et à l'analyse, en assumant pleinement le passage à l'écrit et en « désoralisant » les entretiens menés.

remarques m'ont été faites sur mon apparence, notamment au sein du monde universitaire, qui soulignaient une forme d'étrangeté (propre à cette situation de Cifre), je ne souhaite pas me faire passer ici pour une *outsider* : incorporant vite ses normes, j'ai au contraire dès le début tenté d'en devenir une *insider* – place que je considère avoir acquise par les multiples engagements collectifs endossés durant la thèse. Ma socialisation de genre et de classe (moyenne à capital culturel objectivé mais non-institutionnalisé) m'ont ainsi permis une expérience de Cifre « réussie », en me rendant apte à réaliser tous types de tâches. Je formule ici l'hypothèse complémentaire que des capitaux culturels très légitimes et le fait d'être issu des classes sociales supérieures et de familles de cadres ne permettent pas de se plier aux exigences de la thèse Cifre, en créant des *habitus* de classe trop élitistes pour certains mondes sociaux. De la même manière, pour les personnes possédant peu de capitaux, issus de milieux sociaux moins favorisées, c'est alors l'intégration dans l'ESR qui devient difficile.

Ainsi, en thèse Cifre, les champs professionnels peuvent avoir des attentes relativement éloignées, cela peut dessiner des doctorants et doctorantes à l'*habitus* clivé, qui semblent cumuler des socialisations secondaires au monde universitaire moindres que leur familiarité avec le champ de la structure employeuse. Néanmoins, ces clivages résultent de représentations stéréotypiques. J'ai montré à partir de mon expérience que les compétences de classe et de genre nécessaires dans ces deux environnements professionnels ne sont pas sans lien.

2. La Cifre comme « positionnement »

Les enjeux de la thèse Cifre ne se limitent pas à des questions de place à trouver grâce à des dispositions socialement situées. Le fait que le financeur soit aussi le terrain d'enquête induit un lien particulier à l'objet d'étude, que l'on peut analyser grâce aux outils épistémologiques théorisés par les féministes états-uniennes Sandra Harding et Donna Haraway, repris par María Puig de la Bellacasa.

a) Le *standpoint* (ou « positionnement »)

Comme l'expliquent les autrices María Puig de la Bellacasa, Sarah Bracke et Isabelle Clair, « la théorie féministe du "positionnement" (*standpoint*), considère l'expérience des femmes comme une source de savoir susceptible d'être déployée pour transformer la sphère publique dont elles sont exclues[295]. » Le positionnement des femmes, en situation de minorité

[295] Sarah Bracke, María Puig de la Bellacasa et Isabelle Clair, « Le féminisme du positionnement. Héritages et perspectives contemporaines », *Cahiers du Genre*, 11 juin 2013, vol. 54, nº 1, p. 45-66.

par le genre (situation de minorité parfois redoublée par d'autres caractéristiques entremêlées de manière intersectionnelle), peut leur permettre d'accéder à des champs de connaissance auparavant négligés. L'enquête par et sur les femmes ouvre des possibles souvent inexplorés :

> Dans une version remaniée, le positionnement féministe part de l'idée que la vie des femmes constitue une position privilégiée, d'un point de vue épistémologique, pour observer le fonctionnement de la suprématie masculine et son interaction avec les relations sociales du capitalisme[296].

Mon enquête de thèse, croisant le télétravail avec des rapports sociaux, pensant alors la flexibilisation et les inégalités à l'intérieur de ce dispositif spatio-temporel, s'ancre dans cette perspective. Comme nous l'avons vu plus tôt, le télétravail a peu été étudié par la sociologie du genre, mais aussi plus généralement, en prenant en compte la question des inégalités. Les travaux autour du positionnement invitent ainsi à un renouveau des approches et des objets d'études.

Partant de l'exclusion des femmes et des personnes marginalisées dans les champs de la connaissance, les théories du positionnement invitent à penser le savoir comme *situé*[297]. Revisitant l'idée d'un savoir *vrai* car « neutre », c'est-à-dire masculin, María Puig de la Bellacasa[298] explicite le travail de Sandra Harding : cette dernière déconstruit l'objectivité de ce type de travaux. Ceux-ci ne prennent pas en compte la question du positionnement et reproduisent un « *God trick*[299] », un point de vue divin et surplombant, qui, comme par magie, permettrait d'accéder à la connaissance. Pour Sandra Harding, ces travaux comportent une objectivité toute relative. Pour atteindre une « objectivité forte », il faut au contraire les situer au sein des subjectivités des chercheurs et chercheuses. M. Puig de la Bellacasa montre que « sur ce point, Harding reprend la proposition sociologique de Dorothy Smith[300] : il s'agit de penser le *sujet* de la recherche avec la même exigence que l'on pense ses *objets*[301]. » Cela passe donc par le développement d'une réflexivité, qui sert alors tant pour analyser la relation au terrain que la relation à l'enquête et à ses concepts[302]. Tout ceci milite pour une prise d'écriture au « je », comme principe méthodologique[303], mais aussi honnêteté scientifique. Comme

---

[296] *Ibid.*
[297] Donna Haraway, « Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective », *Feminist Studies*, 1988, vol. 14, nº 3, p. 575-599.
[298] Maria Puig de la Bellacasa, *Les savoirs situés de Sandra Harding et Donna Haraway : science et épistémologies féministes*, Paris, l'Harmattan, 2014.
[299] D. Haraway, « Situated Knowledges », art cit.
[300] Dorothy E. Smith, « Women's Perspective as a Radical Critique of Sociology* », *Sociological Inquiry*, 1974, vol. 44, nº 1, p. 7-13.
[301] M. Puig de la Bellacasa, *Les savoirs situés de Sandra Harding et Donna Haraway*, *op. cit.*, p. 46.
[302] I. Clair, « Nos objets et nous-mêmes », art cit.
[303] Jean-Pierre Olivier de Sardan, « Le "je" méthodologique : Implication et explicitation dans l'enquête de terrain », *Revue Française de Sociologie*, 2000, vol. 41, nº 3, p. 417-445.

l'expose Isabelle Clair dans l'article « Nos objets et nous-mêmes[304] », si l'enquête ethnographique rend compte de mon expérience, incarnée dans des sentiments, des souvenirs, des sensations, tout ceci se trouve aussi dans l'ensemble de ma thèse, au-delà de ce seul chapitre qui s'attache à objectiver les conditions de production de cette recherche.

b) **Assumer le fait d'être à l'intérieur**

De fait, l'enquête, ses orientations et ses résultats sont conditionnées à la personne de l'enquêtrice. C'est d'autant plus vrai dans le cadre de la Cifre et puisque l'entreprise qui m'a employée est aussi mon terrain d'enquête. Cette enquête n'a pas de limites au sens strict (ce qui n'est pas sans poser un certain nombre de problèmes éthiques) : les discussions les plus informelles ont pu la nourrir, ce dont les personnes avec qui j'ai pu échanger ont été conscientes le plus souvent – mais pas systématiquement. Soulignant que telle ou telle idée était « intéressante pour ma thèse », ma recherche s'est logée tant dans les temps d'entretiens formels, enregistrés, que dans les pauses café, les pauses déjeuner, les messages instantanés ou les emails. Intégrant un monde professionnel, ma connaissance de l'Entreprise sert de base à mon travail. J'ai acquis cette connaissance en tant que sociologue, car j'ai prêté attention à certains aspects que les autres personnes salariées n'auraient pas nécessairement investigués. Mais cette connaissance vient aussi de mon statut de cadre en CDD dans cette structure. À de multiples égards, mon niveau de familiarité avec l'entreprise n'est pas meilleur que de multiples employés et employées de la structure, notamment celles et ceux présents depuis de longues années. Si j'ai demandé certains documents qu'on m'a confiés en tant que doctorante en sociologie, la majeure partie des informations dont je dispose sont accessibles à toutes et tous, dès lors que l'on est une personne employée par cette structure. En d'autres termes, c'est la plongée dans l'univers de cette entreprise, en devenant une membre à part entière, qui m'a permis d'effectuer cette enquête. Par exemple, j'ai pu accéder *via* l'*intranet*[305] à des documents internes, qui ont été précieux pour analyser le cadre organisationnel et ses normes. Ces documents ont été récoltés de manière longitudinale et rendent compte des variations des prescriptions du télétravail au fil des années. La *participation* en Cifre, dans la mesure où je suis devenue salariée, induit un positionnement particulier et influence l'enquête et son déroulement : je me suis trouvée à l'intérieur, participante, hors de la « distance critique »

[304] I. Clair, « Nos objets et nous-mêmes », art cit.
[305] L'*intranet* est un espace informatique interne à l'entreprise, où sont stockées des informations et des documents à destination des personnes salariées.

souvent prescrite. Ainsi, puisque j'ai été salariée, j'ai aussi vécu certaines des situations que cette thèse explore : confinée, j'ai commencé à travailler à mon domicile. Je souhaite donc ici laisser une large place aux récits des personnes rencontrées, mais aussi prendre au sérieux ma propre expérience de télétravailleuse. Le positionnement, ici, passe donc par le fait d'assumer une focale particulière liée à mon rôle d'enquêtrice. En Cifre et de l'intérieur, l'enquête est bel et bien *située* : elle aurait été toute autre si elle n'avait pas été financée ainsi.

Un des traits des épistémologies du positionnement est de penser tant les formes de réflexivité face à l'enquête et la situation vis-à-vis de l'objet d'étude, que de prêter une attention toute particulière au fonctionnement du monde universitaire. C'est ainsi que la construction des savoirs se forme par opposition à des normes posant que : « le monde académique est structuré par l'idée que le savoir scientifique doit être socialement et politiquement "neutre"[306] ». Or, comme l'a montré Guillaume Petit[307], la Cifre est un dispositif ancré historiquement et socialement qui sert des intérêts politiques et économies. Généralement et dans le cas de ce type de financement en particulier, il s'agit donc d'en finir avec une prétendue neutralité positiviste. Ainsi, María Puig de la Bellacasa montre combien les épistémologies féministes sont un outil pour penser la fréquente délégitimation des Cifre et la circulation du savoir :

> Les études féministes, ainsi entendues, proposent un continuum entre un engagement dans le travail des savoirs et des sciences, et un engagement dans les luttes politiques. Elles affirment une vision sociale et politique de la construction des savoirs et des sciences et suggèrent une conception de la scientificité qui ne voit pas de manière contradictoire les caractères intéressés et scientifiques du savoir, qui n'ignore pas le problème posé par une identité à la fois politique et sociale, mais en fait un ingrédient du travail[308].

La position ainsi construite est un outil pour sortir les savoirs du monde universitaire. Comme le montre l'autrice, « produire des savoirs situés signifie également traverser les barrières du monde académique, au travers de l'investissement dans la pluralité des communautés et des formes de vie[309]. » Ceci m'amène, comme je l'ai fait dans ce chapitre, à prendre pour objet d'enquête le monde universitaire, en tant qu'il est un de mes univers professionnels : au-delà du caractère anecdotique de certaines remarques sur mon identité de « doctorante Cifre », j'estime que ces situations informent sur la production du savoir et ses légitimités. Parallèlement, le contrat Cifre amène aussi la sociologie dans des champs qui y étaient peu socialisés. Sans « mise à distance » factice, j'ai considéré les personnes que j'ai rencontrées

[306] María Puig de la Bellacasa, « Scientificité et politique aujourd'hui : un regard féministe », *Nouvelles Questions Feministes*, 2003, vol. 22, nº 1, p. 48-60.
[307] G. Petit, « Le développement des Cifre en sciences sociales, entre orientation réfléchie de la recherche et impératif réflexif dans la recherche », art cit.
[308] M.P. de la Bellacasa, « Scientificité et politique aujourd'hui », art cit.
[309] *Ibid.*

dans la structure d'accueil comme mes collègues, autant que celles au sein du champ universitaire.

S'intéresser à la thèse Cifre invite à questionner la façon dont les dispositions et les caractéristiques des doctorants et doctorantes peut influer sur le déroulement de ce type d'enquêtes. On peut analyser le rapport au savoir et au terrain qu'induit le financement Cifre par les épistémologies du positionnement : celles-ci invitent à réfléchir au « je » de la personne menant l'enquête. Si la Cifre amène à produire une telle réflexivité, c'est qu'elle n'est pas neutre : elle influe fortement sur l'enquête et les données recueillies.

II — ENQUETER SUR LE TELETRAVAIL, DEPUIS LES LOCAUX DE L'EMPLOYEUR

L'enquête que j'ai conduite a pour caractéristique atypique de porter sur le télétravail, tout en ayant été effectuée principalement – mais pas uniquement, j'y reviendrai – au sein du lieu de travail principal. Je souhaite ici d'abord expliquer quelles données j'ai obtenues et sur quels matériaux ma recherche se fonde : ayant effectué un terrain long (les trois années du contrat Cifre), cela a permis tant une dimension longitudinale des matériaux que des approches du terrain pas à pas, dans un ordre qui a répondu aux évolutions de l'enquête et aux événements survenant à cette période. Dans un deuxième temps, j'explorerai le paradoxe de l'enquête sur le télétravail conduite depuis les locaux de la structure, ce qui a pour effet de tirer l'analyse vers l'échelle mésosociologique, et de créer une réflexion autour des spatialités de l'enquête.

1. Récolte de données en contexte organisationnel

L'entrée sur le terrain par la Cifre, puisque mon employeur constitue mon terrain d'enquête, a permis de récolter des données sur les trois années du contrat. J'ai ainsi pu adapter les méthodes employées aux frilosités organisationnelles. Les entretiens menés et la constitution d'un corpus documentaire se sont déroulés en tenant compte des événements imprévus qu'ont représenté tant la grève de transport de 2019 ainsi que les confinements successifs de 2020 et 2021 liés à la pandémie de covid.

a) Se conformer aux méthodes acceptées

Lors d'un rendez-vous en amont de mon arrivée dans l'entreprise en février 2018, je rencontre ma future encadrante Sophie Etchegaray pour la première fois – pas encore recrutée dans l'équipe, elle n'avait pas pris part aux entretiens que j'ai effectués à la fin 2017. Elle me

parle très vite d'une enquête interne, commandée par le groupe multinational bancaire, qui est externalisée à un cabinet spécialisé et vise à recueillir la satisfaction des personnes employées sur différentes thématiques. Des questions leur sont posées tant sur les relations à leurs encadrants et encadrantes, que sur leur rémunération, leur satisfaction de travailler dans l'entreprise qui les emploie, ce qu'ils et elles apprécient le plus et ce qui « pourrait être amélioré » : les questions sont de large ampleur. La restitution de ces résultats à toutes les personnes salariées est rendue obligatoire par la direction de l'entreprise. Elle est opérée au sein de chaque département, par des personnes aux statuts divers et occupant des postes à différents niveaux de hiérarchie : "bras droit" du manager de l'équipe (chef ou cheffe de cabinet), volontaires pour le faire en plus de leur poste, assistant ou assistante opérationnelle d'une équipe (« management support ») – je reviendrai sur ces enquêtes ultérieurement dans la thèse. Suite à ma volonté d'effectuer un volet quantitatif qui aurai pour but de poser des inégalités de pratiques du télétravail, Sophie Etchegaray m'explique que de telles « enquêtes » existent déjà. Un questionnaire, opéré par un cabinet, le World Employee Survey (WES) a un taux de réponse de 80% chaque année : de très nombreux rappels sont utilisés pour inciter les personnes n'ayant pas encore répondu à le faire, car ce sondage est utilisé comme un outil d'évaluation de la satisfaction générale des personnes employées. Il est donc important que les résultats soient « bons », c'est-à-dire en amélioration, au fil des différentes occurrences annuelles du WES. Pour Sophie, dans la mesure où les enquêtes quantitatives sont dans le champ de la sociologie, il pourrait être intéressant que je prenne en charge la restitution de ce sondage et la présentation des résultats pour l'équipe de transformation digitale. Considérant qu'il est crucial pour le déroulement de la Cifre que je participe, je m'exécute et prend en charge la présentation de tous les résultats d'enquête quantitatifs durant les trois années de mon contrat. Une multitude de sondages sont conduits : si le World Employee Survey couvre des enjeux larges, il est progressivement remplacé par une enquête menée en France sur la « qualité de vie au travail », mesurant le « niveau de bien-être » et le « niveau de stress » pesant sur les personnes employées[310]. Une attention centrale est accordée aux données quantitatives obtenues par ces différents questionnaires, par les ressources humaines et la direction française de l'entreprise et l'ensemble de cette structure multinationale.

À la fin du mois de novembre 2018, soit environ trois mois après mon arrivée, je participe à une réunion avec mon encadrante Sophie Etchegaray qui réunit plusieurs membres

[310] Au sujet de ce type de sondage, et de la manière dont plusieurs types de questionnaires peuvent se succéder dans une même structure, voir le travail de Scarlett Salman, « Des usages managériaux de la science ? Le devenir en entreprise des modèles de mesure des risques psychosociaux au travail. », *Travail et Emploi*, à paraître.

des ressources humaines, et la personne responsable du WES, travaillant au département de la direction française de l'Entreprise. La question se pose d'utiliser les résultats du WES pour un projet que veut mettre en place Sophie, ce à quoi les membres de la réunion adhèrent. Néanmoins, et puisque Sophie pense que les personnes employées sont déjà saturées de demandes de réponse à des questionnaires, elle me propose d'utiliser les données du WES dans ma thèse plutôt que de faire passer mon propre questionnaire. Compte tenu des conditions de récolte du questionnaire, porté par l'institution, je n'ai pas utilisé ces résultats. Mais lorsque Sophie demande si je pourrais les utiliser pour mon travail, toutes les réticences des personnes participantes à la réunion apparaissent. La responsable du WES pour la France s'y oppose : elle prend l'exemple d'une doctorante en psychologie, qui n'a pas été en Cifre dans l'Entreprise mais qui a été en contact *via* l'association des cadres de direction du groupe, qui n'a jamais eu l'autorisation d'utiliser les chiffres du WES. Je suis embarrassée par cette situation, car cette réunion en vient à tourner uniquement autour de mon travail. La directrice des ressources humaines pour la branche française de la structure, Françoise Tablet, suggère la mise en place d'un comité de relecture de ma thèse : je lui explique l'existence du contrat de collaboration, qui fixe les enjeux de confidentialité. Il apparait alors que ce document a été signé sans avoir été lu ou discuté par les RH de l'entreprise, qui n'ont pas saisi son importance. Cette scène pointe des limites de ma présence : un contrôle va-t-il alors s'opérer sur mon travail ? Ces questions n'avaient pas été anticipées par la structure, soulignant alors la méconnaissance des méthodes sociologiques par mes recruteurs et recrutrices au sein de l'Entreprise. Finalement, à la suite de cette réunion, si l'idée d'utiliser les éléments chiffrés du WES est définitivement abandonnée, mon travail ne devient pas davantage contrôlé. Je fais de mon mieux pour montrer que je ne cherche pas à *nuire* à l'Entreprise, diffuse largement le principe d'anonymisation de la structure dans mes recherches et abandonne l'idée de produire des données quantitatives puisqu'il s'agit d'un sujet de tensions.

Des réunions annuelles, et parfois biannuelles sont effectuées avec Françoise Tablet, directrice des ressources humaines « France » (par opposition à la DRH « monde »), Sophie Etchegaray et Luc Perrot, le directeur du département de transformation digitale. Je prends soin d'envoyer les communications que j'effectue, mais aussi les articles sur lesquels je travaille. S'ils ne sont pas lus en amont, j'en dis quelques mots aux participants et participantes des réunions. Ces réunions de trente minutes suscitent l'intérêt des participants et participantes : pour Sophie Etchegaray il s'agit d'un temps où les personnes conviées peuvent écouter « autre chose » que des enjeux budgétaires ou opérationnels, me renvoyant alors à une forme de distraction (arrêter d'avoir, pour quelques minutes, « la tête dans le guidon »), rôle qui ne m'a

pas déplu et qui est une forme d'existence relativement légère mais pragmatique de la sociologie en entreprise : mon embauche était en effet une opportunité liée au contexte d'une équipe recrutant fortement et peu d'attentes reposaient sur ma thèse, comme je l'ai montré. Il était clair que je n'allais pas produire d'effets importants sur la structure, ce n'était pas mon ambition ; j'ai donc tenté d'intéresser les personnes avec qui j'ai pu échanger à mes sujets de recherche et de les socialiser aux questionnements sociologiques. Si les pistes de recherche que j'évoque dans ces réunions sont toujours simplifiées pour permettre l'échange avec des non-spécialistes, c'est malgré tout le moment de visibiliser ce sur quoi je travaille, l'avancement de ma récolte de données et finalement d'expliquer les grandes étapes du doctorat en SHS. Ces réunions se sont toujours déroulées de manière satisfaisante pour moi, ces personnes soulignant l'intérêt des résultats que j'ai produits. Il s'est donc agi de laisser de côté l'idée de réaliser des données chiffrées, dans un contexte saturé par les enquêtes internes et où leur utilisation peut être source de crispation, pour me centrer sur une approche qualitative, avec des données chiffrées contextuelles et descriptives de seconde main et portant essentiellement sur le télétravail. Une fois passées les discussions initiales sur les méthodes quantitatives, j'ai bénéficié d'une grande liberté sur la conduite de ma thèse. Ces réunions ont davantage visé à expliciter mon avancement qu'à recueillir des autorisations ou faire « valider » des textes ou productions.

b) **Une perspective diachronique**

J'ai mené des entretiens du printemps 2019 à la fin d'année 2021 : j'ai effectué 61 entretiens avec 49 professionnels et professionnelles. Ils peuvent être distigués car ils ont été, menées auprès de personnes ayant des caractéristiques professionnelles différentes et à des temps distincts. Par soucis clarté, je vais les présenter de manière chronologique : en effet, ils permettent d'adopter une perspective diachronique sur le télétravail, en saisissant son épaisseur temporelle et les multiples reconfigurations advenues au fil de la période d'enquête. Ces vagues représentent des couches successives, qui m'ont permis, progressivement et par à-coups, de tracer les contours des inégalités en télétravail.

Des cadres des opérations bancaires sans télétravail – printemps 2019

Les premiers entretiens ont été effectués auprès d'une équipe qui constitue un des cœurs du métier de l'entreprise qui m'a employée.

Encadré n°3 : L'Entreprise, spécialiste de la gestion et de la conservation des titres financiers

La structure ici étudiée est spécialisée dans la gestion des titres financiers, c'est-à-dire qu'elle prend en charge toutes les tâches à effectuer avec des actifs financiers comme des actions ou des obligations, qui sont émises par d'autres entreprises. Ces titres peuvent être conservés ou vendus par l'Entreprise, pour le compte d'une clientèle professionnelle. Dans cette entreprise du secteur tertiaire, la clientèle est composée d'autres institutions financières mais aussi d'entreprises qui délèguent à l'Entreprise la gestion de leurs titres. Les activités effectuées par l'Entreprise sont liées aux métiers de l'investissement, des marchés financiers et des titres financiers. Ce secteur d'activité s'insère dans des enjeux juridiques forts, régulés à la suite d'affaires médiatiques comme celle de Jérôme Kerviel, *trader* à la Société Générale ayant conduit à la perte de 50 milliards d'euros par son employeur, mais aussi dans la lignée d'un accroissement de la régulation de ce type d'activité à l'échelle mondiale, en conséquence de la crise économique des *subprimes* de 2008.

L'Entreprise a plusieurs fonctions. Elle a le rôle de « banque dépositaire et fiduciaire ». Pour des structures spécialisées dans l'investissement, les personnes travaillant pour l'Entreprise analysent et supervisent les résultats de ces entreprises d'investissements (des fonds, par exemple) et gèrent les « opérations sur titres », c'est-à-dire toutes les opérations de transfert de propriété des actifs qui peuvent être liées à des fusions ou des ventes. Dans ce cadre, il s'agit aussi de prêter une attention particulière aux règlements nationaux et internationaux dans le cadre de ces transactions : l'Entreprise est aussi payée pour assurer ce rôle de veille et de garant d'une « conformité » règlementaire. Le deuxième champ d'activité est celui de la « compensation » et de l'« exécution ». D'une part, lors de transactions, l'Entreprise sert d'intermédiaire entre deux parties et s'assure que la transaction est menée à bien : l'Entreprise est en quelque sorte une garantie de bon déroulement de la transaction en même temps qu'actrice pour ses étapes. D'autre part et plus simplement, il s'agit alors de vendre et d'acheter des produits financiers (comme des titres), sur des marchés. Finalement, une partie du travail effectué par l'Entreprise concerne également la gestion d'assemblée générale d'actionnaires pour sa clientèle et la distribution des dividendes. Toutes ces activités sont regroupées sous le terme de « services titres » ou de « conservation ».

Pour résumer et grossir le trait, l'Entreprise tient le rôle d'intermédiaire auprès d'autres acteurs en tant que « conservateur » financier. Il s'agit d'activités peu familières et moins reconnues, car moins profitables, que les activités de *trading.* Le rôle de « conservation » est regroupé au sein des activités de banque d'investissement et de banque d'affaires. Plusieurs entreprises équivalentes à celle que j'ai étudiées existent en France : elles sont souvent portées par des grands groupes du secteur bancaire et financier comme la Société Générale, la BNP Paribas ou le Crédit Agricole. Ces entreprises françaises sont en compétition avec des entreprises américaines et belges, qui sont les plus importantes du secteur. Les entreprises françaises sont bien classées à l'échelle mondiale, entre la 6ème et la 12ème place des conservateurs gérant des montants d'actifs les plus importants. En 2022, les trois premiers

« *custodians* » mondiaux[311], pour reprendre le vocabulaire indigène, sont Bank of New York Mellon Corporation, State Street et J.P. Morgan. Pour avoir un ordre d'idée, le premier conserve 46,7 milliards de dollars américains.

Les douze premiers et premières professionnelles que j'ai interrogées font partie de ce que l'on appelle le « back-office » : des personnes qui gèrent des tâches et vérifient des informations de manière informatique, dans des bureaux, en partenariat avec un « front-office » plutôt commercial. Ces personnes salariées travaillent dans un département des opérations : ils et elles doivent passer des opérations financières pour le compte de clients professionnels. J'ai aussi rencontré des personnes effectuant le métier d'assistante de direction, et certaines fonctions supports comme la comptabilité. Ce département regroupe 300 personnes. J'ai choisi d'y effectuer des entretiens par opportunité, car j'ai rencontré une de ses membres en assistant à des réunions sur le World Employee Survey. Alors que les résultats du WES du point de vue des questions liées au « digital » et de la satisfaction des personnes employées étaient inférieurs à ceux de l'Entreprise, la personne responsable du WES pour l'équipe des Opérations décide de conduire des groupes de discussion, que l'on pourrait rapprocher de *focus-groups*, afin de saisir les raisons de cette insatisfaction. En tant que membre de département de transformation digitale et doctorante sociologie, je me suis présentée donc à cette correspondante du WES pour l'aider. Elle accepte alors que j'assiste à ses groupes de discussions et par la suite m'aide à organiser des entretiens avec une dizaine de professionnels et professionnelles, qu'elle sélectionne en respectant un critère de positions variées au sein du département, et par interconnaissance. Les opérations étant un département crucial à la production, la démarche d'entretien a dû s'accompagner d'une justification auprès du directeur du département mais aussi d'« effets », c'est-à-dire d'une « aide » qui leur serait apportée. Grâce à un professionnel travaillant au sein du service informatique et avec Sophie Etchegaray, nous avons pu organiser des formations à la suite d'une restitution des résultats partiels des entretiens. Les formations ont porté sur les « outils digitaux » à disposition des personnes salariées : les outils de visio-conférence, de *chat* à distance, les logiciels de la suite Office… Cela a permis à la correspondante du WES de justifier la mise en œuvre d'actions visant à "corriger" les scores bas de ce sondage du point de vue des outils.

[311] Pour ce classement et les montants, voir l'article d'Alexander Kristofersson, « *Check the list : Top custodians grew assets about 12 percent* », *Post trade 360*, 26 janvier 2022, en ligne : https://posttrade360.com/news/custody/check-the-list-top-custodians-grew-assets-about-12-percent/, consulté en juin 2023.

Ces entretiens ont été menés de manière exploratoire. S'ils font décrire aux personnes interrogées leur carrière et leur activité professionnelle, ils les ont ensuite amenées à aborder de nombreuses thématiques. Elles m'ont parlé des transformations de leur métier et d'une activité de plus en plus délocalisée. J'ai échangé avec ces personnes sur les outils informatiques à leur disposition et les problèmes techniques qui leur posent des difficultés. Nous sommes aussi revenus sur leur non-accès au télétravail, que j'explorerai en détail dans le chapitre 7, et leur passage en *flex-office*. J'ai effectué ces entretiens dans des salles de réunion de l'Entreprise et ai fait signer aux participants et participantes des formulaires d'accords, conformément au règlement général sur la protection des données (RGPD). Le fait que les entretiens soient réalisés sur le lieu de travail n'a pas posé de problèmes : nous avons pu échanger à l'écart, dans des salles de réunion. Ils ont parfois généré de l'enthousiasme de la part des personnes que j'ai interrogées, mais à certains moments ont aussi été perçus comme vains, mes interlocuteurs ne comprenant pas alors l'utilité de tels échanges. Ces personnes ont également rempli des questionnaires visant à recueillir un certain nombre de données socio-démographiques (profession du conjoint ou de la conjointe, des parents, niveau de revenu…) en fin d'entretien. Enfin, j'ai effectué avec elles et eux des sessions d'observation à leur poste de travail, préalablement aux entretiens : j'y ai échangé avec eux sur leur travail, tandis qu'ils et elles m'expliquaient les activités qu'ils et elles réalisaient alors que nous discutions, utilisant de nombreux logiciels et outils informatiques de gestion des opérations bancaires.

Des chargés et chargées de projet informatiques accédant au télétravail – été 2019

La deuxième vague d'entretiens a été conduite à partir de juillet 2019, cette fois avec six professionnels et professionnelles ayant accès au télétravail appartenant à une même équipe. Ils et elles ont été sélectionnés car j'ai rencontré la directrice de cette équipe lors de la première vague d'entretien, qui m'a mise en relation avec un encadrant intéressé pour consacrer du temps à mon enquête et y faire participer son équipe. Ces personnes font également partie de l'équipe des opérations, mais travaillent sur des projets informatiques. En somme, ils et elles s'assurent que les logiciels utilisés par les chargés et chargées de compte, nécessaires pour effectuer les transactions et vérifications obligatoires à leur métier, sont améliorés et adaptés aux évolutions de la réglementation et de la clientèle. Disposant de propriétés sociales légèrement supérieures aux cadres des opérations bancaires, plus proches de cadres de la gestion de projet, ils et elles ont accès au télétravail depuis quelques semaines, alors que je les interroge. Ces entretiens ont eu également lieu sur le lieu de travail principal, ce qui a suscité quelques incompréhensions :

> Il n'y a que toi qui ne m'a pas contactée, qui ne veut pas faire [l'entretien] le jour de télétravail par exemple, qui préfère le faire un jour où je suis là [*rires*]. Ça m'a fait rire parce que je me suis dit : on parle du télétravail mais il ne faut pas que ce soit le jour du télétravail.
>
> Chloé Semblat, 2019, cheffe de projet, département de projet informatique.

D'abord réticente au principe des entretiens à distance alors que je n'en ai jamais mené, pour des raisons ethnographiques et pour tenter de créer un lien avec ces personnes que je ne connaissais pas alors, j'ai préféré des entretiens effectués au bureau. La réalisation de ces discussions au sein des locaux de l'employeur a pu avoir pour effet de tirer les sujets davantage du côté professionnel que sur les aspects domestiques qui m'intéressent également. Néanmoins, rien dans les entretiens n'indique une censure de la part des personnes interrogées, qui m'ont parlé des difficultés qu'elles rencontraient ou bien ont parfois émis des discours critiques vis-à-vis de leurs encadrants et encadrantes ou de la direction.

J'ai questionné ces personnes salariées, parfois encadrantes des petites équipes de deux ou trois personnes, sur leur accès au télétravail, les pratiques et leurs variations, lors des journées de travail réalisé à domicile. Nous avons aussi échangé sur leurs carrières et sur leur quotidien. Présentant mon enquête comme portant sur l'articulation entre vie privée et vie professionnelle via le télétravail, thématique bien connue des personnes salariées car elle est fréquemment mobilisée comme un des arguments pour le développement du télétravail par les personnes salariées, nous avons abordé le sujet du travail domestique, en télétravail et habituellement. J'ai effectué avec elles et eux un temps d'échange et de restitution plusieurs mois plus tard.

Des entretiens avec des collègues confinés volontaires du département de transformation digitale – printemps 2020

Alors que toute la population française se trouve confinée au printemps 2020, je suis également chez moi, avec l'ordinateur portable que m'a confié l'Entreprise. Dès le 20 mars, j'envoie un *email* aux environ 40 personnes de l'équipe transformation digitale pour proposer à celles et ceux que cela intéresse d'effectuer un entretien. Je décide de solliciter ces personnes que je connais et qui sont mes collègues depuis un an et demi alors, car ils et elles me semblent plus susceptibles d'accepter de me consacrer du temps, dans ce contexte de crise, grâce à notre familiarité et à de bons rapports de travail. Ce pari a fonctionné : j'ai pu échanger avec onze personnes volontaires de mon équipe. Alors que je souhaitais aussi mener des entretiens auprès des personnes travaillant au sein des ressources humaines, seules deux professionnelles ont accepté. Les autres étaient trop pris et prises par un accroissement de l'activité professionnelle

lié à la réorganisation du travail en confinement et des bouleversements de l'organisation familiale.

Avec ces personnes, j'ai tenté de m'adapter à leurs emplois du temps : avec les femmes ayant des enfants en bas âge et assumant la majeure partie du travail domestique et de soin des petits, la durée des entretiens a été raccourcie et j'ai plutôt opté pour leur dédoublement. J'ai rencontré des personnes ayant le statut de chargé de projet, des personnes encadrant des équipes, mais aussi une assistante de direction. Deux de ces personnes, d'abord interrogées dans le cadre de cet email envoyé en mars, ont ensuite fait partie d'une enquête menée au sein du Collectif d'analyse des familles confinées[312]. J'ai effectué six entretiens avec chacune de ces deux femmes, de mars à mai 2020. Les entretiens ont été réalisés par téléphone, car l'Entreprise interdisait l'utilisation de la vidéo-conférence, pour des raisons de surcharge du réseau interne. Ils m'ont permis de reconsidérer une initiale méfiance à l'égard des entretiens à distance. Ces échanges ont été très riches, croisant sans cesse le télétravail effectué auparavant et le travail confiné. Réalisés au domicile, ils ont permis d'échanger plus facilement sur les enjeux de la vie familiale et du travail domestique.

Des personnes salariées en Inde et au Portugal en confinement – autonome 2020

Dans un quatrième temps, j'ai interrogé quatorze personnes salariées en Inde et au Portugal (respectivement cinq et neuf), travaillant dans deux pôles de délocalisation de l'Entreprise. Ces professionnels et professionnelles sont de nationalité indienne ou portuguaise, avec un contrat de travail de droit indien ou portugais, conclu avec la branche de l'Entreprise implantée localement – il ne s'agit de personnes que l'on pourrait qualifier d'« expatriées ». N'ayant auparavant pas télétravaillé, sauf certains et certaines professionnelles du Portugal aux positions spécifiques, ils et elles doivent travailler à domicile pour la première fois avec la crise du coronavirus. Ces entretiens ont eu pour but d'interroger la question de la nationalité dans l'accès au télétravail, en contexte mondialisé, et de comprendre ce que ce dispositif spatio-temporel a pu faire aux populations les moins valorisées de l'Entreprise. Ces discussions ont été menées en anglais et traduites par mes soins, sauf dans le cas de deux personnes portugaises parlant couramment le français.

[312] Ce collectif est composé de Pascal Barbier, Myriam Chatot, Bernard Fusulier, Julie Landour, Alexandra Piesen, Sebastian Pizarro Erazo, Valerya Viera Giraldo. Je les remercie d'avoir accepté que j'utilise une partie des entretiens ici.

C'est par les interlocuteurs de Sophie Etchegaray en Inde et au Portugal que j'ai pu recruter quinze personnes pour effectuer des entretiens : alors que je cherchais à enquêter sur cette population, un chef d'équipe haut placé m'a fourni une liste de personnes à contacter. La manière dont ces entretiens ont été organisés, par le haut, m'a posé question : de quelle marge de manœuvre ces personnes disposaient-elles pour refuser l'entretien ? En outre, des difficultés du point de vue de l'analyse sociologique se sont davantage posées à moi dans ces entretiens que dans les autres vagues où, connaissant mieux la structure et l'Entreprise, j'ai pu resituer plus facilement les professionnels et professionnelles et leurs discours. Le malaise s'est surtout ressenti dans les cinq entretiens effectués avec des travailleurs et travailleuses en Inde : ma méconnaissance des dispositifs étatiques en matière de prise en charge enfantine ou même des normes de diplômes locaux a induit des difficultés pour construire un raisonnement. Comment situer socialement des personnes, dans la mesure où je dispose de si peu de connaissance des enjeux et fonctionnements nationaux ? Finalement, ces situations d'entretien ont reproduit une forme de domination coloniale et ont été particulièrement inconfortables pour moi : je les ai menés en connaissant assez peu les enjeux nationaux et l'organisation locale de l'Entreprise en Inde. Ainsi, j'ai *pris* du temps à ces personnes sans réussir à *rendre* : craignant de commettre des impairs dans l'analyse, je n'ai pas organisé de temps de restitution. Le fait d'être française, européenne, de venir du siège de cette multinationale et de n'avoir pas su acquérir suffisamment de données sur l'Entreprise en Inde m'a placée dans une posture inconfortable, sans commune mesure avec les entretiens réalisés auprès des personnes résidant en Île-de-France, qui n'ont pas suscité de telles questions.

Cela a pu influer sur les entretiens. Lors d'un de ceux-ci, un professionnel me confie l'accroissement de sa charge de travail dans cette période où il est impossible de se rendre au travail, sans néanmoins insister sur la pénibilité ou les difficultés dans lesquelles il se trouve alors. Il est possible de penser que durant le temps de l'entretien, il n'a pas osé ou n'a pas pensé que ce moment était propice à de telles révélations. Alors que nous n'avons pas parlé depuis dix mois, je reçois un message de sa part hors des canaux de l'organisation :

> Je constate que tous les départements [de l'Entreprise] fournissent des efforts importants, pendant cette période de pandémie. Mais aux ressources humaines ici en Inde, il y a des zones d'ombre, très peu d'efforts et pas de remise en question, les gens sont gardés sous contrôle. […] J'ai quitté l'Entreprise, mais je n'ai toujours pas reçu [deux mois et demi plus tard] la lettre officielle confirmant mon départ de l'entreprise ni mon solde tout compte. Du côté des ressources humaines, personne ne me répond. Durant le pic de l'épidémie je travaillais onze à douze heures par jour, aidant des collègues au-delà de mon champ d'activité. Maintenant que je suis parti, l'organisation me fait attendre indéfiniment pour ces documents légaux qui sont indispensables. Si tu étudies les RH en Inde, essaie de t'intéresser à ça.
>
> Vijendra Shah, 2020, Chef de projet en *lean management*, extrait traduit.

Vijendra m'identifie comme quelqu'un auprès de qui exprimer ses grandes difficultés. De son point de vue, je suis dans une position suffisamment importante pour avoir des effets, par mon enquête, mais en même temps en décalage vis-à-vis de l'organisation – on peut penser qu'il ne m'écrirait pas si j'étais membre des RH. Cette situation n'a pas eu d'équivalent avec d'autres personnes interrogées et souligne la situation particulière de ces entretiens. Lors des discussions avec ces professionnels et professionnelles, nous avons échangé sur l'arrivée au télétravail en temps de crise. Ils et elles m'ont explicité les réorganisations de leur activité, l'aménagement d'un espace de travail au domicile et l'accès nouveau à des outils mobiles.

Du télétravail à temps plein au retour partiel dans les locaux de l'employeur – de septembre 2020 à juillet 2021

La cinquième vague d'entretiens a eu deux objectifs : réinterroger des personnes rencontrées auparavant afin de saisir les évolutions de leur expérience du télétravail ou recueillir une parole que je n'avais pas encore consigné.

De septembre 2020 à juillet 2021, j'ai sollicité trois personnes rencontrées lors des trois premières vagues d'entretien, afin de discuter de l'évolution de leur pratique et leurs représentations du télétravail, alors que ce dernier a continué à être pratiqué de manière intensive pour les classes professionnelles le pouvant, conformément aux recommandations gouvernementales. J'ai contacté des personnes dont je savais qu'elles allaient répondre favorablement à mes demandes d'entretien, car les premiers s'étaient bien déroulés : elles avaient adhéré au principe de la discussion et avaient montré de l'intérêt pour mon travail, soit par des discussions, soit en se rendant aux conférences de restitution que j'ai organisées. Je les ai sollicitées de nouveau car j'ai trouvé leurs analyses sur l'Entreprise particulièrement riches et intéressantes : deux encadrent des équipes d'une dizaine de personnes, la troisième est cheffe de projet.

J'ai aussi envoyé des demandes d'entretiens à trois collègues du département de transformation digitale que j'ai alors interrogés pour la première fois. Pour deux d'entre elles, il me tenait particulièrement à cœur d'échanger car elles avaient déménagé loin des locaux de l'Entreprise, entre 2019 et 2020, réussissant à mettre en œuvre ces arrangements grâce au recours au télétravail. Il s'agissait alors de recueillir des données sur un phénomène relativement rare, mais soulignant un usage du télétravail poussant à des reconfigurations des logiques résidentielles.

c) Les données de l'ethnographie participante : corpus documentaire, notes de réunion, journal de terrain

Les entretiens ne sont pas les seules données sur lesquelles ma recherche s'appuie. Grâce à l'ethnographie que j'ai menée durant trois ans, j'ai aussi recueilli plusieurs types de matériaux : j'ai constitué un corpus documentaire autour du télétravail et j'ai consigné des notes dans mon carnet de terrain.

Durant les trois années où j'ai été employée dans l'Entreprise, j'ai rassemblé de nombreux documents sur le télétravail. Il a pu s'agir des accords locaux de télétravail, des documents guidant celles et ceux qui pratiquent ou encadrent le télétravail, mais aussi de consignes plus générales envoyées au fil des mois (et compte-tenu des évolutions réglementaires ou du contexte sanitaire et social), ou mises en ligne sur l'*intranet*. J'ai aussi consigné les emails qui ont été envoyés tant au moment de la grève des transports de décembre 2019 en Île-de-France et lors de la pandémie de 2020 à 2021, donnant aux personnes salariées les indications sur la nécessité de venir ou non sur le lieu de travail. J'ai également pu obtenir plusieurs sondages internes sur la satisfaction liée au télétravail : les résultats de ceux-ci, sous forme de tris à plat, étaient envoyés à toutes les personnes salariées. De manière complémentaire, j'ai récolté des documents sur le *flex-office*, mais aussi sur la structuration de l'Entreprise : son organisation, les caractéristiques des personnes employées, les niveaux de salaires, notamment *via* les bilans sociaux obligatoires réalisés par les ressources humaines. J'ai obtenu ces documents comme n'importe quelle personne employée, en ligne sur le site interne de l'Entreprise, mais aussi dans les *emails* envoyés de la part des RH et des syndicats de la structure. Lorsque l'actualité a mis le télétravail sur le devant des préoccupations organisationnelles, j'ai intensifié cette récolte et ma constitution d'un corpus cohérent réunissant cette documentation interne.

J'ai également consigné des notes sur des discussions formelles ou informelles dans mon carnet de terrain. Comme je l'expliquais plus tôt, celles-ci ont été relativement lacunaires, prises avec retard, mais consistantes lorsqu'il s'agissait de transcrire des entretiens non-enregistrés sur le télétravail. J'ai pu échanger avec des personnes étant des actrices importantes du télétravail : la cheffe de projet chargée de son implémentation actuelle et du *flex-office*, la médecin du travail de l'Entreprise, le chargé de projet qui a contribué à mettre en place le télétravail en 2009, des délégués et déléguées du personnel et les représentants et représentantes de chaque syndicat présent dans l'entreprise. J'ai effectué des discussions avec différents membres des ressources humaines. Enfin, j'ai eu des échanges fréquents, durant le confinement, avec la cheffe de projet responsable du télétravail en Grande-Bretagne. Ces discussions

formelles ont été annoncées comme faisant partie de mon travail de recherche mais n'ont pas été enregistrées, car j'avais peur que cela influe fortement sur la parole des personnes rencontrées : il ne s'agit pas là de parler de sa propre expérience mais des normes mises en œuvre au sein de l'entreprise, de la ligne de tel ou tel syndicat… J'ai aussi consigné des discussions informelles avec mes collègues, parfois car elles me donnaient l'intuition d'une piste à creuser dans les entretiens, parfois pour les exploiter directement : sur les choix des jours de télétravail, sur les représentations de ce dispositif, mais aussi de mes propres expériences de travail réalisé à domicile. Ces échanges informels m'ont aussi aidée à mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise. Je n'ai pas toujours prévenu les personnes avec lesquelles j'interagissais de mon intention d'étudier ces échanges, parfois parce que l'interaction s'y prêtait peu – bien que cela soit une nécessité éthique, le rappel constant d'une instrumentalisation des discours par la sociologue est difficile à tenir.

Ces données constituent un ensemble cohérent pour analyser les inégalités liées au télétravail : j'ai fait varier les propriétés sociales des personnes interrogées et les situations de travail réalisé à domicile (en télétravail, en confinement). La constitution de ce corpus et la rencontre avec les acteurs et actrices du télétravail ont notamment permis de questionner les ressorts organisationnels de la mise en place du dispositif. Néanmoins, ce positionnement principal de mon enquête, depuis le lieu de travail, induit un regard particulier sur l'objet étudié.

2. Les paradoxes d'une enquête sur le télétravail menée au bureau

Mon travail a comme trait spécifique d'étudier le télétravail, activité pratiquée chez soi, en me situant du côté de l'organisation, et non du côté du domicile. Je vais d'abord montrer pourquoi cette échelle est un angle privilégié pour enquêter sur le télétravail. Ensuite j'analyserai cette question du point de vue des spatialités de l'enquête.

a) L'échelle organisationnelle comme angle privilégié

Gabrielle Schutz note que ce sont davantage les « spécialistes du numérique exerçant dans des laboratoires de recherche au sein de grandes entreprises[313] » qui se sont penchés sur le télétravail. Il est possible de penser que cette polarisation dans l'étude de l'objet est un effet de la position de ces chercheurs et chercheuses. Être au sein d'une structure ne donne pas accès aux mêmes données ni aux mêmes objets, que si l'on y accède temporairement, le temps d'une enquête négociée sur quelques semaines ou quelques mois. De fait, il me semble que cela est

[313] G. Schütz et C. Noûs, « Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations », art. cit., p. 2.

loin d'être un hasard si cette enquête sur le télétravail a été conduite en Cifre. Comme je l'expliquais plus haut, en démarrant ma recherche j'avais en tête des questionnements similaires à ceux qui m'animent ici – les inégalités sociales et temporelles liées au travail – mais sans les appliquer au télétravail. C'est en entrant dans la structure que l'intérêt du télétravail est apparu : l'échelle organisationnelle marque les prescriptions plus nettement, mais aussi les normes qui y ont cours.

On peut qualifier le télétravail d'objet discret : avant la crise du covid, il n'est pas au centre d'enquêtes nombreuses, ni très fortement pratiqué. Certes, les enjeux relatifs aux spatialités du télétravail, tant du côté des réorganisations des bureaux sont majeurs et représentatifs d'évolutions d'un salariat plus large : du point de vue financier, du côté des employeurs, mais aussi du point de vue géographique ou d'urbanisme, vis-à-vis des logements des cadres. Notons par exemple que c'est l'entreprise Leroy Merlin qui finance le rapport portant sur le « Travail chez Soi[314] ». Les questions liées aux espaces du travail sont porteuses d'un intérêt important pour les entreprises du secteur immobilier ou du bâtiment. Du point de vue spatial, de la même manière, les inégalités liées au télétravail semblent assez directes : comment faire du télétravail si les personnes ont un logement qu'elles jugent non adapté ? Peut-on télétravailler dans un logement perçu comme « petit » ? Comment quantifier le coût du télétravail (assurance, chauffage…) pour les personnes salariées ?

En outre, enquêter sur le télétravail en étant en Cifre, c'est donc être *à l'intérieur* de l'organisation, et dès lors pouvoir réinsérer le télétravail dans les modifications du travail analysables à l'échelle des institutions mais aussi de celle des inégalités sociales advenant à l'échelle macrosociologique. La monographie permet d'explorer le contexte et les enjeux organisationnels propres à la structure employeuse, au sein d'un secteur d'activité donné, tout en inscrivant ces transformations dans les analyses précédemment menées par la sociologie du travail. En effet, s'intéresser au télétravail hors d'une échelle organisationnelle c'est laisser de côté nombre d'aspects lié aux intérêts et aux enjeux de sa mise en œuvre pour les structures. C'est aussi ne pas tenir compte du contexte dans lequel le télétravail est mis en œuvre : auprès de quelles autres reconfigurations du travail il s'insère, quelles sont ses justifications, comment les autres acteurs et actrices de l'organisation s'en saisissent, l'écart entre les prescriptions qui l'accompagnent dans l'organisation et sa pratique en réalité. L'échelle organisationnelle, rendue accessible par le contrat Cifre, est donc un angle privilégié pour l'analyse du télétravail.

[314] T. Dufournet, D. Séhili et P. Rozenblatt, *L'essor du travail chez soi et les modalités spécifiques d'organisation du travail " multi-situé "*, *op. cit.*

Être du côté des locaux de l'employeur, pour étudier le télétravail, semble donc paradoxalement être une manière adaptée de saisir les questions soulevées par cette pratique. Cependant, si la position à l'intérieur de l'organisation souligne les intérêts scientifiques du télétravail, elle présente le travers d'éloigner la chercheuse de là où se passe le phénomène qui est enquêté : le domicile.

b) **Où enquêter sur le télétravail ?**

Une manière d'enquêter sur le télétravail aurait pu être de me rendre chez les personnes effectuant du télétravail. Néanmoins, dans le cadre du contrat Cifre, cette demande s'est révélée informulable. Si j'ai noué des relations professionnelles cordiales avec les personnes interrogées, il aurait été incongru de leur demander de me rendre chez elles et eux. Bien que nous ayons parfois échangé dans des cadres informels et que je sois allée à nombre de pots de départs, verres d'équipe et déjeuners avec des collègues que j'apprécie, je ne me suis jamais rendue au domicile d'une de ces personnes. C'est lié à des pratiques spécifiques de ces mondes professionnels, où l'on s'invite chez soi uniquement lorsque des relations d'amitié sont nouées (ce qui n'a pas été mon cas) dans des sociabilités et des pratiques d'invitation à domicile fortement marquées par la classe[315]. Si la position de doctorante en sociologie a pu amener les personnes interrogées à révéler des choses qui ne viennent pas forcément tout de suite dans des conversations professionnelles – leur âge, la manière dont ils et elles gèrent ou externalisent le travail domestique, les professions des partenaires ou des parents, des jugements forts sur l'Entreprise ou sur leur encadrement – je ne me suis pas sentie en mesure de demander aux personnes de me rendre avec elles à leur domicile. Un règlement pose certaines obligations dans l'Entreprise : il s'agit d'un code de conduite qui régit tant les relations entre collègues que la manière de s'adresser à la clientèle. Ce code est connu de toutes et tous les salariés puisque chaque année, il est obligatoire de compléter une formation en ligne sur cette thématique. Chaque personne doit ensuite valider un quizz qui reprend les thématiques vues dans cette session d'une trentaine de minutes. Il s'agit tant alors de bannir les comportements perçus comme inappropriés (c'est-à-dire racistes, sexistes ou validistes, par exemple) que, pour chaque personne salariée, de protéger l'image et la bonne réputation de l'employeur. Si les formations sont en général centrées sur la relation de clientèle, des références à ce code de conduite sont souvent faites au fil de conversations informelles, soulignant avec humour que telle ou telle situation ne serait « pas très "code de conduite" ». En lien avec ce respect de la vie privée de

[315] Catherine Paradeise, « Sociabilité et culture de classe », *Revue française de sociologie*, 1980, vol. 21, nº 4, p. 571-597.

ses collègues qui est donc institutionnalisé et organisé par l'employeur, certaines de mes demandes ont parfois créé une forme d'étonnement, détonnant avec les normes en vigueur dans la structure. Ainsi, ma connaissance à l'égard des conjoints et conjointes de mes collègues était souvent assez limitée, mais les questions posées à ce sujet relevaient d'une forme d'étrangeté :

> Marianne : Ok. Et… Du coup, enfin, c'est un peu « perso » comme question, mais tu vis seul, chez toi, avec donc ta fille, une semaine sur deux, c'est bien ça ?
> Maxime : Mais c'est très personnel ça ! Non, je vis… on vit à trois depuis… depuis le début de l'année.
> Marianne : Ok, ça marche.
> Maxime : J'ai quelqu'un dans ma vie, et… depuis le début d'année, on vit à trois. Un grand chamboulement !
> Marianne : Ok, et la personne avec qui tu vis, elle a du télétravail aussi ou pas ?
> Maxime : Alors, elle, son travail…. Et effectivement, alors c'est toujours obligatoire, le télétravail c'est obligatoire (*i.e., nous sommes en plein confinement durant cet entretien*), mais ensuite elle aura deux jours [par semaine].
>
> Maxime Casa, 2020, chef de projet, département de transformation digitale.

Maxime, avec lequel j'échange, remarque également que ma question est en décalage, et me donne peu d'informations à l'égard de sa compagne. Un contrôle de la vie privée est présent dans cet univers professionnel. Ainsi, alors que ce secteur prête une attention particulière à la *bonne* manière de se comporter, il m'a ainsi semblé impossible de mettre en œuvre un protocole d'enquête consistant à me rendre au domicile de ces personnes.

Face à cette situation et pour tirer l'enquête vers le domicile, les entretiens menés à distance, le plus souvent par téléphone et parfois en visioconférence, ont été une ressource inattendue. Comme l'a montré Catherine Milon[316], l'utilisation de la visioconférence permet d'horizontaliser la relation d'entretien et de redonner du pouvoir aux personnes interrogées, notamment car ils et elles peuvent mettre fin à l'interaction, couper la caméra, choisir la manière dont on les voit. Dans mon cas, j'imagine (et des indices le confirment) que certains et certaines ont pu faire autre chose en parlant avec moi en entretien – temps rendu alors doublement productif par la gestion simultanée de courriels, ou la prise en charge de certaines tâches domestiques (une personne m'expliquer arroser ses plantes pendant notre discussion), mais aussi la surveillance de leurs enfants pendant les entretiens lors du confinement tel que l'a bien analysé Kate Averett[317]. Dans le travail de Catherine Milon visant à effectuer une sociologie de la chirurgie bariatrique auprès des personnes obèses ou anciennement obèses, le fait d'être chez soi induit un confort et rend possible l'entretien : pour cette population, il est difficile de se

[316] Catherine Milon, « Ce(lles) que la visioconférence rend visible(s) », *Socio-anthropologie*, 24 mars 2022, nº 45, p. 179-195.
[317] Kate Henley Averett, « A feminist public sociology of the pandemic: Interviewing about a crisis, during a crisis », *Gender, Work & Organization*, vol 28, 2021, p.321-329.

déplacer, ils et elles sont stigmatisées en public. Sans aller jusque-là, le domicile a certainement été un espace plus confortable que le lieu de travail pour mener les entretiens. En effet, être au domicile a été un espace plus propice où échanger au sujet du travail domestique ou sa prise en charge. Ainsi, on pourrait dire que le basculement forcé en télétravail du confinement de 2020 m'a permis d'entrer chez les personnes employées par l'Entreprise. Sans alors chercher dans ces interactions les traces ethnographiques qui « trahiraient » des indices du mode de vie des personnes rencontrées, j'ai plutôt considéré ces entretiens menés à distance comme une opportunité de pouvoir parler de manière plus relâchée de certains sujets, autant si ce n'est davantage que les entretiens menés « en présentiel » sur le lieu de travail. Cela a été d'autant plus vrai au moment des confinements où, étant toutes et tous à distance, une forme de proximité a pu transparaître dans les échanges :

> [...] Le partage de caractéristiques communes entre enquêtés et enquêteurs produit une certaine familiarité, qui influence le déroulé et le résultat des études (Labov, 1978). En l'occurrence, l'expérience du confinement, si elle est différemment vécue d'un milieu social à un autre, apparaît transversale et modifie la relation d'enquête[318].

Comme le montrent Julie Oudot et Hadrien Clouet, le confinement a été marqué par une forme de « proximité émotionnelle » entre personnes participantes à la recherche et chercheurs ou chercheuses. Collègues et en confinement, les entretiens effectués à cette période ont souligné en effet la manière dont j'ai pu partager des expériences similaires avec une partie des personnes interrogées : c'est ici renforcé par une proximité sociale que me lie à ces personnes interrogées. Outre ce commun partagé du point de l'expérience, on peut qualifier le confinement d'épreuve de synchronisation, conjointement au travail conceptuel effectué par Marc Bessin et Michel Grossetti[319] : les organisations individuelles marquées par le passage d'une sphère sociale à l'autre se sont trouvées caduque. En même temps, il a ainsi été possible de créer des synchronisations nouvelles entre les personnes interrogées, et celles qui interrogent :

> Pour le dire autrement, si toute enquête socio-ethnographique est l'occasion de mettre à l'épreuve une commune humanité des chercheur·es et des personnes avec qui ils et elles enquêtent, il semble que l'épreuve inédite du confinement ait situé plus que jamais la co-temporalité[320] entre les « enquêteurs » et les « personnes enquêtées » au cœur des échanges de recherches, des observations et des entretiens. L'événement dont ils et elles partageaient l'expérience inédite pouvait ainsi faciliter les relations d'enquête, voire freiner les postures d'altérité dans l'enquête, notamment qualitative, tant chacun découvrait en même temps cette situation. Cette modalité d'enquête dans le partage ou la narration d'expériences *a priori* partagées, au-delà des différences pour les affronter, semble peut-être constituer une

[318] Hadrien Clouet, Julie Oudot et Camille Noûs, « Une dématérialisation contrainte : enquêter par temps de Covid-19 »:, *Sociologies pratiques*, 24 novembre 2021, vol. 43, nº 2, p. 85-96.
[319] Marc Bessin et Michel Grossetti, « Les expériences temporelles du confinement : une épreuve inédite de synchronisation », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 2021, nº 34-35.
[320] Johannes Fabian, *Le temps et les autres : comment l'anthropologie construit son objet*, Toulouse, Anacharsis, 2017.

autre caractéristique de « l'événement »[321].

Cette période a donc constitué une opportunité d'enquête hors du commun, par les formes de communauté d'expérience induite mais aussi par la synchronicité permise alors.

Dès le début de ma thèse, j'ai travaillé entre les locaux du laboratoire, ceux de l'université où j'ai enseigné et les bureaux de l'Entreprise : c'est à partir de mars 2020 que j'ai commencé à travailler depuis mon domicile, contrainte par la situation sanitaire. J'y ai réalisé de nombreux entretiens et jusqu'en novembre 2021, c'est-à-dire la fin de mon contrat Cifre, j'y ai télétravaillé très régulièrement. Cela a son importance dans mon rapport à cet objet puisque j'ai eu l'occasion d'expérimenter ce dispositif. La pandémie de Covid a donc eu pour effet de me rapprocher méthodologiquement de mon objet : d'abord en effectuant une partie de mon enquête par téléphone et par visio-conférence (mais, quasi systématiquement sans caméra), j'ai pu parler avec les personnes pendant qu'elles travaillaient à domicile. Ensuite, je suis devenue moi-même télétravailleuse et j'ai conduit l'enquête non plus seulement depuis les locaux de l'Entreprise mais depuis d'autres lieux.

En somme, une enquête par entretiens et par observation au domicile avec des télétravailleurs et télétravailleuses serait un protocole riche pour s'intéresser au télétravail : il permettrait de questionner notamment les temporalités du télétravail et tous les aspects microsociologiques qu'il implique, comme j'entends le faire dans la deuxième partie de la thèse. Néanmoins, les avantages de la Cifre et de l'enquête monographique sont ici de questionner les échelles macro et mésosociologiques, en rentrant dans la mise en œuvre organisationnelle du télétravail, tant à l'échelle de l'Entreprise française que du groupe mondialisé dans le secteur bancaire et financier.

Conclusion du chapitre. La Cifre, opportunité épistémologique et scientifique

Nous avons vu comment la Cifre amène à produire des discours de réflexivité particulièrement importants, afin d'objectiver un déroulement de l'enquête qui est parfois l'objet de soupçon au sein de l'ESR. Dès lors, dans ce contexte, j'ai pu montrer comment, dès le temps du recrutement certaines compétences, liées à des dispositions sociales, étaient attendues de la candidate. Ces compétences sont transférables du monde universitaire à

[321] M. Bessin et M. Grossetti, « Les expériences temporelles du confinement », art cit.

l'univers du financeur et permettent de dépasser l'idée souvent développée que le ou la doctorante Cifre serait dans une situation nécessairement duale. Néanmoins, cette transférabilité des compétences est aussi liée à ma position, étant recrutée comme cadre dans le secteur bancaire et financier, position qui peut, à certains égards, se rapprocher de celle de doctorante en sociologie. Si certains et certaines collègues de l'Entreprise ont parfois exprimé leur surprise liée au fait de voir une doctorante en sociologie parmi les personnes salariées, ma socialisation de classe moyenne, ajustée aux caractéristiques d'un genre féminin serviable et produisant un travail émotionnel, m'ont permis de me conformer à des attendus impliquant une *participation* comme garantie de bon fonctionnement de la Cifre. Mon expérience peut ainsi contribuer à la littérature sur les Cifre en soulignant que le genre et les dispositions sociales des doctorants et doctorantes Cifre s'avèrent déterminants pour construire une position qui permette de tenir ensemble deux espaces aux normes professionnelles distinctes – mais porteuses de davantage de similarités que ce que l'on aurait pu attendre.

Pour l'objet qu'est le télétravail, la Cifre a permis la mise en œuvre d'un dispositif d'enquête liant plusieurs méthodologies et mené de manière diachronique, sur le temps long des trois années de financement. C'est aussi le fait de bénéficier de ce type de contrat qui permet de s'intéresser autant à l'échelle de l'employeur. De fait, le développement du télétravail dans l'Entreprise s'est ancré dans un contexte de reconfigurations géographiques et spatiales, mais aussi face à des enjeux spécifiques en lien avec le secteur bancaire et financier.

Chapitre 3. L'Entreprise et les enjeux au principe du télétravail

> C'est le jour de ma visite médicale obligatoire de début de contrat. Une infirmière m'ausculte et j'effectue divers examens. Puis, elle me questionne sur les pathologies dans ma famille. L'entretien prend ensuite une tournure différente, elle me demande quel accueil j'ai reçu à mon arrivée, parmi l'équipe que j'ai intégrée. Elle me demande si je travaille en *flex-office*, et comment je le perçois, si ce n'est pas trop difficile de trouver une place, le matin, en arrivant. Puis, elle me questionne sur mon stress, mon sommeil, la durée de transport entre mon domicile et le lieu de travail, et enfin, ma consommation d'alcool.
>
> Carnet de terrain, décembre 2018.

Le télétravail doit être analysé au sein des structures qui le mettent en place et compris de manière dynamique au regard des évolutions de ces dernières. En effet, si l'on considère le télétravail hors des transformations des entreprises en contexte capitaliste, le risque est de reproduire une *doxa* managériale. Ce chapitre vise à analyser la pratique qui nous intéresse dans le contexte de son développement, afin de comprendre dans quelles logiques financières, organisationnelles et spatiales elle s'insère. Le télétravail est compris dans des enjeux financiers du télétravail. Mais ce dernier est aussi justifié par des logiques d'amélioration des conditions de travail : il est présenté comme tel par les ressources humaines de l'organisation ainsi que les personnes chargées de son implémentation. Il semble néanmoins important d'aller au-delà de ces représentations et du discours institutionnel mélioratif. Ceci nécessite de s'appuyer sur la littérature sur les « *new ways of working* » exposée dans le premier chapitre qui inscrit le télétravail dans des transformations des espaces de travail axées sur des économies financières, mais aussi plus largement d'inscrire ce dispositif dans l'ensemble des stratégies organisationnelles de réduction des coûts. Ainsi, l'extrait ci-dessus montre bien combien le *flex-office*, central dans les gains financiers du télétravail, est aussi au cœur de préoccupations du point de vue de la santé des personnes salariées, par la médecine du travail. Les gains organisationnels et individuels pourraient ainsi être éloignés. Nous nous intéressons ici, et dans la continuité du premier chapitre, à la manière dont une mesure encadrée à l'échelle nationale peut trouver une résonnance dans des organisations du travail et ses traductions locales.

L'Entreprise est paroxystique du développement du télétravail. Ce chapitre montre combien elle l'est de deux manières. D'abord, elle semble en de nombreux points rejoindre les caractéristiques des structures qui ont mis en place le télétravail, notamment avant la crise sanitaire, explicités par la sociologie statistique, je le montrerai dans le chapitre. Ensuite, le développement du télétravail est révélateur de logiques à la fois financières, spatiales, productives, sanitaires et de « bien-être ». Ainsi, ces différents facteurs combinés, qu'il s'agira d'expliciter, contribuent à en faire une structure paroxystique du développement du télétravail en France. C'est le sens de l'anonymisation choisie pour cette structure : j'utilise le terme d'« Entreprise » à la fois pour situer l'analyse dans les logiques du salariat, mais aussi car les enjeux au principe du développement du télétravail semblent révélateurs plus généralement de l'imposition de ce phénomène en France. Le chapitre montre combien la structure étudiée est riche pour analyser et comprendre les enjeux au principe du télétravail : elle est représentative d'autres employeurs et des logiques déterminantes du développement national du télétravail. Au cœur de la question d'un télétravail compris comme marqueur d'une potentielle liberté nouvelle pour les personnes salariées, il s'agit désormais d'exposer comment les rouages de la mise en œuvre organisationnelle de cette pratique s'ancrent dans des logiques qui servent les employeurs.

La première partie de ce chapitre s'attache à analyser le développement du télétravail dans l'Entreprise : de fait, elle se trouve être un modèle de la mise en œuvre du télétravail, au regard des statistiques disponibles et évoquées précédemment en France sur les entreprises le pratiquant. Des logiques ont poussé le développement mais aussi le freinage du télétravail dans la structure étudiée : le changement de lieu du travail semble poser des enjeux particuliers, dans un secteur bancaire et financier prêtant une attention particulière aux enjeux de sécurité. Dans l'Entreprise, le télétravail est d'abord discuté à partir de 2009, mais c'est en 2017 que sa diffusion s'accélère puis se massifie à partir de 2020. Dans un deuxième temps, nous verrons la manière dont le télétravail pourrait s'apparenter à une faveur faite à une population aux caractéristiques déjà favorisées. Les conditions d'emploi des personnes travaillant dans cette structure soulignent un certain confort, mais les discours organisationnels faisant du télétravail un levier « pour la conciliation vie professionnelle – vie personnelle » doivent être déconstruits : les discours font de cette pratique un avantage concédé aux personnes salariées alors que le contexte de sa mise en œuvre montre que l'employeur a des intérêts à son développement.

I — DES ENJEUX ORGANISATIONNELS, SPATIAUX ET DE « RISQUE »

Le développement du télétravail s'ancre dans des logiques macrosociologiques, mais aussi, ici, dans les particularités du secteur d'activité que nous allons explorer. Dans l'organisation étudiée, cette mise en place peut être rapprochée à la fois des caractéristiques plus générales du télétravail en France, mais aussi de transformations spatiales, des questions de sécurité qui structurent le champ bancaire et financier et enfin du tournant qu'a représenté la crise du Covid.

1. L'Entreprise, modèle de l'implémentation du télétravail

Les caractéristiques de la structure ici étudiée peuvent en faire un modèle de l'implémentation du télétravail, au regard des connaissances dont on dispose sur l'état de ce dispositif en France. Cela se confirme aussi lorsque l'on examine les questions spatiales qui accompagnent le télétravail : comme le dessine la littérature sociologique, cette réorganisation des temps et lieux du travail va de pair avec une réfection des locaux sous la forme de *flex-office*.

a) Une structure conforme à la morphologie française du télétravail

Grâce au travail statistique mené de 2017 à 2022 (voir l'encadré n°1, chapitre 1), il est possible d'avoir des données assez précises sur le télétravail en France et ce sur plusieurs années, pour situer la structure étudiée parmi celles ayant opté pour le télétravail.

D'abord, en France, le télétravail semble surreprésenté au sein de la région Île-de-France :

> Le télétravail tend à se développer davantage dans les zones les plus denses. La distance moyenne entre la commune du domicile et celle de travail y est certes plus réduite mais les temps de trajet domicile-travail y sont plus longs. D'après Sumer 2017, le télétravail est plus fréquent en Île-de-France (5,5 % des salariés), notamment chez les cadres : un sur sept pratique régulièrement le télétravail, contre un sur dix dans le reste du pays. D'après l'enquête Reponse 2017, près d'un salarié résidant à Paris sur dix et près d'un salarié sur vingt résidant dans la couronne de l'aire urbaine de Paris télétravaillent[322].

Ceci continue d'être le cas en 2021 : parmi les personnes ayant le statut de cadres, 75% de celles résidant en Île-de-France ont télétravaillé, tandis que cela n'a concerné que 24% de celles vivant dans des communes très peu denses[323]. En conformité avec ces statistiques, l'Entreprise se situe dans la périphérie parisienne, en proche banlieue. Ses locaux sont desservis par les transports en commun : un arrêt de tram jouxte les bureaux, le RER est accessible à moins de cinq minutes

[322] S. Hallépée et A. Mauroux, « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », art. cit. p. 3.
[323] Y. Jauneau, « En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé », art. cit.

à pied et l'arrêt de métro le plus proche n'est qu'à dix minutes de marche. Les personnes travaillant pour l'Entreprise vivent fréquemment dans un autre département que celui de la structure qui les emploie et doivent faire plusieurs changements en transports en commun, dans des trajets chronophages. Les entretiens le confirment, avec des temps de trajet perçus comme (trop) importants pour les personnes résidant hors de Paris. Lorsque je demande aux personnes avec lesquelles j'échange si elles vivent loin de l'Entreprise, leur réponse est bien souvent formulée en minutes ou en heures, et non en kilomètres, insistant alors sur les implications temporelles de la distance géographique, dans cette région densément peuplée. La mise en œuvre du télétravail davantage en Île-de-France que dans les autres régions françaises doit être mise en relation directe avec les temps de trajets importants. Ces temps de trajet sont liés au fait que le coût du logement est particulièrement élevé dans cette région[324]. Aussi, il est souvent nécessaire pour les personnes interrogées de s'éloigner de leur lieu de travail pour devenir propriétaire de leur domicile. De fait, ces enjeux financiers impactent aussi le coût de l'immobilier d'entreprise en proche banlieue parisienne. Comme nous l'avons vu avec la littérature sur les « *new ways of working* » et en particulier l'enquête de Grégory Jemine[325], le télétravail doit être pris comme allant avec des reconfigurations spatiales et s'ancre dans des logiques d'économies des coûts immobiliers.

Outre une surreprésentation des entreprises pratiquant le télétravail en Île-de-France, les données quantitatives montrent que les structures qui le mettent en place sont plutôt des entreprises comprenant un nombre important de personnes salariées, en 2017 : « le télétravail régulier est plus fréquent dans les établissements de grande taille (4,5 % de télétravailleurs dans les établissements de 500 salariés ou plus)[326]. » De fait, l'écart dans la mise en œuvre du télétravail selon l'effectif de personnes employées est très important : 38,2% des entreprises de 500 personnes ou plus ont mis en place le télétravail, contre 23,6% des établissements de 250 à 499 personnes et 14,1% 10 à 49 personnes[327]. Un résultat similaire est confirmé par les données obtenues quatre années plus tard, en 2021 : « 9 % des salariés ont télétravaillé dans les entreprises de moins de 10 salariés, contre 36 % dans celles de 250 salariés ou plus[328] ». Le télétravail est donc plutôt proposé par les grandes structures : de fait, il est probable que dans

[324] Vinciane Bayardin et Danielle Jabot, « En Île-de-France, la moitié des actifs parcourent plus de neuf kilomètres pour aller travailler », *Insee Flash Ile-de-France*, 2021, nº 60 ; Yann Caenen, Jérémy Courel, Christelle Paulo, Denise Schmitt, « Les Franciliens utilisent autant les transports en commun que la voiture pour se rendre au travail », *Île-de-France à la page*, 2011, nº 353.
[325] G. Jemine, « Déploiement de dispositifs numériques au sein de nouvelles formes d'organisation », art. cit.
[326] S. Hallépée et A. Mauroux, « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », art cit, p. 2.
[327] *Ibid.*, p. 6.
[328] Y. Jauneau, « En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé », art cit.

les plus petites organisations un télétravail *gris* soit pratiqué, hors du cadre légal et des modalités prévues par la loi[329]. Cette pratique est donc située, parmi les structures employeuses et concerne les plus importantes, en taille. Une hypothèse d'explication serait que ce dispositif peut nécessiter un coût d'entrée important afin de construire des règles ou des protocoles de mise en place, les structures comprenant moins de personnes salariées y renonçant alors. Le télétravail serait donc davantage institutionnalisé, mis en place dans les grandes structures, puisque sa rigidification au sein d'une pratique régulée par des accords et des règles y est nécessaire, tandis que dans des structures plus petites, sa pratique peut se faire sur le mode informel de l'accord interindividuel entre la personne qui le pratique et celle qui encadre. Conformément, l'Entreprise est une structure comprenant plus de 500 personnes salariées : en 2018, la structure française en compte 2 681 personnes dans son effectif et en 2020 elle en rassemble 2 477[330].

Encadré n°4 : Une structure du secteur tertiaire, existant depuis la fin des années 1990

L'organisation et l'histoire de l'Entreprise en font une structure comportant un nombre important de personnes salariées. L'Entreprise est localisée au sein du Pôle, lui-même ancré dans un Groupe. Ce Groupe, présent dans plusieurs pays et fonctionnant de manière mondialisée, spécialisé dans des activités de banque, finance et assurance est issu d'organisations bancaires françaises et européennes datant du XIXème siècle, et prend sa forme actuelle à la fin des années 1990. Il compte près de 200 000 personnes salariées dans le monde et est composé de trois Pôles[331]. Les Pôles couvrent des activités différentes : d'abord la banque de détail, c'est-à-dire destinée à une clientèle de personnes individuelles, puis des activités d'investissement immobilier, d'assurances et enfin la banque d'entreprise et institutionnelle. C'est ce dernier Pôle, centré sur des activités bancaires diverses menées auprès d'entreprises et d'institutions, qui comprend l'Entreprise. La filiale que j'ai étudiée est créée au début des années 2000, et est issue des reconfigurations qui amènent le Groupe à sa forme actuelle. Les locaux de l'Entreprise sont d'abord situés dans le centre de Paris, de sa création jusqu'en 2009, moment de son déménagement vers la périphérie parisienne.

L'Entreprise conduit des activités du secteur tertiaire. Le cœur de métier est lié aux opérations financières. Si j'ai enquêté en Île-de-France, il existe des structures locales de l'Entreprise situées dans de nombreux pays. De fait, les différentes localisations correspondent à des marchés de l'Entreprise où des personnes exerçant des postes

[329] Les analyses de Sébastien Hallépée et Amélie Mauroux le confirment : lorsque l'on regarde les structures qui mettent en place du télétravail « occasionnel » et donc hors du cadre du travail (puisque le télétravail doit être régulier pour entrer dans les définitions légales au moment où les données sont recueillies par les deux enquêtes exploitées), le nombre de personnes salariées n'est plus une variable déterminante.

[330] Données issues des bilans sociaux de l'Entreprise. L'effectif total comprend les personnes rémunérées, les personnes absentes non rémunérées, les personnes en contrat d'alternance.

[331] Dans la description de cette structure, j'omet certaines informations, de manière à en maintenir l'anonymisation.

commerciaux tentent de recruter davantage de clientèle afin d'accroître l'activité de la structure. En France et dans les locaux où j'ai réalisé mon enquête, se situent à la fois le siège social de cette filiale, qui chapeaute les activités mondiales de la structure, mais aussi sa branche française. On y trouve donc par exemple à la fois la personne occupant les fonctions de « DRH Monde » mais aussi celle qui est « DRH France ». Au sein de la structure en Île-de-France se superposent donc les échelles « France » et « globale », comme le disent les employées et employés de l'Entreprise. Les activités locales concernent celles liées à l'activité française de la structure, tandis que la partie « globale » est liée à l'encadrement de ce qui est effectué dans les autres territoires. Les locaux comprenant donc des personnes employées pour ces deux échelles, les bureaux franciliens que j'ai intégrés sont de taille importante, comportant environ 3 000 personnes – en comptant à la fois les personnes salariées dans l'entreprise mais aussi toutes celles externalisées, consultantes ou exerçant des activités pour lesquelles la structure a recours à des prestataires.

Sans brosser un portrait exhaustif du télétravail en France puisque ce travail a été réalisé par la sociologie statistique, je note à quel point la structure étudiée est conforme à des traits saillants de ce phénomène, tant du point de vue de sa taille que de sa situation géographique. La mise en œuvre du télétravail doit aussi être rapprochée d'évolutions des espaces de travail.

b) **Un développement ancré dans des évolutions spatiales**

Dans l'organisation enquêtée, le télétravail est lié au *flex-office*, en ce qu'il déplace le lieu de production de l'activité à la fois vers le domicile mais aussi dans des locaux rénovés. Néanmoins cette structure met déjà en œuvre le télétravail partiellement dès 2009, avant la reconfiguration de ses locaux sous forme de bureaux partagés à partir de 2017.

Le télétravail, compensation face à un déclassement géographique

Lors de la création de l'Entreprise, ses locaux sont d'abord situés dans Paris, dans un quartier central et très bien desservi par plusieurs lignes de RER et de métro, comprenant des grands magasins et de nombreux restaurants. Quelques années après sa création, à la fin des années 2000, l'Entreprise déménage dans une ville de proche banlieue. Ce déménagement a été mal vécu par nombre de personnes avec lesquelles j'ai échangé : lors de mes trois années dans la structure, la localisation précédente de l'Entreprise est évoquée sur le mode d'un passé idéalisé, par la plupart des anciens et anciennes employées qui ont connu cette période. Dans la ville où s'installe l'Entreprise, il n'y a pas de grands magasins et celles et ceux qui quittent les locaux lors des pauses déjeuner sont plutôt minoritaires. Les deux cafétérias et trois restaurants d'entreprises (dont deux cantines et un restaurant haut-de-gamme accessible en de rares

occasions) visent ainsi à permettre aux travailleurs et travailleuses de ne pas sortir des locaux. Un discours porté par des salariées et salariés pose un regard très négatif sur la commune où elle emménage en 2009. Elle comporte des quartiers populaires, situés à proximité des locaux de l'Entreprise, et une proportion de population de nationalité étrangère 3,7 fois supérieure à la moyenne française, selon les analyses effectuées par l'Insee. Les récits des personnes travaillant dans la structure font état d'une « insécurité ». Plusieurs de mes collègues m'ont rapportée des vols à l'arrachée de sacs à main ou de sacoche d'ordinateur sur la route entre les locaux et le RER. Des consignes de l'organisation intiment aux personnes sortant des locaux à partir de la tombée de la nuit de se faire accompagner jusqu'aux transports en commun par un agent de sécurité, de privilégier les déplacements en groupe et de vérifier les horaires des trains et tramways pour ne pas à avoir à attendre trop longtemps à l'extérieur. Les entrées et sorties du côté des rues moins empruntées ferment à 17h chaque jour : passé cet horaire, il faut sortir par la rue principale. En décembre 2019, alors que l'Entreprise est installée dans cette ville de proche banlieue parisienne depuis 10 ans, j'assiste à la conférence d'une association qui met en relation des « jeunes de banlieue » avec des personnes salariées dans la structure que j'étudie. Cet événement se tient un matin dans les locaux de l'Entreprise. Devenant « parrains » ou « marraines », les personnes salariées sont mises en binôme par l'association avec des « jeunes » pour les accompagner dans leur recherche d'emploi. Un salarié de l'Entreprise intervient pour raconter son rôle de parrain. Il explique qu'il s'agit d'un rôle important : insistant sur le fait que ces « jeunes » viennent de « cité », il est crucial de les aider, sous peine que ces lycéens, lycéennes, étudiants ou étudiantes « se tournent vers des activités *moins nobles* ». Faisant référence de manière stéréotypique au trafic de drogue, cette situation vient visibiliser les représentations sur les personnes habitant dans cette ville et le rôle qu'endossent les personnes employées par l'Entreprise, entre sauveuses et sachantes face à des jeunes « en difficulté ». L'emménagement de l'Entreprise dans cette ville passe donc pour un déclassement à de multiples niveaux : les personnes y travaillant sont *hors de Paris*, « loin », dans une banlieue « qui craint ».

C'est dans ce contexte que les premières expérimentations pour la mise en œuvre du télétravail démarrent en 2009. J'échange dans un entretien non-enregistré avec le chargé de mission Frédéric Morillet, le 12 octobre 2020, à propos d'un poste qu'il a précédemment occupé au sein de l'Entreprise, en tant que consultant interne « chargé de l'amélioration de l'activité ». Il a exercé ce poste durant quatre années et avait alors travaillé avec les ressources humaines sur la mise en œuvre de cette pratique. Bien qu'il ait changé de poste depuis, il a gardé ses anciens dossiers sur son ordinateur – notes de travail, présentations PowerPoint… Dix années

plus tard, Frédéric m'explique donc la mise en place du télétravail, en s'appuyant sur ses documents. Dans cet entretien en visio-conférence d'une heure, il explicite le contexte de mise en place du télétravail : d'abord, des évolutions technologiques rendent le travail effectuable depuis d'autres lieux que l'espace de travail usuel. Ensuite, il s'agit de compenser le déménagement de l'Entreprise dans sa nouvelle ville, hors de Paris, et de « retenir les collaborateurs et collaboratrices » : face au déclassement symbolique subi, le télétravail se pose comme une amélioration partielle du quotidien des personnes salariées. Frédéric m'explique que ce dispositif est alors très peu développé en France, et que l'Entreprise est « pilote » du télétravail pour le Groupe : cette mise en œuvre du télétravail à la fin des années 2000 se fait donc sur le mode de l'expérimentation, par cette filiale, qui devra rendre compte de ses résultats auprès du Groupe. À l'époque, me raconte Frédéric, il ne s'agit nullement par le télétravail de générer des gains d'espace, puisqu'il n'est pas du tout question de *flex-office* : il s'agit d'*innover*, de mettre en œuvre ce dispositif qui suscite de l'envie parmi les personnes salariées et d'une forme de rayonnement, puisque l'Entreprise est alors « en avance » sur le reste du Groupe. Le travail de Frédéric Morillet avec plusieurs de ses collègues occupant des postes de consultance interne est alors de créer une marche à suivre, des formulaires de demande pour les futures télétravailleuses et télétravailleurs, pour les personnes les encadrant. Ils et elles ont également la charge de définir des critères d'éligibilité en coordonnant les services des ressources humaines, juridique et de sécurité. Dix personnes sont choisies pour expérimenter le télétravail et sont interrogées six mois après avoir démarré ce travail effectué à distance afin d'évaluer sa pratique. Globalement, ce nouveau dispositif est jugé réussi du point de vue productif : le travail est effectué, il est même de meilleure qualité. Des éléments « négatifs » sont aussi relevés dans le document de « bilan » qu'il a sous les yeux alors que nous échangeons. Ceux-ci concernent des problèmes informatiques fréquents, une culpabilité des personnes en télétravail à s'absenter de leur ordinateur, un risque d'isolement, mais aussi un surcroit d'activité pour les encadrants et encadrantes d'équipe afin de réorganiser des réunions hors des journées de télétravail – s'il est possible de faire des conférences téléphoniques, la pratique de « l'hybride », faisant collaborer des personnes sur le lieu de travail et à leur domicile, n'est pas alors répandue.

À la suite de cette expérimentation, le télétravail est donc mis en œuvre sur des postes précis (élément que je développerai plus loin, dans le chapitre 7). L'ouverture de l'éligibilité de postes supplémentaires se décide dans un comité où siègent les ressources humaines, les partenaires sociaux, des personnes encadrantes d'équipe. Mais malgré l'ouverture du télétravail en 2010 à la suite du « test » jugé concluant, le nombre de postes éligibles est d'abord assez

réduit. En outre, les conditions sont assez restrictives : Frédéric Morillet me signale que l'activité effectuée par la personne *et* l'ensemble de son équipe doivent y être éligibles. La demande de télétravail doit ensuite être validée par la personne qui encadre le ou la salariée, par les responsables de la sécurité informatique, par les responsables du département des risques bancaires, par l'assistance informatique, puis par une visite médicale, un entretien avec une personne des ressources humaines et un entretien avec la personne encadrante. Frédéric me dit qu'il y a « toute une batterie de validation » et donc sept étapes avant d'accéder au télétravail. Le niveau de précautions prises par l'organisation semble donc particulièrement élevé, malgré un soutien apparent pour la démarche du télétravail. Si cette pratique est donc mise en œuvre dès 2010, elle est limitée. Sans connaître l'exact nombre de personnes télétravaillant cette année-là, il faut néanmoins souligner qu'il est alors assez peu pratiqué. Un document de bilan sur le télétravail en 2019 réalisé par les ressources humaines à destination des instances représentatives du personnel sur le télétravail montre qu'en 2014 moins d'une centaine de personnes télétravaillent, alors qu'elles sont 1 173 en 2019 (sur 2 599 personnes potentiellement éligibles car en CDI). C'est probablement alors le faible nombre de postes éligibles qui explique cette pratique limitée, davantage que la complexité d'accès. Cette dernière peut rendre compte du niveau de précautions élevé dans un secteur bancaire qui porte une attention forte aux questions de sécurité.

Lorsque j'échange avec Carine Sayag, la responsable du télétravail et du *flex-office* dans l'Entreprise au moment de mon contrat Cifre, elle m'explique que depuis la période de ce projet pilote en 2009, le télétravail s'est « démocratisé », selon ses propres termes. Elle explique que le *flex-office* doit obligatoirement aller de pair avec du télétravail « pour qu'il y ait de l'absence » et que l'espace ne soit pas surpeuplé. De fait, alors que le télétravail se diffuse faiblement, c'est la transformation des locaux qui marque un tournant et accélère sa pratique par les personnes salariées. Le rapport de l'organisation au télétravail semble alors ainsi évoluer : ce dernier se développe avec son appairage au *flex-office*, lorsque le télétravail permet des gains sur les espaces de travail.

Un *flex-office* au cœur du développement du télétravail

En 2017, comme l'expose Carine Sayag, une initiative du type « *new ways of working* » est mise en œuvre dans la structure. Elle est même parfois nommée directement par ce terme.

Le Groupe et le Pôle instaurent ce dispositif, analysé par Grégory Jemine[332], sociologue : dans les discours de mon encadrante Cifre Sophie Etchegaray, qui travaille sur les projets « digitaux » à destination des personnes employées, elle mentionne les « 3B », à savoir les « *bytes* » c'est-à-dire les outils numériques, les « *bricks* » ou locaux, et « *behaviours* », comportements des personnes salariées, qui forment un ensemble cohérent impulsant ce changement intervenant à plusieurs niveaux. Si l'on reprend ces trois termes, il s'agit pour les « *bytes* » des outils informatiques permettant aux personnes salariées d'être équipées et de devenir "mobiles" dans leur travail et pour les « *bricks* » des locaux et de leur réaménagement sous forme de *flex-office*. La dimension « *behaviours* » vise à insister sur le changement dit « culturel » que représente ces transformations des outils et des lieux de travail : les *comportements* doivent être modifiés, que cela soit par la transformation des lieux et des outils, ou par des formations visant à répandre des nouvelles « bonnes pratiques » liées à la transformation des espaces de travail. Les discours organisationnels exprimés dans les documents portant sur le *flex-office* en font une opportunité de collaboration interindividuelle : en changeant de place chaque jour, les personnes se rendant sur dans les locaux de l'employeur échangeraient avec davantage de collègues. Cette organisation spatiale représente une « injonction à la circulation[333] » fonctionnant à plusieurs niveaux, circulation vers l'extérieur pour des entreprises recevant une clientèle (ce n'est pas nécessairement le cas ici), circulation parmi les personnes salariées. Le discours organisationnel qui entoure les transformations du travail vient alors souligner leur caractère positif. Comme le souligne le projet de thèse de Jeanne Fillonneau[334], la mise en œuvre du *flex-office* répond à des « rationalités multiples », managériales et financières, mais aussi aux intérêts des cabinets qui « accompagnent » les structures employeuses dans la transformation de leurs locaux.

Carine Sayag m'explique lors de notre entretien en octobre 2020 que la dernière partie des locaux de l'Entreprise est en train d'être rénovée afin de passer en *flex-office*. En effet, durant trois années, des travaux se sont tenus dans les cinq immeubles formant le campus de l'Entreprise, dans cette ville de proche banlieue. Au fur et à mesure, étage par étage, chaque équipe a dû évacuer ses locaux, s'installer dans les zones prévues pour accueillir temporairement les personnes salariées en attendant que les travaux soient effectués, puis

[332] G. Jemine, « Déploiement de dispositifs numériques au sein de nouvelles formes d'organisation », art cit.
[333] Alexandre Butin et Jeanne Fillonneau, « Faire circuler l'activité dans les bureaux en flex-office », Lyon, communication au congrès de l'Association Française de Sociologie, RT23, 4-7 juillet 2023.
[334] Jeanne Fillonneau, « Passer au flex-office. Acteurs, rationalités, effets dans les conduites de projet entre structures de conseil et entreprises clientes. », Université Gustave Eiffel, thèse en préparation, en ligne : https://www.theses.fr/s354948, consulté en juillet 2023.

réintégrer leurs bureaux. La transformation passe par une réfection des espaces, comprenant maintenant des cabines pour s'isoler et téléphoner, des espaces de réunion avec canapés et de nombreux casiers. Chaque personne est dotée d'un casier d'une taille assez réduite, où elle peut stocker ses affaires professionnelles et personnelles. Des campagnes de tri ont régulièrement été menées, avec l'objectif de faire en sorte que le papier soit de moins en moins utilisé. Derrière les enjeux écologiques affichés comme objectifs de ces campagnes de « *clean desk* » ou « bureau propre », il est nécessaire de souligner que l'espace disponible pour chaque personne salariée a été drastiquement réduit.

Même si le *flex-office* induit donc une réduction des espaces de travail, les conséquences en sont minimisées par les personnes salariées. Dans la structure, à partir de 2017, le nombre de places par personne salariée est fixé à un ratio de 0,8 : il y a donc 8 postes de travail pour 10 personnes. Les informations qui circulent au départ parmi les personnes salariées sous-entendent l'idée que cette réduction du nombre de bureaux aurait une incidence faible sur leur quotidien : les rumeurs disent qu'entre les jours de congés, les absences et les déplacements professionnels, les bureaux ne seraient jamais réellement pleins. J'ai fréquemment entendu cette idée, au détour de conversations informelles. Selon cette perspective, le *flex-office* pourrait « fonctionner » sans même la nécessité d'effectuer de télétravail. Ces informations, répétées entre les personnes salariées, ont sans doute pour but de minimiser les effets de la transformation des locaux. Néanmoins, lorsque j'échange à ce sujet avec Carine Sayag, la responsable du programme de *flex-office* et de télétravail, elle m'explique que ça ne peut pas tenir ainsi. Non seulement le télétravail est nécessaire au bon fonctionnement du *flex-office*, mais ce télétravail doit être mis en œuvre de manière réfléchie au sein des équipes :

> Pour que le fait qu'il y ait moins de place fonctionne, il y a une nécessité de lisser les jours de télétravail, pour mieux les répartir. Dans une équipe de 50 personnes, pendant 3 ans, il y a eu tout le monde sur place le jeudi car il y avait une réunion d'équipe. Carine disait à l'encadrante de l'équipe que ça ne fonctionnait pas, et que de toute façon il n'y avait jamais tout le monde a cette réunion d'équipe à cause des congés. À la suite de ça, l'encadrante prend la décision de lisser les jours, et de faire glisser la réunion d'équipe pour qu'elle n'ait pas lieu le même jour chaque semaine. Certaines équipes ne veulent pas lisser les jours, ont un espace de *flex-office* ségrégué [i.e. *ont leurs propres zones très restreintes*], par exemple parce qu'il y a des « *Chinese wall*[335] ». Ces équipes ont leur petit espace et autorisent le télétravail pour tous leurs membres le télétravail le vendredi par exemple. Elles ne voient pas alors l'intérêt de lisser les jours, mais il faut qu'elles le fassent pour qu'on puisse les mettre dans un espace encore plus petit.
>
> Carnet de terrain, octobre 2020, entretien non-enregistré avec Carine Sayag, encadrante du projet télétravail et *flex-office*, département secrétariat général France.

[335] Le terme de *Chinese wall*, dans le vocabulaire de l'organisation, signifie que des équipes doivent travailler de manière entièrement séparée d'autres départements, sous peine de conflits d'intérêts. Des « murailles de Chine », à la fois physiques et dématérialisées sont mises en place pour que ces équipes s'isolent et restent en adéquation avec la réglementation nationale et internationale.

Cet extrait souligne les normes locales de la mise en œuvre du télétravail : l'enjeu spatial implique des pratiques particulières de télétravail et des jours « lissés », c'est-à-dire répartis au fil de la semaine. Bien que ce soit parfois contesté par les personnes salariées, la cheffe de projet confirme que le *flex-office* a des effets importants sur la mise en œuvre du télétravail : il implique un développement fort de ce dispositif, mais aussi dessine ses modalités et la manière dont il doit être pratiqué. Les deux dispositifs sont imbriqués et contribuent mutuellement à se façonner : le *flex-office* ne fonctionne que si le télétravail est mis en place, par la nécessité de réduire le nombre de personnes présentes et le télétravail entraîne la possibilité de faire des économies *via* le *flex-office*. En outre, plus le nombre de jour de télétravail est important plus la taille des locaux peut être réduite. L'évolution du nombre de personnes effectuant du télétravail suit alors pleinement la mise en œuvre locale du *flex-office* et la transformation des locaux. Si les télétravailleurs et télétravailleuses sont moins d'une centaine en 2014, leur nombre passe à un peu moins de 400 en 2017 au début du programme de *flex-office*. Deux ans après le début de la réfection des locaux, les télétravailleurs et télétravailleuses sont alors plus de 1 000 en juin 2019. Néanmoins, le *flex-office* est la cible de nombreuses critiques, par les syndicats et par certaines et certains professionnels.

Une dégradation des conditions de travail

Sur ce terrain, le *flex-office* est perçu souvent négativement par les personnes salariées. Mon objet n'est pas celui du *flex-office*, je ne cherche donc pas à rendre compte de tous les enjeux de cette organisation spatiale du travail[336]. Néanmoins, il semble intéressant de noter à quel point, dans les représentations, le *flex-office* est au cœur de tensions. En effet, d'emblée, certaines équipes n'ont pas accès au télétravail tandis que leurs locaux sont transformés en *flex-office*, en lien avec des restrictions mises sur le compte de la sécurité informatique que nous explorerons par la suite. Dès lors, les locaux se trouvent suroccupés – et cela contredit l'idée initiale que les personnes salariées n'auraient pas besoin d'effectuer de télétravail pour que la nouvelle organisation spatiale « fonctionne ». C'est le cas du département des opérations, où j'ai réalisé les premiers entretiens menés pour cette recherche. Alors que leur département est en travaux et dès 2017, c'est seulement au moment de la crise du covid que les personnes

[336] Le projet de thèse de Jeanne Fillonneau, cité plus haut, se centre précisément sur le *flex-office* et les enjeux de sa mise en œuvre. Un projet de recherche collectif en cours, porté notamment par Vincent-Arnaud Chappe et Jean-Marc Weller, porte également sur cette transformation des espaces de travail.

salariées accèdent au télétravail. Ainsi, durant trois années, l'occupation pose un certain nombre de problèmes :

> […] Effectivement, on a démarré le *flex-office* sans télétravail, ce qui a d'emblée posé un problème parce que *flex-office* ça veut dire réduction du nombre de postes de travail, avec du coup un taux d'occupation qui était supérieur à ce qui est normalement la logique du *flex-office*, et on a eu quelques problèmes pour se loger quand tout le monde est là, on a un problème de place.
>
> Marc-Antoine Rondeau, 2019, chef de projet, ancien encadrant d'équipe, département des opérations

Dans cette même équipe, outre le problème du désajustement entre télétravail et « *flex*' », Marc-Antoine m'explique que le principe du *flex-office* est peu adapté aux activités du département et donc finalement peu appliqué : les différentes équipes qui composent ce département travaillent de manière collective et échangent au fil de la journée, tant des documents imprimés que des discussions à la volée dans l'*open-space*. Elles préfèrent donc rester dans des espaces proches. Par ailleurs, par confort personnel, si Marc-Antoine ne travaille pas de manière collaborative mais qu'il occupe un poste de chef de projet et est donc autonome, il m'explique ne pas changer de place et même laisser ses affaires sur son bureau d'un jour sur l'autre :

> Marc-Antoine Rondeau : Dans la très grande majorité, les personnes ne bougent pas de leur poste ou très peu. […] On est à côté des casiers [*au moment de l'entretien*], bon, le principe du *flex*' c'est que tu arrives le matin, tu ouvres [ton casier], tu récupères ton PC et tu vas t'installer là où il y a de la place. Bon, évidemment, dans le contexte que je viens de te dire, certes il y en a qui vont tous les matins à leurs casiers. Mais moi le premier, je ne vais plus à mon casier quasiment, puisque je sais que le lendemain matin je vais me réinstaller à la même place. Donc j'ai verrouillé mon PC à la place, chacun se retrouve, je suis depuis 18 mois en face de [mon collègue] et lui non plus ne bouge pas ! [*Rires*] Et [cet autre collègue] non plus.
> Marianne : Donc tu as un antivol pour ordinateur, tu le mets ?
> Marc-Antoine : Exactement, on a des antivols, du coup, le week-end je le range quand même. Mais c'est un peu le principe, du coup je ne vais plus à mon casier qu'une fois par semaine. Ou alors parce que j'ai des fournitures dedans. Tu vois, le truc est un peu détourné.
>
> *Idem.*

Comme ce professionnel, nombreuses sont les personnes utilisant le *flex-office* sans différence des anciens *open-spaces* et à s'installer chaque jour au même endroit, changeant de bureau seulement si elles arrivent plus tard que d'habitude. L'appellation locale pour ce type de pratique est celle du « faux *flex'* » : toutes et tous ont conscience de transgresser le principe de l'organisation des espaces de travail, mais privilégient leur confort. Ce contournement n'est autre que l'effet direct d'un *flex-office* qui prend finalement peu en compte les usages et les contraintes professionnelles de celles et ceux qui occupent ces espaces[337]. Le « vol » de leur place par un ou une collègue est alors au mieux l'objet de traits d'humours et entraîne au pire parfois des formes d'agacement. J'ai observé ces situations assez fréquemment, hors des

[337] A. Butin et J. Fillonneau, « Faire circuler l'activité dans les bureaux en flex-office », art. cit.

vacances scolaires où les locaux étaient très largement sous-occupés. Lors de journées d'événements d'équipe, où les personnes présentes sont nombreuses, les personnes qui arrivent plus tard que la majorité de leurs collègues n'ont plus *leur* place, voire plus de place du tout dans l'espace qu'elles occupent habituellement. L'insécurité spatiale inhérente au fait de n'avoir plus *sa* place est un élément critiqué : dans l'espace destiné à l'équipe dont j'ai fait partie certains des postes sont mal connectés, les branchements sont défectueux. Arriver « tard », c'est-à-dire parmi les dernières personnes, accroit le risque de s'installer sur un bureau où la connexion de l'ordinateur portable vers les écrans fixes, le clavier et la souris qui sont sur le poste ne fonctionnent pas. Lorsqu'il m'est arrivé de me rendre sur les locaux après neuf heures et demie sur des journées où beaucoup de personnes sont présentes, j'ai parfois dû m'installer sur des postes éloignés de mon encadrante, voire sur des postes dédiés à des réunions, non-équipés de clavier, de double-écran ou de chaise ergonomique. Le *flex-office* est donc l'objet de critiques, qui entraînent des détournements.

Ces perspectives négatives sur cet agencement spatial sont largement partagées. Je rencontre des personnes déléguées de la CFDT, qui est l'un des deux syndicats ayant recueilli le plus de voix lors des élections professionnelles de 2019 dans l'Entreprise, afin d'échanger sur le télétravail. Ils et elles sont trois à s'être rendues disponibles pour échanger avec moi. Je leur pose la question de leur opinion sur le *flex-office*, qui s'avère plutôt critique, contrairement à leur perspective sur le télétravail. Dénonçant le principe de « premier arrivé-premier servi », les personnes présentes lors de cet entretien non-enregistré m'expliquent que « le Groupe a imposé le *flex'*, mais ça n'a aucun avantage ». Un des principaux inconvénients selon elles est la nécessité de devoir parfois s'installer près de personnes travaillant dans des postes et équipes différentes – argument de l'accroissement des collaborations et des échanges qui est au contraire promu au sein du discours organisationnel et des documents sur le *flex-office* que j'ai pu consulter. Pour ces membres du syndicat, le caractère de personnalisation du poste de travail est également un élément important : pouvoir laisser des effets personnels comme une photographie ou une plante contribuerait à créer de bonnes conditions de travail. Néanmoins là où « il y a du pour et du contre dans le télétravail », pour reprendre les mots d'une déléguée syndicale, l'avis est davantage tranché sur les espaces de travail : « le *flex'* apporte une modernisation des outils, des ordinateurs portables, mais que l'on aurait peut-être eu dans tous les cas ». Cette « modernisation » perçue comme positive se traduit aussi dans les locaux qui, rénovés, sont jugés « jolis », « plus agréables », « en mode start-up », mais ce caractère esthétique ne suffit pas à créer une opinion favorable à l'égard de cette modification des espaces de travail.

Malgré tout, ces représentants et représentantes syndicales ne sont pas dupes des objectifs du télétravail et se montrent en cela plus mesurées que les discours nationaux de la CFDT, observables dans leurs publications ou sur leur site web. Les personnes que je rencontre soulignent en effet combien le *flex-office* et le télétravail poursuivent des objectifs communs d'optimisation des ressources. Elles lient directement ces ambitions de réduction des espaces de travail à des programmes qui démarrent en 2020 et qui provoquent des fragilisations de l'emploi et du travail avec des reconfigurations d'ampleur dans cette structure et une réduction de l'effectif français, j'y reviendrai plus en détail dans le chapitre 8. Ainsi, il est possible de remettre en contexte la dégradation des conditions de travail qu'a représenté le *flex-office* dès 2017 dans des évolutions plus larges et ultérieures : la diffusion massive du télétravail qui lui est associé, puis à partir de 2020 le plan de départ volontaire et en 2022 une fusion intragroupe de l'Entreprise au sein du Pôle. S'il est possible de percevoir la modification des locaux de l'employeur comme une dégradation des conditions de travail, celle-ci ne se fait pas seule mais s'accompagne d'autres reconfigurations dans la structure étudiée, allant dans le sens d'une réduction de l'effectif et des dépenses, malgré des résultats financiers toujours présentés comme étant très satisfaisants. Le télétravail s'ancre ainsi dans des reconfigurations spatiales mais le secteur d'activité spécifique du monde bancaire pose des questions particulières qu'il s'agit d'explorer.

2. Le télétravail, entre « risque » et opportunité dans le secteur bancaire

Le secteur bancaire est un des champs où le télétravail est le plus présent dès 2017, et cette prédominance persiste par la suite – les cadres du secteur financier sont une des populations qui a intensément télétravaillé en 2021[338]. Pourtant, la question de la sécurité des transactions bancaires est centrale dans ce secteur et a pu être un frein au développement du télétravail. Ainsi cette pratique a pu représenter une forme de danger, avant d'être perçu comme une opportunité productive au moment des grèves de décembre 2019 en Île-de-France et de la crise du covid-19 en 2020.

a) Le paradoxe du télétravail comme « risque »

Le télétravail, dans le secteur bancaire et financier, s'ancre dans un contexte organisationnel où l'incertitude est mesurée et objectivée : les pertes qui peuvent advenir sont pensées comme étant des « risques ». Ainsi, de manière paradoxale, dans cette organisation, le

[338] Y. Jauneau, « En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé », art cit.

télétravail « crée du risque », pour reprendre une formule des personnes travaillant dans l'Entreprise, en même temps qu'il permet une continuité de l'activité s'inscrivant dans des mesures de limitation des risques.

Penser et anticiper les pertes potentielles

La notion de risque, dans le secteur bancaire, a été travaillée par Anne Van Der Graaf[339]. Dans sa thèse de sociologie, elle montre que le *risque* est une menace qui plane sur les entreprises du secteur financier, qui est prise en compte dans des départements de « gestion des risques » :

> Les risques que prennent les entreprises du secteur financier peuvent se transformer en perte, déstabiliser l'économie et en conséquence la société. Les acteurs des marchés financiers mesurent et prennent en compte des risques, lors de leurs investissements. Ce faisant, ils acceptent des pertes potentielles, ou même de se retrouver en défaut. La prise en compte des risques permettrait un contrôle sur les pertes potentielles. Il s'agit d'une connaissance des événements négatifs potentiels dans le cadre des investissements[340].

La question des « risques » vient souligner tous les éléments qui peuvent venir déstabiliser les opérations financières. Ainsi, et comme l'explique cette chercheuse, les risques peuvent être de différente nature : du type d'investissements effectués, des enjeux de liquidité, de perte de clientèle… La sociologue décrit la manière dont le risque est *calculé* par les départements de gestion des risques qu'elle a étudiés dans le secteur bancaire et celui des assurances. Elle mentionne aussi les risques que sont les erreurs humaines, « non calculables[341] » et difficilement mesurables. Cette prégnance de la question des risques dans le secteur bancaire et financier est liée à de multiples dynamiques et s'ancre dans un contexte mais aussi par Ulrich Beck, en tant que partie intégrante d'une « société du risque[342] ». Si la profession d'employé de banque en agence avait déjà été analysée Nadège Vezinat comme autant au cœur d'une « professionnalisation[343] », mais aussi d'une « financiarisation[344] », l'enjeu des risques s'ancre pleinement dans cette dernière. De fait, Céline Baud et Ève Chiapello ont montré combien la financiarisation est au cœur de transformation du métier d'employé de banque en agence[345]. Au-

[339] Anne Van Der Graaf, *Managing Financial Risks : Protecting the Organisation*, Thèse de doctorat, Institut d'études politiques, Paris, 2018.
[340] *Ibid.*, p. 16. *Traduction personnelle*.
[341] *Ibid.*, p. 120.
[342] Ulrich Beck, traduit par Laure Bernardi, *La société du risque : sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Aubier, 2001.
[343] N. Vezinat, *Les métamorphoses de la Poste*, *op. cit*.
[344] Nadège Vezinat, « Stratégies, formes et acteurs de la modernisation postale. Regard sur la financiarisation des PTT », *Sociétés contemporaines*, 2015, vol. 97, nº 1, p. 25-48.
[345] Céline Baud et Ève Chiapello, « Comment les firmes se financiarisent : le rôle de la réglementation et des instruments de gestion. Le cas du crédit bancaire », *Revue française de sociologie*, 2015, vol. 56, nº 3, p. 439-468.

delà de ce poste en particulier, plus largement dans le secteur bancaire et financier, la question des risques vient pointer l'arsenal de sécurité déployé par celles-ci, notamment dans le but de ne mettre en péril la production et de prévenir les crises financières.

Vis-à-vis du télétravail, la question des risques a été abordée sur mon terrain d'enquête surtout du point de vue de ces risques *humains*. Mais d'autres risques existent également, dans ce secteur, tels que ceux qualifiés de « naturels » ou « externes » qui peuvent mettre en péril l'activité tel qu'un tremblement de terre ou une attaque terroriste. Ces risques sont encadrés, tant du point de vue des règles d'investissement (aspect laissé ici de côté) qu'afin d'assurer le maintien de l'activité bancaire et financière, sous peine de crises sociales importantes, nationales ou même mondiales. Les accords européens de Bâle II opèrent cet encadrement. Ainsi, j'apprends vite en arrivant dans l'Entreprise l'existence d'un « plan de continuité de l'activité » rendus obligatoires en France par l'arrêté du 29 janvier 2004, qui les définit de la manière suivante : « ensemble de mesures visant à assurer, selon divers scénarios de crises, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations de services essentielles de l'entreprise puis la reprise planifiée des activités[346] ». Dans ce cadre, les entreprises du secteur financier peuvent souscrire des services auprès de fournisseurs de sites de repli : il s'agit alors de payer pour assurer la disponibilité de locaux en permanence, en cas de circonstances rendant inutilisables les espaces de travail habituels. L'Entreprise dispose de tels sites de repli, inclus dans le plan de continuité de l'activité. Pour celles et ceux dont l'activité est caractérisée comme essentielle dans l'organisation, car assurant les services promis à la clientèle, l'utilisation potentielle de tels sites est ainsi prévue. La question des risques passe alors par des enjeux de sécurité importants.

« On travaille dans un coffre-fort ! »

Lors de la mise en œuvre du télétravail en 2017, toutes les personnes salariées n'y accèdent pas en même temps. Néanmoins, les justifications autour du non-accès de certains et certaines professionnelles se structurent autour d'une activité bancaire trop « risquée » pour être effectuée par toutes les personnes employées, notamment pour celles gérant les transactions financières. La sécurité est en effet un sujet très important dans la structure : la sureté des activités bancaires doit prévenir le manque de confidentialité, une fuite d'informations… Une des formations obligatoires pour toutes les personnes salariées dans l'Entreprise, quelle que soit leur activité, s'intitule « Information et sécurité des données ». Le reste de ces formations porte

[346] JO n°48, Arrêté du 29 janvier 2004.

sur des enjeux de règlementation du secteur d'activité, la relation de clientèle, mais aussi le code de conduite ou les risques psycho-sociaux. La sécurité passe par de nombreuses restrictions, notamment du point de vue des outils professionnels : il est possible d'accéder aux emails, aux documents de l'Entreprise et à l'infrastructure informatique seulement depuis un ordinateur ou un téléphone portable fourni par la structure. Il n'est pas possible d'utiliser de clés USB sur les ordinateurs professionnels. Le réseau internet doit être sécurisé, il faut donc passer par un système de VPN, c'est-à-dire un réseau virtuel privé, pour se connecter à distance, sur un réseau wifi ou filaire qui ne soit pas celui des locaux de l'Entreprise. Cet enjeu de sécurité n'est pas sans poser problèmes aux personnes employées : nombre de logiciels ou de sites sont bloqués. Ceci amènera l'une de mes collègues à regretter, agacée par de nombreux blocages l'empêchant de mener à bien une tâche, le fait de « travaille[r] dans un coffre-fort ». Le passage en télétravail doit donc s'accompagner de déblocages techniques, effectués par la sécurité informatique. Il n'est pas possible de se connecter sur un réseau wifi hors de l'entreprise, sans ces déblocages. En théorie il n'est donc pas possible de télétravailler sans avoir passé un certain nombre de validations de sécurité, comme nous l'avons vu plus tôt.

Dès lors et avant 2020, nombre de personnes salariées n'ont pas accès au télétravail. Celui-ci est bloqué par la structure, et la mise en œuvre d'un télétravail « gris », hors de règles d'entreprise, n'est simplement pas possible. Il s'agit donc d'un secteur d'activité où la question du risque vient réguler fortement les pratiques, ce qui semble être une spécificité du champ bancaire et financier. Marie Benedetto-Mayer et Anca Boboc notent ainsi :

> […] Individuellement, certains usages du numérique par les salariés sont marqués par la volonté d'introduire du différé pour retrouver leur propre rythme de travail, ou par la mise en place de règles de joignabilité ponctuelles en fonction des différents contextes de travail, ou encore par le cloisonnement des usages entre sphères privée et professionnelle (adresses électroniques distinctes, mobiles distincts, groupes de contacts séparés sur les réseaux sociaux…)[347].

Dans le cadre du secteur bancaire et financier, il ne s'agit ainsi pas d'initiatives individuelles pour induire une séparation entre le monde professionnel et le monde privé, mais de règles de sécurité liées à la fois à l'Entreprise et à ce secteur d'activité. Les usages de l'adresse email professionnelle sont régulés : sans autorisation du ou de la supérieure hiérarchique, seules les personnes salariées en CDI ont le droit d'envoyer des courriels vers une adresse email qui soit hors du Groupe. Les emails envoyés vers l' « extérieur » du Groupe sont revus et peuvent être filtrés par la sécurité informatique, notamment lorsqu'ils s'accompagnent d'une pièce jointe. Il est ainsi interdit de transmettre des données de la structure à un tiers mais aussi de se les envoyer

[347] M. Benedetto-Meyer et A. Boboc, *Sociologie du numérique au travail*, *op. cit.*, p. 75.

à soi-même sur une adresse email personnelle pour continuer de travailler hors des horaires habituels, pour des personnes qui n'auraient pas d'ordinateur portable professionnel. Cette situation est advenue à deux reprises dans l'équipe de transformation digitale dont j'ai fait partie, entraînant des rappels à l'ordre sérieux de la part du directeur Luc Perrot, suivi de l'envoi du guide de sécurité informatique à l'ensemble des membres du département. Les formations dispensées par l'Entreprise ainsi que la récurrence du sujet du risque au sein des équipes induisent une socialisation forte à cette question. Une responsable d'équipe des opérations me dira ainsi que les personnes qu'elle encadre au sein du département des opérations sont « sensibles » au risque, soulignant alors le caractère positif de cet apprentissage, garantissant alors des actions conformes avec le niveau de sécurité prescrit au sein des établissements bancaires.

Le transfert de l'activité vers le domicile dans le cadre du télétravail est donc fortement encadré. Le nombre d'étapes de validation lors de la mise en œuvre du télétravail en 2010 fait écho à ces enjeux de sécurité. Le champ professionnel où la présence d'accords collectifs définissant les règles de réalisation du télétravail est la plus élevée en 2017 est le secteur bancaire et financier[348], elle est d'ailleurs plus importante avant 2020 qu'au moment de la crise du covid, contrairement à d'autres secteurs d'activité[349] : le paradigme du risque pousse les structures à prévoir et encadrer le plus étroitement possible cette pratique. Les enjeux de sécurité qui se posent avec le télétravail sont globalement ceux des échanges à distance : le fait de se trouver hors des réseaux informatiques de l'Entreprise instaure de possibles brèches de sécurité. Un article des *Échos*[350] souligne ainsi la question du « cyber risque » dans le secteur bancaire, en lien particulièrement avec le télétravail : « plus que des pannes ou des attaques ciblées, ce sont désormais de vastes *cyber crash*[351] qui sont à craindre », selon ce journaliste. De fait, les réseaux VPN de connexion à distance de l'Entreprise ne sont pas dimensionnés pour accueillir simultanément toutes les personnes employées, ce qui pose alors des risques pour la sureté financière et le bon déroulement des opérations bancaires. L'accord collectif pour le télétravail en vigueur à partir de 2016 présente les conditions d'éligibilité pour le télétravail et

[348] S. Hallépée et A. Mauroux, « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », art cit, p. 7.

[349] Mathilde Pesenti, « Les accords d'entreprise portant sur le télétravail : quels usages durant la crise sanitaire ? », *Dares Analyses*, 2022, nº 57, p. 3.

[350] Édouard Lederer, « Cyber risque : les banques en première ligne pendant la pandémie », *Les Échos*, 15/12/21, en ligne, consulté le 25/05/22, URL : https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/cyber-risque-les-banques-en-premiere-ligne-pendant-la-pandemie-1372862#:~:text=L'adoption%20massive%20du%20t%C3%A9l%C3%A9travail,estime%20une%20note%20du%20Tr%C3%A9sor.&text=Un%20virus%20peut%20en%20cacher%20un%20autre

[351] Un *cyber crash* pourrait être défini comme une interruption du fonctionnement de certains sites ou environnements en ligne, dus par exemple à des défauts techniques ou à des attaques.

des critères qui doivent être remplis pour assurer la télétravaillabilité du poste : « l'activité ne présente pas de risque de fraude interne ou externe, […] ne fait pas partie des activités dites "sensibles permanentes" ou "hyper sensibles" au sens du règlement intérieur, n'est pas soumise à des contraintes réglementaires d'enregistrement des conversations […] ». Comme le soulignent ces critères, le télétravail pour une partie des personnes salariées est freiné, car il créerait du « risque » ou des failles de sécurité : ces entraves durent assez longtemps, car malgré un passage en *flex-office* en 2017, le département des opérations n'accède au télétravail qu'avec la crise du Covid-19. En effet, tant la crise sanitaire que les grèves de la fin d'année 2019 constituent un moment charnière, retournant le paradigme du télétravail auparavant vu comme un risque, pour en faire une solution de maintien de la productivité au sein des activités pourtant « risquées ».

Si les « risques » sont thématisés au sein de l'Entreprise mais aussi plus largement du secteur bancaire et financier, cette question a été largement thématisée en sciences sociales. Franck Knight[352] a par exemple montré combien le risque était mesuré, objectivé, pris en compte économiquement par rapport à une incertitude caractérisée par, justement, une impossibilité de la mesurer ou de la prendre en compte au travers de calculs de probabilités[353]. Vis-à-vis du télétravail, la question est donc de savoir combien cette pratique exclut les risques ou les provoquent, en tension entre d'une part, le fait de protéger la structure de situations qui ont été étiquetées et présentées (tant à l'échelle locale que de manière réglementaire internationale) comme mettant en péril les activités, et le fait de créer, d'autre part, une nouvelle forme de risques « humains », qui tireraient alors davantage vers l'incertitude. Derrière ces risques « humains », on trouve alors des détournements de fonds, de nature criminelle, ou bien des erreurs qui seraient davantage commises à domicile, des ruptures de la confidentialité. Or, cette incertitude, introduite par le télétravail, cherche à être réduite par l'employeur par le contrôle resserré de son accès, et l'impossibilité, par exemple, de travailler de chez soi sans avoir reçu une validation managériale et un déblocage des services informatiques, les accès wifi étant bloqués hors des réseaux sécurisés des locaux de l'employeur.

Sauver la production : le rôle du télétravail en 2019 et 2020

[352] Frank H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, New-York, États-Unis, Dover Publications, [1921] 2006.
[353] Pierre-Michel Menger, « Incertitude », dans Pierre-Marie Chauvin, Michel Grossetti, Pierre-Paul Zalio (dir.), *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, Paris, Presses de Sciences Po, 2014, p. 321-344.

De manière paradoxale, après avoir été perçu comme une source de risque, les événements tels que la grève liée à la contestation de la réforme des retraites en 2019 et la crise du covid de 2020 donnent un autre rôle au télétravail. L'accord collectif sur le télétravail de 2016 à 2018 précise bien que « les parties s'accordent pour affirmer que le dispositif de télétravail au domicile ne doit pas être confondu avec le dispositif de travail à distance pour raison médicale ou dans le cadre du Plan de Continuité d'Activité, lequel n'est pas régi par les dispositions du présent accord ». Or, cette pratique devient une disposition pour le maintien des activités, en décembre 2019 et alors que les transports en commun ne circulent presque plus en Île-de-France, parmi l'utilisation des sites de repli prévus dans le plan de continuité de l'activité, des nuits d'hôtel ou encore le travail en horaires décalés. Plusieurs solutions sont donc envisagées pour maintenir l'activité : le travail à domicile est l'une d'elle. Le terme utilisé n'est pas celui de « télétravail ». Tout comme dans l'accord collectif de 2016, une distinction est effectuée entre télétravail et « travail à distance », utilisé par les RH, ou « travail à domicile », terme employé par le syndicat. Dans le Code du travail[354], le travail à domicile n'est pas du tout celui de sa définition par l'entreprise : il s'agit d'un salarié ayant un statut spécifique, qui travaille pour l'entreprise depuis son domicile, à des activités diverses, réalisées via les TIC ou non. Une confusion terminologique est notable par les syndicats, qui utilisent le terme de travail à domicile pour parler du télétravail comme « aménagement de poste » tel que prévu dans le cas d'épidémies au sein du Code du travail depuis 2017[355].

Dans les deux cas, tant les ressources humaines que les organisation syndicales souhaitent néanmoins dinstinguer le télétravail de ce que je nomme ici le travail confiné. Ces deux pratiques n'ont pas la même forme temporelle – le télétravail est ponctuel tandis que le travail confiné a duré plusieurs mois – et le travail confiné est contraint. Si l'on note ces efforts de distinctions, les événements de 2019 et 2020 entraînent cependant une forme de *mise au télétravail*, en diffusant cette pratique et les outils permettant d'y accéder auprès des personnes salariées.

Avec la crise du Covid-19, le rôle du télétravail comme maintien de la production se confirme : deux semaines avant l'annonce du premier confinement, la consigne est donnée par email d'emmener son ordinateur portable chez soi chaque soir, dans une anticipation qui s'ancre dans les pratiques de prévision du « risque » explicitées plus haut. Celles et ceux qui n'ont pas d'ordinateurs portables professionnels, travaillant habituellement sur des ordinateurs fixes doivent joindre les services généraux afin d'être équipés rapidement. Ainsi, la nécessité de

[354] Articles L7412-1 à 3.
[355] Ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 - art. 21.

maintien de la production entraîne l'accès à un équipement en outil mobiles, qui pourra permettre d'accéder ensuite au télétravail, pour celles et ceux qui n'en effectuaient pas. À l'exception d'une centaine de personnes qui doit continuer de se rendre dans les locaux de l'Entreprise pendant le « premier » confinement de 2020, les personnes salariées vont travailler depuis leur domicile, sans usage des locaux de repli. En effet, l'enjeu, dans ce confinement national, est de maintenir une distance entre les personnes : ce type de « risque », pour reprendre le vocabulaire de ce secteur d'activité, rend caduque l'usage de sites de repli. C'est alors le télétravail qui est choisi comme solution organisationnelle pour assurer la productivité.

J'échange avec une déléguée syndicale de la CFTC au sein de l'Entreprise en décembre 2020. Au même moment, les syndicats sont en train de construire le nouvel accord interprofessionnel consacré au télétravail, à l'échelle nationale. Les organisations syndicales négocient également, dans l'Entreprise, l'obtention d'indemnisations pour le travail confiné au même titre que celles existant pour le télétravail. Ce travail confiné a été obligatoire et a été considéré légalement comme un aménagement de poste pour faire face à la crise. Or, si le télétravail ouvre droit à des indemnités s'élevant à 9€ par jour télétravaillé, négociées par les partenaires sociaux de l'Entreprise (pour couvrir les frais de chauffage, d'électricité et de connexion internet mais aussi l'absence de la restauration d'entreprise), le travail confiné n'ouvre pas droit des indemnisations identiques. L'indemnisation aura lieu un an et demi après ce confinement, et sera forfaitaire, selon le nombre de journées passées au domicile de mars 2020 jusqu'à l'été 2021. Mais pour la déléguée syndicale avec laquelle j'échange, ce travail mené à domicile est en train de remplacer les sites de repli et s'ancre dans le plan de continuité de l'activité. Si elle ne le formule pas comme tel, on pourrait poursuivre sa réflexion en disant que l'entreprise est alors doublement gagnante : une nouvelle mesure de continuité est mise en œuvre, nettement moins coûteuse que la location de sites de repli. En outre, les personnes salariées ne touchent pas d'indemnités alors que cette pratique à domicile représente un coût non nul, du point de vue des charges et de l'absence de restauration collective. Lors d'un des points de suivi sur mon travail en avril 2021 avec mon encadrante Sophie Etchegaray, la directrice des ressources humaines en France Françoise Tablet et le directeur de la transformation digitale Luc Perrot, ce dernier explique que c'est la fin des sites de repli, que le télétravail va remplacer. Françoise Tablet le corrige, en déclarant que ce n'est pas encore fait. Si Luc Perrot l'annonce, c'est qu'il a pu être témoin de discussions induisant cette idée. Ainsi, au fil des crises advenant de 2019 à 2021, le télétravail prend donc un rôle tout à fait nouveau : il devient un des dispositifs de maintien de l'activité.

On peut donc considérer que le télétravail a été perçu de manière paradoxale à la fois comme un risque (de sécurité informatique majoritairement) mais aussi, dans un second temps et lorsque des crises se sont présentées, comme un moyen d'éviter d'autres risques (l'arrêt de la production). Ce paradoxe souligne une instrumentalisation organisationnelle du dispositif : tantôt freiné par l'Entreprise lorsqu'il s'agit de l'accorder notamment à des populations travaillant sur les opérations bancaires essentielles à la production, tantôt promu comme solution aux risques d'une activité hautement réglementée. À la main de l'organisation, le télétravail est donc bien plus qu'une mesure positive pour les conditions de travail des personnes salariées : il s'ancre dans des enjeux fortement liés au secteur d'activité et aux risques. Dans la lignée de cette instrumentalisation du télétravail, des règles sur les lieux de pratique du télétravail impliquent des restrictions du dispositif par la structure.

b) **La maîtrise des lieux du télétravail comme enjeu de sécurité**

La question de la sécurité est également mise en avant par l'organisation au sujet des lieux où il est possible d'effectuer du télétravail. En effet, comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, une des questions posées par le télétravail est son lieu d'exercice. La littérature a montré que les espaces de *coworking* sont plutôt investis par des indépendants et indépendantes. De fait, l'Entreprise établit des règles strictes sur les lieux où il est possible d'effectuer du télétravail et ces espaces en sont exclus, pour des raisons que les documents de l'Entreprise lient à la question des « risques ».

Encadré n°5 : Les accords « télétravail » dans l'Entreprise

L'existence d'accords collectifs dans les entreprises qui ont mis en œuvre le télétravail n'est pas obligatoire. Néanmoins, ces textes permettent de fixer les contours du télétravail et de négocier sa pratique avec les partenaires sociaux. En 2017, seules un quart des personnes effectuant du télétravail bénéficient de ce type d'accords[356]. Comme je le soulignais plus haut, tous les secteurs d'activité ne sont pas également pourvus en accords collectifs mais le secteur bancaire et financier est un de ceux les plus dotés, avant la crise sanitaire. À partir de 2020, les secteurs qui comptent le plus d'accords sont ceux de l'industrie et du secteur des « activités spécialisées, scientifiques et techniques[357] » (« activités juridiques et comptables, des sièges sociaux et de conseil de gestion, les activités d'architecture, d'ingénierie, les activités de contrôle et analyses techniques, la recherche et le développement scientifique, la publicité et les études de marché[358] »).

[356] S. Hallépée et A. Mauroux, « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », art cit, p. 6.
[357] M. Pesenti, « Les accords d'entreprise portant sur le télétravail : quels usages durant la crise sanitaire ? », art cit, p. 2.
[358] *Ibid.*

Dans l'Entreprise, dès le lancement du télétravail à partir de 2009, un accord expérimental est signé en 2009. Deux accords, en 2010 puis en 2013, renouvellent la possibilité d'effectuer du télétravail dans cette structure (je n'ai pas pu les consulter). Lors du développement du télétravail, un nouvel accord est conclu, qui couvre la période 2016-2019. Il est signé par les personnes déléguées des trois syndicats présents dans l'Entreprise (CFDT, CFTC, syndicat national de la banque) et par la direction des ressources humaines. Cet accord reprend les dispositions de l'ANI de 2005 et celles indiquées dans le code du travail, et précise un certain nombre d'enjeux sur les modalités d'exercice du télétravail dans la structure : son rythme, ses lieux ses règles d'accès... En 2018, un avenant vient prolonger et modifier l'accord de 2016 : il prend en compte les évolutions liées aux ordonnances dites « Macron » en 2017, supprimant l'obligation d'inclure le télétravail dans le contrat de travail ou l'obligation de la visite médicale. Ce document est également négocié et signé par les personnes référentes au sein de l'Entreprise.

L'accord suivant, signé juillet 2021, est conclu à l'échelle du Groupe. Cet accord couvre tous les Pôles et toutes les filiales du groupe, et induit des éléments de l'ANI national de 2020. Le télétravail cesse donc d'être géré localement, filiale par filiale, pour devenir une prérogative de la direction générale du Groupe : une hypothèse est que cet accord vise la diffusion du dispositif au sein des filiales qui ne le pratiquaient pas encore, à la suite des confinements successifs en 2020 et 2021. Cela souligne également la place nouvelle du télétravail, qui devient une prérogative centrale et donc gérée par le Groupe, avec des dispositions uniformes entre les filiales.

Au sein de l'Entreprise, les prescriptions indiquent que le domicile doit être l'unique lieu d'exercice du télétravail. En effet les autres lieux sont proscrits car pourraient mettre en péril la sécurité de l'activité. Le « Guide du télétravail au domicile » est publié par le département Ressources Humaines du Groupe en février 2020 et vise à donner « les informations de base sur le télétravail », reprendre les principaux traits d'un accord alors en vigueur dans certaines filiales Groupe, mais aussi des conseils sur le bon déroulement du télétravail à destination des personnes salariées. À la rubrique « conditions d'éligibilité » est précisé le « lieu du télétravail » :

> Le télétravail s'exerce **au domicile** du salarié (**adresse de réception du bulletin de paie**). Le collaborateur s'engage à informer le gestionnaire individuel de carrière (GI) de tout changement d'adresse de son domicile. **Tout autre lieu que le domicile du collaborateur est exclu du périmètre du télétravail** au domicile (tiers lieux, espaces de co-working, agence, immeuble de bureau du Groupe). [Souligné au sein du document]

Les lieux allant de pair avec des représentations communes du télétravail sont nommément interdits. L'accord télétravail conclu à l'échelle de l'Entreprise et en vigueur à partir de 2016 donne les mêmes indications : « Le télétravail s'exerce au domicile qui s'entend comme le lieu de résidence principale habituelle en France ». Le guide « Cybersécurité : règles d'or » souligne

l'interdiction de se connecter depuis des réseaux wifi publics, non sécurisés : « J'utilise seulement mes réseaux personnels (wifi ou filaires) avec un mot de passe fort – PAS DE WIFI PUBLIC » (*traduction personnelle*). Dans ce document de juin 2020, une page est consacrée au travail effectué hors des locaux : de nombreuses règles de sécurité sont précisées, afin de prévenir les intrusions informatiques mais aussi la confidentialité des interactions. Les recommandations passent par le fait de déconnecter les objets reliés à internet qui peuvent entraîner des *hackings*, c'est-à-dire des intrusions ayant par exemple pour but le vol de données : assistants personnels intelligents, consoles… Elles intiment aussi aux télétravailleurs et télétravailleuses de travailler depuis des pièces fermées, à l'écart d'autres personnes qui seraient dans leur domicile mais aussi de fenêtres par lesquelles des passants et passantes pourraient voir le contenu de leur écran. L'éventail de mesures de sécurité recommandé est donc ici très large. Parmi les lieux du télétravail, il est interdit également de travailler dans les agences bancaires ou dans d'autres immeubles du Groupe : cette demande, diffuse, a souvent émergé des discussions que j'ai pu avoir avec mes collègues. Néanmoins, l'argument pour l'empêcher est le maintien de séparations qui doivent être entre certains secteurs d'activité du Groupe et la donc nécessité d'une confidentialité élevée, entre les filiales. Si la règle d'un télétravail effectué à domicile sera discutée par les personnes salariées post-covid, elle est très fixe, jusqu'à 2020. On peut penser à la suite de l'analyse de la notion de risques que les règles en vigueur dans le Groupe et dans l'Entreprise sont plutôt d'assurer le maximum de sécurité et donc d'autoriser uniquement le télétravail plutôt au domicile, afin de restreindre ses conditions d'exercices. Il s'agit par les prescriptions liées au télétravail d'assurer un niveau de sécurité le plus important possible, afin que sa responsabilité soit faible, en cas de manquement.

De toute évidence, concernant les lieux du télétravail, des pratiques de contournement ont pu exister. Lors du confinement elles ont été relativement fréquentes, comme l'a confirmé l'INSEE en analysant le nombre d'habitants et d'habitantes ont quitté l'Île-de-France[359]. Les personnes résidant à Paris ont davantage quitté la région que celles des autres départements. Les cadres, les personnes « jeunes » et celles habitant en appartement ou possédant une résidence secondaire ont davantage quitté leurs logements. C'est aussi le moment où il a été le plus fréquent d'entendre certains et certaines collègues expliquer qu'ils et elles n'étaient plus à leurs domiciles. Au début du déconfinement qui s'est organisé en plusieurs phases à partir de mai 2020, je suis également partie à plus de 250km de Paris, dans un moment où seuls les déplacements à moins de 100km étaient autorisés. Si l'on suit les indications de l'Entreprise,

[359] Marie Acs et Emmanuel Mosny, « 208 000 résidents parisiens en moins dans la capitale pendant le premier confinement », *Insee Flash Ile-de-France*, 2020, nº 51.

cela n'était pas autorisé. Je n'ai pas demandé l'autorisation à mon encadrante, considérant avant tout mon besoin de quitter mon appartement, certes confortable mais inadapté au confinement que nous venions de traverser. J'ai prévenu mon encadrante Cifre après avoir quitté Paris, car j'ai pensé que si j'avais un problème technique alors que je me trouvais « loin » des locaux et incapable d'y retourner rapidement, il était dans mon intérêt qu'elle soit au courant. Elle m'a alors remercié de le lui avoir dit, soulignant la confiance que je lui ai témoigné ainsi. Une forme de tolérance dans les pratiques déviantes aux normes de télétravail est alors notable. Si des transgressions se sont tenues, elles n'ont pas été la norme : la plupart des personnes que j'ai rencontrées dans cette structure ont télétravaillé avant tout à leur domicile. Néanmoins, et hors de la période spécifique de pandémie, des pratiques de contournement ont également pu m'être rapporté, avec un télétravail effectué dans ces résidences secondaires, au domicile de proches, ou même dans des lieux de vacances (chambre d'hôtel, gîte…). Bien souvent en effet, la norme dans l'Entreprise est de réaliser ses réunions en visioconférence sans mettre de caméra et simplement avec la fonction audio. Ces déplacements sont donc passés inaperçus. En outre, et malgré ces prescriptions ayant pour but de maintenir un niveau de sécurité, aucun contrôle n'est opéré, pour vérifier que le télétravail est bien effectué au domicile.

Perçu comme un « risque » au départ, le travail réalisé au domicile des personnes salariées devient au contraire un outil de maintien de la productivité dans le cadre des grèves des transports de 2019 et de la crise du Covid de 2020. Les questions de sécurité liées au télétravail viennent révéler la manière dont les normes organisationnelles se tissent : les interdictions qui vont de pair avec le niveau de sécurité de ce secteur d'activité, la notion de « risques » étant primordiale dans le monde bancaire. Un paradoxe peut néanmoins être noté dans le fait que les lieux de télétravail ne soient pas contrôlés : on peut penser que la surreprésentation des personnes ayant le statut de cadres au sein de la structure induit un contrôle finalement faible. La « société du risque[360] » se déploie donc de manière variable : le niveau de contrôle semble tout proportionné aux caractéristiques sociales de celles et ceux qui sont employés. Je serai amenée à discuter et étayer ce constat au fil des prochains chapitres. Outre cette question des risques, dans l'enjeu d'une mise en œuvre organisationnelle du télétravail, il est possible de noter que les conditions d'emploi dans l'Entreprise sont globalement favorables, et que la pratique du travail hors des locaux s'insère alors plus largement dans une rhétorique de « bonne conciliation », promue par l'employeur.

[360] U. Beck, *La société du risque*, *op. cit.*

II — LA PROMOTION D'UNE « BONNE CONCILIATION » AUPRES D'UNE POPULATION FAVORISEE

J'ai montré dans le premier chapitre que le télétravail est plutôt un phénomène de cadre et concerne plutôt les classes supérieures. Cette partie explore les caractéristiques des salariés et salariées de l'Entreprise, cadres pour leur très grande majorité. Les discours organisationnels font du télétravail un dispositif de « conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle », et donc une faveur faite à cette population. Néanmoins, l'analyse de ces normes de conciliation à travers les textes locaux sur le télétravail ainsi que la manière dont ce discours se transforme après l'expérience du travail confiné montre bien qu'un tel discours liant télétravail et « bonne conciliation » relève avant tout d'un effet promotionnel, autour d'une tendance managériale au « bien-être ».

1. Un salariat stable

Les personnes travaillant au sein de l'Entreprise disposent de conditions de travail plutôt positives, axées autour d'une stabilité et d'une promotion de la parentalité. Tout ceci semble constituer un contexte amenant la mise en place du télétravail dans l'Entreprise.

a) Venir travailler dans l'Entreprise, des cadres et des mesures de promotion de la parentalité

Les conditions d'emploi des personnes salariées dans la structure étudiée sont marquées par la prévalence du statut de cadre et des salaires élevés comparativement à la population française, mais en retrait du reste des cadres travaillant en Île-de-France. Par ailleurs, le secteur d'activité et la structure mettent en œuvre des mesures plus avantageuses que d'autres champs professionnels pour la parentalité. Si la question de ne pas avoir d'enfants est au moins en partie liée à des contextes professionnels, comme le posent Anne Gotman et Clotilde Lemarchant dans l'introduction d'un dossier de la revue *Travail, genre et sociétés*[361], il est ici possible de souligner, à l'inverse, comment des organisations mettent en œuvre des mesures de promotion de la parentalité.

Une structure avec de nombreux cadres

Le fait d'être cadre est un élément important dans l'accès au télétravail. Comme je le soulignais, les télétravailleurs et télétravailleuses sont essentiellement des cadres :

[361] Anne Gotman et Clotilde Lemarchant, « Sans enfant », *Travail, genre et sociétés*, 2017, vol. 37, nº 1, p. 33-36.

> Les établissements du secteur privé où le télétravail se développe particulièrement sont ceux où les salariés ont une certaine autonomie dans l'organisation de leur travail. En présence de cadres, les établissements où les horaires de travail des cadres sont en partie définis par un forfait en jours sont ceux où le télétravail est le plus fréquent[362].

Encore une fois, la structure étudiée se conforme aux caractéristiques du télétravail en France. En effet, l'Entreprise compte un nombre très élevé de cadres, ce qui est un trait lié à cette pratique professionnelle :

> Dans les établissements où le télétravail est possible, la part de télétravailleurs augmente avec la part de cadres parmi les salariés. Cela s'explique non seulement par le télétravail plus fréquent des cadres mais aussi par des effets de contexte : tous les salariés télétravaillent d'autant plus qu'ils sont entourés de cadres[363].

Le bilan social de 2020 indique 2 211 cadres contre 266 techniciens et techniciennes dans l'organisation étudiée, soit 88% de personnes cadres. Lors des années précédentes, en 2019, l'effectif est composé de 87% de cadres et en 2018 le bilan dressé par les ressources humaines en comptabilise 85%. La structure est donc composée très majoritairement de personnes aux caractéristiques sociales favorisées, dont la proportion est à la hausse entre 2018 et 2020. Cette proportion est conforme à un secteur bancaire, avec nombre de cadres et de personnes ayant le statut d'ingénieurs[364].

La hausse de la proportion de cadres dans cette structure, avec toutefois une baisse de leur effectif, s'appréhende au sein d'une division mondiale du travail. Cette proportion de personnes cadres se comprend par des négociations menées par les syndicats sur les conventions collectives du secteur bancaire afin qu'un maximum de postes soient classifiés parmi les catégories de cadres, ce qui a des répercussions à l'intérieur de l'Entreprise. Ce taux élevé doit également être mise en relation avec la diminution de l'effectif total de personnes employées sur la même période : les mesures telles que le plan de départ volontaire mis en œuvre dans l'Entreprise entre 2020 et 2021 ne font qu'accroître le phénomène déjà démarré de non-remplacement des départs de personnes occupant les postes de « techniciens et techniciennes », analyse confirmée par les données chiffrées disponibles dans les documents de bilans sociaux. Les reconfigurations entreprises par la direction du Groupe et de l'Entreprise entraînent le fait que dans les locaux d'Île-de-France, il pourrait ne plus rester que les personnes les plus qualifiées et cadres. Des mouvements de délocalisation ont démarré dans la structure depuis le milieu des années 2000, nous y reviendrons : une partie des tâches les moins valorisées sont effectuées en Inde, dans un pays d'Europe du Sud et un autre d'Europe de l'Est.

---

[362] S. Hallépée et A. Mauroux, « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », art cit, p. 5.
[363] *Ibid.*
[364] S. Salman, « Des usages managériaux de la science ? », art. cit.

En lien avec ce nombre de cadres dans la structure, la proportion de personnes télétravaillant est très élevé. Des « bilans » et des sondages sont effectués par les ressources humaines de l'Entreprise en 2019, dans l'optique des négociations à venir sur le nouvel accord de télétravail – qui n'aura finalement pas lieu puisque l'accord de 2021 est signé par le Groupe et non par l'Entreprise. Le « Bilan 2019 » m'est envoyé par une personne des ressources humaines lorsque j'en fais la demande dans le cadre de ma thèse. Ce document expose qu'il y a 45% de personnes télétravaillant parmi celles en CDI. Sur les 1 173 personnes télétravaillant en 2019, 97% d'entre elles sont des cadres. Dans cette entreprise où la proportion de cadres est déjà très élevée, les personnes effectuant du télétravail sont quasiment exclusivement des cadres.

Des conditions salariales globalement favorables

Si le statut de cadre garantit certains avantages, il semble aller de pair dans l'Entreprise avec des conditions de travail plutôt favorables. Le bilan social de l'Entreprise donne les rémunérations en fonction du statut, cadre ou technicien et technicienne et des classifications établies par la convention collective nationale de la banque. Les rémunérations ont été analysées par Sylvie Monchatre, Laurence Baraldi et Christine Durieux comme étant le produit d'une individualisation importante et des stratégies managériales, avec des grilles comprenant des critères accrus[365], qui s'ancrent dans des logiques de gestion des compétences : c'est le cas dans cette structure, avec des salaires liés au poste effectué mais aussi au diplôme et à l'établissement d'études supérieures d'origine. La rémunération moyenne des non-cadres est de 3 109€ bruts mensuels en 2020. Celle des cadres est de 4 865€ bruts mensuels, avec des variations allant de 3 440€ pour la classification la plus basse des cadres, jusqu'à 8 876€ pour les personnes « hors classification », ayant une ancienneté et un poste élevé dans la hiérarchie interne. Les rémunérations totales, combinant le salaire mensuel, fixe, et les salaires variables (selon les résultats et l'atteinte des objectifs, ou dispositifs d'intéressement et participation aux résultats de l'entreprise), sont légèrement plus élevées et amènent à une moyenne mensuelle brute de 3 374€ brut pour les non-cadres et 5 061€ pour les cadres. L'INSEE montre que les « cadres franciliens gagnent en moyenne 4 823€[366] » net, ce qui est plus élevé que les personnes employées par l'Entreprise, qui mentionne leur salaire brut. Hors de la région francilienne, la

[365] Sylvie Monchatre, Laurence Baraldi et Christine Durieux, « La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ? », dans Damien Brochier (Éd.), *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*, Paris, Economica, 2002, p.113-135.

[366] Marie-Christine Abboudi, Issam Khelladi et Laure Omont, « L'Île-de-France concentre la moitié des salariés du secteur privé les mieux rémunérés de France », *Insee Analyses Île-de-France*, 2021, nº 141.

rémunération moyenne sur le territoire national des personnes salariées du privé est en 2020 et en équivalent temps plein de 3 300 euros bruts mensuels[367] : celle des cadres est de 5 790€. Les cadres de l'Entreprise touchent donc des salaires inférieurs à la moyenne des cadres en France. Un discours commun des personnes employées par l'Entreprise consiste à déclarer être « trop peu » ou « mal » payées : lorsqu'on compare les salaires des cadres de la structure étudiée à ceux d'autres personnes du même statut en Île-de-France, les salariés et salariées de l'Entreprise sont en effet moins bien rémunérés. Néanmoins, il semble opportun de remettre ces rémunérations dans leur contexte : la médiane des salaires en France en 2020 s'élève à 2 005€ net[368], soit environ 2 600€ brut. Dès lors, même si les salariés et salariées de l'Entreprise sont moins rémunérées que les cadres en Île-de-France, leur niveau de revenu reste élevé : ces niveaux de salaires placent à la fois les non-cadres et les cadres de l'Entreprise dans les trois derniers déciles des niveaux de vie des personnes françaises[369], sans considérer les éventuels autres revenus que ces personnes pourraient avoir. Ces cadres se plaignant de leurs salaires malgré leurs conditions de vie plutôt stable s'ancrent pleinement dans une sociologie des cadres ayant dressé les contours de sa figure, marquée par une volonté de maintien et d'amélioration de ce confort :

> Sur un autre plan, la figure du cadre dessine dans le tissu social de la société salariale une image de confort, de qualification et de revenus élevés, qui ne fait que rendre ce modèle de société plus acceptable, enviable et (un temps) durable. Avec leurs comportements détachés des valeurs traditionnelles et leur propension à la consommation, ils entretiennent la demande de biens et la dynamique économique, accélérée par le recours au crédit et les anticipations de l'inflation. Ils participent aussi à la généralisation d'un état d'esprit d'optimisme et de confiance en l'avenir, qui alimente certes des revendications catégorielles, donc des tendances sociales, mais qui laisse espérer à chaque groupe une amélioration de sa situation, un rapprochement de son mode de vie (ou, à défaut, de celui de ses enfants) à celui des cadres, lesquels se plaisent à rêver indéfiniment pour eux-mêmes des décollages de leurs carrières, ponctués d'achats fastueux[370].

Conformément à cette catégorie, et malgré des discours faisant du salaire un motif d'insatisfaction, les conditions de vie des personnes salariées dans cette structure sont favorables : la grande majorité des personnes interrogées sont propriétaires de leur domicile principal ou font le projet de le devenir.

En tant que salariée, j'ai pu bénéficier de ces conditions de travail positives au fil de mes trois années dans cette structure. Le salaire minimal annuel pour un contrat Cifre s'élève à 23 484€ bruts, soit 1 957€ bruts mensuels. L'enquête sur les personnes disposant de contrats

[367] Joan Sanchez Gonzalez et Éléonore Sueur, « Les salaires dans le secteur privé en 2020 », *Insee Première*, 2022, nº 1898.
[368] « Revenus et patrimoine des ménages. », *Insee Références*, 2021.
[369] *Idem.*
[370] Charles Gadéa, *Les cadres en France : une énigme sociologique*, Paris, Belin, 2003, p. 145.

Cifre en sciences humaines et sociales montre que 35% des personnes disposant de ce type de financement sont employées au montant minimal[371]. Seuls 16% des personnes en contrat Cifre touchent un salaire supérieur à 2 201€ net mensuel (montant étant le dernier échelon prévu par le questionnaire sur les Cifre), ce qui a été mon cas, étant rémunérée en tant que cadre de l'Entreprise, et selon les mêmes grilles salariales que mes collègues. Les entreprises comptant plus de 500 employés et employées ont la plus forte proportion de salaires élevés, tandis que les associations sont les structures qui ont le plus faible niveau de rémunération. En outre, j'ai pu obtenir les mêmes avantages que les autres personnes salariées et bénéficier des dispositifs d'épargne salariale que sont l'intéressement et la participation, mais aussi d'une rémunération variable qui n'était pas dans mon contrat de travail mais que mon encadrante Sophie Etchegaray m'a attribuée, soulignant sa satisfaction à l'égard de mon activité dans l'Entreprise. Les congés payés et journées de récupération du temps de travail liés à mon statut de cadre m'ont permis d'avoir huit semaines et demie de journées de repos par an, ce qui est largement supérieur au minimum légal des congés payés. L'utilisation de journées de congés pour travailler sur la thèse est une pratique répandue parmi les personnes doctorantes[372] : ici, le nombre de journées de congés négocié au sein de l'Entreprise m'a permis de bénéficier d'une latitude temporelle confortable, de ne pas compter les jours de vacances et de pouvoir utiliser des jours de congés pour préparer les missions d'enseignement que j'ai menées, tout en n'épuisant pas ce solde de journées.

Une valorisation de la famille « traditionnelle »

Les ressources humaines du Groupe et de l'Entreprises promeuvent, à travers des documents, emails et outils de communication, une image d'entreprise engagée pour la parentalité des femmes et des hommes salariés. Par exemple, le 25 mars 2020, soit un peu plus d'une semaine après le début du « grand » confinement, la directrice des ressources humaines de l'Entreprise en France, Françoise Tablet, ainsi que le directeur des services généraux font parvenir par email à toutes les personnes salariées le lien vers une conférence organisée par un prestataire spécialisé dans le « bien-être » des personnes salariées :

> Participez aux conférences [Nom du Prestataire] pour vous aider à mieux appréhender la situation inhabituelle que nous vivons. Exemple de conférences : Comment s'organiser et maintenir une communication efficace malgré l'épidémie, prévenir le *burnout* parental tout en préservant la

[371] T. De Feraudy *et al.*, *Rapport d'enquête - Faire une thèse en Cifre en Sciences Humaines et Sociales*, *op. cit.*, p. 31-33.
[372] G. Gaglio, « En quoi une thèse CIFRE en sociologie forme au métier de sociologue ? », art. cit.

> relation avec ses enfants, apprendre à gérer son stress et ses émotions dans cette situation inhabituelle.
>
> Email du 25 mars 2020

Dans ce courriel sont mis en parallèle des sujets de nature fort diverse : organisation de l'activité, régulation des émotions au travail[373] et encore conseils sur le travail parental. Ce mélange des thématiques rend compte de la forte polarisation vers la « famille » de ce secteur d'activité : cette famille est fondée sur des représentations stéréotypiques, c'est en ce sens que je la qualifie de « traditionnelle », composée d'une femme et un homme en couple hétérosexuel ayant eu des enfants issus d'une grossesse menée au sein du couple. Une « semaine de la parentalité » se tient par exemple en mai 2020, organisée les ressources humaines du Groupe, invite toutes les personnes salariées à assister à des tables-rondes retransmises en visio-conférence. Il peut s'agir de conférences ayant pour thème « l'hyper parentalité », la sensibilisation des enfants aux question du racisme, le rôle du père ou encore le décrochage scolaire. La thématique de la parentalité est à tel point prégnante dans la structure qu'une des cadres interrogée dans le cadre de cette enquête expose avoir participé à une formation à destination des « jeunes mamans », de retour de congé maternité. L'employeur apparaît ainsi attentif à la question de l'agencement des temps sociaux :

> Audrey : [...] [Dans] le Groupe, pour les jeunes mamans quand elles reprennent le travail, ils proposent une formation pour concilier ta vie personnelle et professionnelle. Tu as des gens de tout le Groupe, qui viennent du Sud, qui viennent de Lyon, qui viennent… Et il y a des gens qui disaient : « Avoir un trajet de plus de dix minutes entre chez moi et mon travail à pied, mais je ne conçois même pas. » Donc nous les Parisiens qui avions une demi-heure voire une heure trente de transport par jour, ils nous disaient : « Mais jamais de la vie ! ». Et je me dis : mais ils ont bien raison (*rires*).
> Marianne : C'était quoi cette formation, je n'en ai jamais entendu parler ?
> Audrey : « Comment conjuguer sa vie privée et sa vie professionnelle ? »
> Marianne : Et toi, tu l'avais faite ? Ça consistait en quoi ?
> Audrey : De te faire prendre conscience que les choses que tu… C'était vraiment, tu refaisais ton cadre et tu disais : voilà. Ta vie d'hier, le shopping, les restaurants, les cinémas et tout ça, c'est terminé. C'est ce que tu faisais avant, et voilà ta nouvelle vie. Déjà ça te faisait prendre conscience de ton ancienne vie, [et pour] ta nouvelle vie tu partais dans autre chose. Et après, c'est de se dire : bon. Tu as vingt-quatre heures. Et donc du coup comment tu peux mettre tes ordres de [priorité] ? Tes ordres de travail, tu ne peux plus passer outre, tu es obligée de le faire. En plus tu as des moments où tu vas passer avec ton enfant, où est-ce que tu les mets dans ce cadre ? Et puis après, où est-ce que tu peux mettre tes micro-points où tu ne feras pas du shopping, mais tu pourras prendre un bain ou vraiment t'occuper de toi ? Et ça te permettait de factualiser, [pour ne] pas te laisser complètement envahir par le reste. Parce que quand tu as des enfants, c'est rapide, et tu es complètement happée, et puis tu en viens à t'oublier. Et ce n'est pas bon. Ce n'est pas spécialement bon pour toi, pour eux, pour ta vie de couple et de famille parce que malheureusement dans un coin de ta conscience tu gardes en mémoire et tu peux avoir des colères comme ça qui repartent, qui resurgissent parce que tu ne penses plus spécialement à toi. Et ce n'est vraiment pas [bon] en fait de se sacrifier… C'est vraiment intéressant de dire : mais un moment, je garde quand même le meilleur pour moi. Et voilà il y a normalement un papa qui traîne, il peut prendre aussi le relais. Et lui aussi, il peut aussi se ménager des temps pour lui.

[373] Aurélie Jeantet, *Les émotions au travail*, Paris, CNRS Éditions, 2018.

Marianne : Tu l'avais fait à la naissance de ton premier enfant, cette formation ?
Audrey : Oui.
Marianne : Tu avais senti que ça t'avait aidé ?
Audrey : Je ne dis pas que ça transcende ta vie, mais ça te permet de moins culpabiliser en disant qu'un moment donné, tu as besoin aussi de temps pour toi et que tu as le droit de te renouer avec un petit peu ton ancienne vie que tu n'auras plus jamais. Et le fait de tronçonner ton *timing*, ça te permettait de prendre un premier pas pour t'organiser. Alors ce qui est bien [dans le Groupe] c'est que quand on reprend le travail, ton enfant il y a un peu plus de six mois. Un enfant de deux mois, enfin en général ils ne font pas leur nuit, c'est quand même… Je pense que ça pique sérieusement quand tu reprends quand ils sont si jeunes, donc ça te permet de prendre du recul. Mais néanmoins pour t'organiser c'est quand même encore compliqué parce que tu es encore pas mal fatiguée quand tu reprends ta vie professionnelle, tu es vite fatiguée par ces deux rythmes de vie différents.
Marianne : Oui. J'imagine. Je ne savais pas [que ça existait], c'est intéressant que l'entreprise aide les mamans comme ça, je trouve ça super intéressant et c'est chouette.
Audrey : Le Groupe pour ça, je trouve que c'est vraiment une entreprise humaine. […] Je trouve ça bien que le Groupe ouvre ce type de formations qui sont peut-être vraiment à la limite du perso et du pro parce que ça permet en fait d'acquérir des clés, et de communication, comprendre comment chacun réagit, et de mieux interagir.

Audrey Fontenille, 2020, cheffe de projet, département de transformation digitale

Comme le décrit Audrey, l'employeur se fait donc attentif aux temps sociaux et même ici, à travers cette formation, semble insinuer les formes que doit prendre l'articulation faite et mise en œuvre concrètement par ces femmes, qui passe par des réaménagements des plages temporelles. Les femmes doivent ainsi être maîtresses de leur temps, ce qui est souligné par le discours de la professionnelle : il s'agit de contrôler le temps de travail, le temps passé avec l'enfant, tout en pensant à « soi » et maintenant du temps pour soi. Or, on voit bien combien ces normes ont aussi pour but de renforcer des caractéristiques de cadres, car ces femmes sont en maîtrise temporelle dans tous les champs sociaux. L'apprentissage d'un renoncement, dont fait part Audrey dans la formation, vise alors aussi à accepter les recompositions inégalitaires du temps domestique et du temps familial, dans un monde où le temps productif est incompressible. L'existence de telles formations est peut-être partagée à d'autres secteurs d'activités, mais dans ici, elle se combine à d'autres formes de régulations des temps sociaux, comme des pratiques visant à, la plupart du temps, ne pas positionner de réunion après 17h. Ceci permet alors aux personnes salariées mais aussi à la direction de mettre en avant le Groupe comme lieu favorable à la parentalité.

L'organisation et la facilitation de la parentalité se combine avec des dispositions légales favorables à la période post-accouchement et donc à une forme de maternité reposant sur une grossesse. La convention collective[374] du secteur bancaire prévoit ainsi une extension du « congé » maternité légal, soit pour 45 jours en permettant aux mères de garder leur salaire

[374] Art. 51, Convention collective nationale de la banque du 10 janvier 2000. Étendue par arrêté du 17 novembre 2004.

plein, soit pour 90 jours, avec un salaire réduit de moitié. Un « congé parental d'éducation » est également prévu, reprenant les dispositions légales nationales du code du travail[375] mais prévoyant une deuxième extension du congé maternité en cas d'allaitement : 45 jours de plus peuvent être attribués et indemnisés pour les femmes, sur présentation d'un « certificat d'allaitement »[376]. C'est donc un secteur d'activité qui prête une attention particulière à une maternité advenant à la suite d'une grossesse, valorisant également la période d'allaitement. D'autres journées de congés sont prévues dans la convention collective : cinq journées de congés pour un mariage ou un PACS[377], une journée de plus que les quatre jours prévus par le Code du travail. Tant la mise en avant de la maternité, de l'allaitement, que les avantages en cas de mariage ou de PACS montrent une attention à la famille comprise dans ses formes traditionnelles.

Dans l'Entreprise, le nombre élevé de cadres induit le recours important au télétravail. Les salaires et les avantages liés à la parentalité en font un lieu de travail aux conditions perçues comme plutôt confortables, bien que le salaire soit un sujet suscitant des jugements négatifs de la part des travailleurs et travailleuses. Être une personne salariée dans l'Entreprise permet de rejoindre les catégories favorisées de la société.

b) **Un accès au télétravail pour les personnes les plus stables**

La stabilité, au sens d'un maintien dans l'emploi, est un critère pour accéder au télétravail :

> Les salariés en télétravail régulier sont relativement plus stables et insérés dans l'emploi. La part de télétravailleurs réguliers augmente avec l'ancienneté dans l'établissement : 3,6 % des salariés présents dans l'entreprise depuis 10 ans ou plus pratiquent un télétravail régulier contre 2,4 % des salariés présents depuis moins de 3 ans[378].

Dans l'analyse menée par Yves Jauneau en 2022, la durée depuis laquelle les personnes sont en emploi n'est pas prise en compte dans le télétravail. Il explique néanmoins que toutes choses égales par ailleurs, les « jeunes », c'est-à-dire les personnes salariées de moins de 30 ans télétravaillent moins que celles et ceux qui ont plus de 30 ans[379]. Cela va dans le sens d'une forme de stabilité : insérées depuis moins longtemps sur le marché de l'emploi, les personnes de moins de 30 ans ont donc moins accès au télétravail. Ce critère de la stabilité est inscrit

[375] Art. L1225-48, Code du travail.
[376] Art. 53, Convention collective nationale de la banque du 10 janvier 2000. Étendue par arrêté du 17 novembre 2004.
[377] Art. 59, *ibid.*
[378] S. Hallépée et A. Mauroux, « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », art. cit, p. 2.
[379] Y. Jauneau, « En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé », art. cit.

contractuellement dans l'accord de télétravail collectif de l'Entreprise de la période 2016-2019. Ici, j'étudie la période avant la crise du Covid en ce qu'elle est significative des normes du télétravail dans ce contexte des « risques » et alors que sa mise en œuvre s'effectue dans le paradoxe d'un dispositif permettant des économies financières importantes mais posant des enjeux en termes de sécurité des transactions bancaires. L'accès au télétravail est alors façonné par des interdits statutaires. L'accord collectif précise ainsi :

> L'accès au télétravail est subordonné aux critères individuels cumulatifs d'éligibilité. En effet, le salarié doit : être lié à l'entreprise par un contrat de travail à durée indéterminée, disposer d'une ancienneté d'1 année au sein de l'entreprise de de 6 mois de présence effective dans le poste de travail occupé au moment de la demande (des dérogations pourront être attribuées dans des situations spécifiques) […].

Le critère du CDI pose donc que seules les personnes disposant du contrat de travail le plus protecteur en France ont accès au télétravail. Les personnes en CDD, ou les stagiaires, mais aussi les personnes en situation de sous-traitance (cabinet de conseil) n'ont pas accès au télétravail. Il ne suffit donc pas d'être cadre pour bénéficier du télétravail ici, le critère d'ancienneté joue également : la classe du télétravail repose sur la durée de présence au sein de l'entreprise. Ainsi, bien que mon CDD ait duré trois ans, je n'ai pas pu effectuer de télétravail : j'ai commencé à travailler à mon domicile pour le compte de l'Entreprise, seulement dans le cadre du confinement. La pandémie forme alors un tournant dans les conditions d'accès et l'assouplissement du critère de stabilité statutaire et temporelle. L'accord de 2020 en modifie en effet les critères d'accès : « est éligible au télétravail, le salarié d'une entité qui remplit les conditions cumulatives suivantes : est en CDI ou en CDD après une période pouvant aller jusqu'à 6 mois, est affecté dans une activité/poste éligible au télétravail […] ». Le CDI cesse alors d'être le seul contrat ouvrant au télétravail, ce qui est un changement important. En outre, tant l'ancienneté d'un an auparavant requise et le fait d'avoir passé au minimum six mois dans le poste occupé sont supprimés. L'accès au télétravail est donc une affaire d'emploi : il nécessite pendant longtemps d'être en contrat à durée indéterminée, dans le cadre du salariat, et d'avoir une certaine ancienneté, critères qui façonnent les contours d'une stabilité forte pour celles et ceux qui le pratiquent.

L'enjeu de la stabilité est constitutif des premiers temps du télétravail, avant d'être supprimé avec le développement du travail confiné. Cela semble indiquer que le télétravail est auparavant réservé aux personnes disposant d'un certain capital dans la structure : elles sont les plus anciennes, celles aussi qui disposent des conditions de travail les meilleures puisqu'elles sont alors plus souvent cadres que techniciennes et en CDI. De fait, dans les discours tant organisationnels que managériaux et dans les représentations des salariées, le télétravail est une

amélioration des conditions de travail. Ces conditions communes, pour l'accès au télétravail, peuvent-elles alors façonner ce que l'on pourrait qualifier de classe du télétravail ? Cette pratique parvient-elle à unifier le groupe des cadres ? Alors que la question de l'unité du groupe des cadres est un enjeu fort de la sociologie de cette classe[380], l'analyse menée ici permet de prendre position à l'égard de cette question. Si je viens en effet de dresser des traits communs pour les personnes salariées dans l'Entreprise, les pratiques montrent des distinctions fortes, qui font pencher la balance vers la théorie de l'éclatement du groupe des cadres, j'y reviendrai au chapitre 7.

2. Un progrès pour l'articulation ?

En décembre 2019, une grève des transports très suivie bat son plein, il est très difficile de se déplacer en Île-de-France. De nombreux et nombreuses salariées de l'Entreprise travaillent depuis leur domicile, faute de pouvoir venir. La possibilité de travailler de chez soi est alors assouplie : il est possible d'y avoir recours de manière plus libre durant cette courte période, hors des formalisations existantes par ailleurs. Me déplaçant essentiellement à vélo, je continue à me rendre sans encombre dans les locaux de la structure, malgré un temps pluvieux durant cette période. Un soir, Sophie Etchegaray, mon encadrante, me dit que si je le souhaite je peux "me mettre" en télétravail – je n'en effectue pas habituellement puisqu'étant en CDD je n'y ai pas accès. Je lui réponds que je n'en ai pas *besoin*, puisque je fais du vélo. Elle me répond que lors de cette période, tout le monde a la possibilité d'être en télétravail, donc je peux en faire aussi et ne pas me retrouver sous la pluie chaque jour. Alors que je considérais que le télétravail dans le cadre des grèves correspondait à un besoin de continuité de l'activité, cet échange avec ma responsable montre bien combien il s'insère dans d'autres justifications, et notamment dans une forme « d'équité » entre les personnes salariées : si d'autres y ont accès, je n'ai pas à me priver de cette pratique représentée comme positive. Ainsi, elle est souvent présentée dans l'Entreprise comme favorisant une « conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ». Ce discours organisationnel se modifie quelque peu après la crise du Covid-19.

a) L'« amélioration de la conciliation », prophétie autoréalisatrice

En examinant les accords nationaux interprofessionnels et les textes de loi sur le télétravail, j'ai montré qu'ils présentent le télétravail comme étant un dispositif « gagnant-

[380] Paul Bouffartigue, Charles Gadéa et Sophie Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, Paris, Armand Colin, 2011.

gagnant » au premier chapitre, et qu'ils insistent sur la façon dont le télétravail présente un intérêt pour les salariés et salariées, en ce qu'il faciliterait ou améliorerait la « conciliation ». Ce discours circule également dans l'Entreprise. Cela s'insère dans les représentations, soulignées plus haut, d'un employeur « pro-famille » :

> Du côté de l'emploi, l'équilibre vie familiale-vie professionnelle peut être altéré par de longs temps de trajet, des horaires de travail étendus ou atypiques, et par une intensification des rythmes de travail. Les programmes ou politiques d'aide aux familles de la part des entreprises peuvent de leur côté accroître la satisfaction au travail. Ces programmes peuvent inclure des arrangements horaires et de la flexibilité (horaires flexibles, télétravail, semaine de travail compressée, etc.), des congés en cas d'enfants malade, ou des prestations en nature comme une aide à la garde des enfants (service de garde ou aide pour trouver un mode de garde). La culture *family friendly* au travail peut aussi jouer un rôle clé. La perception d'une culture « profamiliale » dans l'entreprise, notamment de la part de responsables hiérarchiques ou de collègues a ainsi été mise en évidence par les travaux de gestionnaires des ressources humaines comme un facteur déterminant de l'allègement des conflits entre famille et travail[381].

Le télétravail s'insère pleinement dans des politiques familiales mises en œuvre par l'employeur, en contribuant pleinement à l'image d'employeur favorable à la parentalité ici dépeinte. Néanmoins, il semble que cette prescription des temps sociaux soit peu commune dans les entreprises françaises. Analysant les pratiques d'articulation mises en œuvre par les employeurs en Grande-Bretagne, aux États-Unis et en France, Ariane Ollier-Malaterre les classe en plusieurs catégories[382]. D'une part, il y aurait les pratiques de flexibilité spatio-temporelle du travail, parmi lesquelles l'autrice compte des arrangements autour des horaires du travail, de ses lieux, et de gestion et d'interruption de la carrière : le télétravail appartient à cette première branche. D'autre part, elle mentionne les « ressources relatives au hors-travail (informations et conseils), infrastructures, prestations financières[383] ». Son analyse montre combien ces dispositifs sont davantage répandus dans les champs anglo-américains qu'en France. Or, dans l'Entreprise ici étudiée, il semble que ces pratiques soient répandues et encouragées : la convention collective du secteur et ses traductions à l'échelle locale sont axées sur cette question, conférant aux femmes des arrêts liés à la maternité plus long que dans les textes légaux. On peut analyser ces éléments au regard du contexte du secteur bancaire et financier en particulier, mais aussi au fait qu'étant un groupe multinational, des pratiques ont pu être importées d'autres régions du monde vers le siège français. En outre, les enquêtes exploitées par Ariane Ollier-Malaterre ont été menées au début des années 2000, les pratiques

[381] Ariane Pailhé et Anne Solaz, « Pourquoi les salariés sont-ils si satisfaits de la conciliation famille-travail ? L'effet des politiques des entreprises » dans A. Pailhé, A. Solaz (dir.), *Entre famille et travail*, *op. cit.* p. 388.
[382] Ariane Ollier-Malaterre, « Comment les employeurs appréhendent-ils la vie hors travail de leurs salariés ? Une comparaison entre le modèle français et le modèle anglo-américain », *Revue des politiques sociales et familiales*, 2008, vol. 92, nº 1, p. 47-60.
[383] *Ibid.*, p. 50.

au sein des entreprises ont donc pu évoluer et les structures françaises et européennes s'inspirer des organisations anglo-saxonnes.

Encadré n°6 : « Conciliation », articulation ?

Le terme de « conciliation » est fréquemment utilisé dans la sociologie, bien qu'il pose de nombreux problèmes, notamment du point de vue de la normativité qu'il induit : ces controverses ont été dépeintes notamment par Annie Junter-Loiseau[384] puis par Ariane Pailhé et Anne Solaz[385]. De fait, comme l'expose la première autrice, « la conciliation est une notion vertueuse : tout le monde y aspire et est prêt à s'y rallier ! En dépit de son succès, la notion n'a pas de définition et seules les femmes la pratiquent ou s'y emploient[386]. » Le terme de « conciliation » a indéniablement eu un succès populaire, étant fortement utilisé par les personnes que j'ai interrogées, mais aussi par les RH de l'Entreprise. Il est donc de l'ordre de l'évidence, pour presque toutes les personnes avec lesquelles j'ai échangé, que *le télétravail permet une meilleure conciliation*. Néanmoins, le terme de conciliation « ni[e] les antagonismes[387] » qui sont au principe des pratiques les plus microsociologiques ayant pour but de faire tenir ensemble les temporalités et spatialités du travail productif et du travail reproductif. Car ce terme montre une forme d'opacité, tant du point de vue des activités menées par les personnes avec lesquelles j'ai échangé et car il invisibilise également le genre de ce travail[388], je choisis d'utiliser la « conciliation » comme un terme émique, afin de souligner son usage au sein de la structure. En outre, il est aussi crucial de déconstruire la *doxa* qui fait du télétravail un outil qui améliorerait, presque magiquement, la conciliation.

Le terme d'*articulation* n'est pas sans poser également des soucis par son opacité, mais il est « plus neutre[389] » que la notion de conciliation, je l'utilise ici comme un concept analytique. Il s'inscrit dans la tradition sociologique de l'analyse de différents groupes sociaux menée dans le réseau thématique « Articulation des temps sociaux » de l'Association Française de Sociologie, qu'il s'agisse de groupes construits selon leurs propriétés professionnelles (les mompreneurs étudiées par Julie Landour[390] ou les post-doctorants et post-doctorantes rencontrés par Bernard Fusulier et Pascal Barbier[391]), familiales (les parents solos analysés par Alexandra Piesen[392]). L'analyse peut également se centrer sur de pratiques (le congé

[384] Annie Junter-Loiseau, « La notion de conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale : révolution temporelle ou métaphore des discriminations ? », *Les Cahiers du Genre*, 1999, vol. 24, nº 1, p. 73-98.
[385] Ariane Pailhé et Anne Solaz, « Concilier, organiser, renoncer : quel genre d'arrangements ? », *Travail, genre et societes*, 27 octobre 2010, n° 24, nº 2, p. 29-46.
[386] A. Junter-Loiseau, « La notion de conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale », art cit, p. 73.
[387] *Ibid.*, p. 75.
[388] A. Pailhé et A. Solaz, « Concilier, organiser, renoncer », art cit.
[389] *Ibid.*
[390] Julie Landour, *Sociologie des Mompreneurs : entreprendre pour concilier travail et famille ?*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2019.
[391] Pascal Barbier et Bernard Fusulier, « L'interférence parentalité-travail chez les chercheurs en post-doctorat : le cas des chargés de recherches du Fonds national de la recherche scientifique en Belgique », *Sociologie et sociétés*, 2015, vol. 47, nº 1, p. 225-248.
[392] Alexandra Piesen, *Redéfinition du rôle parental au regard de la parentalité solo contemporaine*, Thèse de doctorat, Sorbonne Paris Cité, 2017.

parental pris par les pères, par Myriam Chatot[393] ou encore le travail d'articulation, par Valerya Viera Giraldo[394]). Le regard porté sur ces groupes a permis de tirer au jour des analyses mettant en relation le genre, la classe, l'âge et plus rarement la race, avec des pratiques d'articulation entre le champ familial et le champ professionnel. L'analyse du télétravail comme une pratique d'articulation passe par le dévoilement des activités reproductives effectivement pris en charge sur ces journées de travail productif, et l'examen de la modification des routines habituelles du travail reproductif : cela sera l'objet du sixième chapitre, centré sur les temps sociaux du télétravail.

Le discours, fort répandu, faisant du télétravail un outil pour une « meilleure conciliation » semble trouver sa source au sein de documents officiels. Les accords collectifs sur le télétravail de l'Entreprise mentionnent ainsi, dès leurs premières lignes, cette question d'un « équilibre » que le dispositif favoriserait :

> L'Entreprise France souhaite, par le présent accord, poursuivre la promotion des nouvelles formes d'organisation du travail [initiées par les accords précédents] convaincue que ce dispositif **facilite la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée et de manière générale participe à l'amélioration de la qualité de vie au travail** et au développement durable. Un bilan de l'accord du 18 octobre 2013, présenté lors de la réunion de négociation du 13 septembre 2016, a fait apparaître un niveau élevé de satisfaction tant de la part des collaborateurs en télétravail que de celle des managers de collaborateurs en télétravail. Ces derniers, interrogés par sondage, ont observé que le **télétravail favorisait une amélioration de l'équilibre personnel**, tout en garantissant une qualité de travail équivalente ou supérieure à celle constatée avant le passage en télétravail.
>
> Accord collectif télétravail de 2016, Préambule (*je souligne*)

D'emblée, la question de l'« équilibre » arrive à deux reprises dès le préambule de l'accord. Néanmoins, la signification de cette notion est passée sous silence. La « facilitation de la conciliation » se fait par l'accès à des journées de télétravail, sans besoin d'expliciter en quoi ce dispositif la facilite effectivement. L'« amélioration de la qualité de vie au travail » permise par le télétravail est également un truisme. Lorsque l'avenant à cet accord est signé et qu'il ouvre droit à du télétravail occasionnel, c'est là encore l'« équilibre » qui est mentionné dès les premières lignes du texte :

> L'ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 et la loi n°2018-217 du 29 mars ont adapté le Code du travail afin de favoriser le recours au télétravail régulier ou occasionnel. Le télétravail permet d'offrir une nouvelle modalité plus flexible que le télétravail régulier et **contribuer à la qualité de vie au travail en veillant à l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle**.
>
> Avenant de 2018 à l'accord collectif de 2016, Préambule (*je souligne*)

[393] Myriam Chatot, « Profiter des enfants ou s'offrir du temps ? Les conditions auxquelles les pères prennent un congé parental », *Revue française des affaires sociales*, 2017, nº 2, p. 229-246.
[394] Valerya Viera Giraldo, « L'espace temporel du salariat », art. cit.

La formulation laisse entendre que c'est cette « nouvelle modalité plus flexible » qui « veill[erait] à l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle ». Le guide du télétravail, publié dans cette structure en 2018, va dans le même sens et lie les gains sur le plan de la « conciliation » à la possibilité de télétravailler de manière occasionnelle et à la « souplesse » que cela apporterait :

> Le dernier accord relatif au télétravail à domicile au sein de l'Entreprise a été signé avec les partenaires sociaux [en] 2016. Il s'inscrit dans le cadre de l'accord cadre européen du 16 juillet 2002 et de l'Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005. Un avenant à cet accord a été signé le 3 juillet 2018 afin en particulier de permettre la mise en place du « télétravail occasionnel ». Cet accord offre **une souplesse dans l'organisation du travail en permettant aux collaborateurs de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée**. Ce guide a pour objet de présenter les règles d'accès, de mise en place et de fonctionnement du télétravail.
>
> Guide détaillé du télétravail chez Entreprise France, 2018.

D'abord utilisée dans le cadre du télétravail régulier, la justification du télétravail comme permettant une « meilleure conciliation » est réemployée lorsque le télétravail occasionnel se développe. Ceci porte à croire que cette notion, employée pour une situation comme pour l'autre, sans être davantage explicitée, sert de motif au développement du dispositif de manière superficielle.

La question de ce rôle du recours à l'argument de la conciliation peut alors se poser. Une hypothèse pour comprendre son utilisation peut être liée à celle d'un univers professionnel axé sur la parentalité. Aussi, le télétravail est d'emblée lié à ce motif rhétorique de la « conciliation ». Quel que soit le format temporel du télétravail, régulier ou non, l'entreprise explique que c'est d'abord pour le bien-être des personnes salariées qu'il est mis en œuvre. L'enjeu de l'« équilibre » ou de la « conciliation » sont alors utilisés de manière interchangeables, sans être définis ni sans expliquer en quoi ces éléments seraient « meilleurs » par le fait de travailler depuis son domicile un à deux jours par semaine. Ces questions sont alors abordées avec une grande normativité, l'employeur se faisant en apparence régulateur et prescripteur de l'aménagement entre les temps sociaux. On peut donc qualifier la manière dont la thématique de la « conciliation » est abordée par les discours organisationnels de prophétie autoréalisatrice[395] : c'est parce que l'organisation répète sans cesse que le télétravail *améliore* la « conciliation » que les personnes salariées adhèrent à cette idée, qui est alors reprise par ces dernières. Pour autant, ce discours vient être quelque peu écorché.

[395] Robert K. Merton, « The Self-Fulfilling Prophecy », *The Antioch Review*, 1948, vol. 8, nº 2, p. 193-210.

b) **Les troubles de la « conciliation »**

La « conciliation » comme argument en faveur du télétravail est mis en cause par plusieurs éléments : l'émergence d'un discours national sur le droit à la déconnexion d'une part et l'expérience du travail confiné d'autre part.

Qualité de vie au travail et droit à la déconnexion

Les prescriptions et normes à l'égard de l'articulation des temps sociaux en télétravail entrent en résonnance avec des évolutions législatives et sociales advenant successivement. À la fin des années 2010, apparaissent de nouvelles mesures visant à promouvoir « le droit à la déconnexion », c'est-à-dire le fait de limiter le temps du travail et à garantir le droit à des interruptions du travail, dans un contexte d'accroissement de l'équipement en TIC. Ce droit est inscrit dans la loi Travail ou loi « El Khomri » du 8 août 2016.

Dans la structure étudiée, le « droit à la déconnexion » est défini dans l'accord qualité de vie au travail (QVT) signé par les directrices des ressources humaines de l'Entreprise et les trois syndicats principaux en 2018. Le préambule de l'accord souligne que la qualité de vie au travail est une « notion complexe », constituée de six parties distinctes : les relations de travail ou le climat social, la santé au travail, le contenu du travail, le développement professionnel, le partage et enfin l'égalité. Pour l'enjeu de l'égalité, le texte de l'accord souligne qu'il s'agit de l'« équilibre vie privée, vie professionnelle, [l']égalité professionnelle [et la] conciliation des temps ». Ainsi, la QVT reprend également à son compte la question de la « conciliation ». Le contenu détaille le « rôle et l'implication des acteurs de la qualité vie au travail », puis la « politique de prévention des risques psychosociaux », les « mesures relatives au droit à la déconnexion », l'« accompagnement des projets d'évolution d'organisation par la prise en compte des critères relatifs à la qualité de vie au travail » et enfin la « poursuite des conférences et animations autour de la QVT ». C'est l'aspect de « droit à la déconnexion » qui nous intéresse davantage ici, car il questionne les normes locales de l'articulation des temps sociaux. La rubrique consacrée à cet enjeu de la déconnexion rappelle d'abord l'inscription de la notion dans le code du travail puis le définit :

> Il est entendu que le droit à la déconnexion se définit comme la possibilité qui est laissée à un collaborateur de ne plus avoir de contact avec l'entreprise en dehors de son temps de travail et vise ainsi à protéger les temps de repos et de congés des salariés.
> Les parties affirment qu'une bonne gestion des technologies numériques est essentielle en termes d'équilibre vie privée/vie professionnelle et ont décidé de définir par les dispositions du présent accord les modalités de bonnes pratiques partagées de ce droit.

Accord QVT, 2018

La « bonne gestion » correspond ici à cette possibilité de cesser le travail et l'« équilibre » pourrait donc être trouvé dans cette option donnée aux personnes salariées de tenir à distance le travail du temps personnel et domestique. Pour autant la conciliation est aussi utilisée dans un sens tout à fait opposé dans ce même texte :

> Le droit à la déconnexion concerne l'ensemble des outils professionnels à disposition des salariés (ordinateurs portables, téléphones mobiles, smartphones, tablettes, applications à usage professionnel, messagerie professionnelle, messagerie instantanée, outil de visioconférence …).
> Ce droit intègre les attentes des salariés en termes d'autonomie et de fluidité favorisant une meilleure conciliation vie professionnelle/ vie personnelle dans la limite du respect des périodes minimales de repos journaliers et hebdomadaires.

Idem

Ici la « meilleure conciliation » correspond à la libre organisation du temps de travail : l'autonomie et la « fluidité » correspond à une liberté pour les personnes salariées de faire déborder le travail sur la « vie personnelle ». C'est tout à fait l'inverse de la première idée. L'analyse des textes de l'Entreprise nous montre que l'articulation semble donc être une mesure variable, axée avant tout sur une organisation temporelle absolument « libre », ce qui laisse entendre alors une forme de dérégulation de la part de l'employeur. Ce résultat permet d'aller plus loin que des travaux antérieurs sur le droit à la déconnexion, qui montraient qu'ils n'étaient « guère traduits, jusqu'à présent, dans des dispositifs convaincants[396] » : de fait, ils sont peu suivi d'effets, mais dès leur définition, l'enjeu de temporalités professionnelles dérégulées et laissées à la main des personnes salariées apparaît.

La « conciliation » est un argument employé par l'Entreprise de manière creuse, pour marquer la flexibilisation temporelle du travail finalement laissée à la main des personnes salariées. « Bien concilier », dans cette structure, c'est donc avant tout organiser soi-même ses temps et lieux de travail, qu'il s'agisse alors d'être autonomes en travaillant de manière décalée (« dans la limite du respect des périodes minimales de repos ») ou que les salariés et salariées décident de « déconnecter », comme le leur permet cet accord. Contrairement à ce qu'on aurait pu croire, ici, la « conciliation » ne correspond pas au fait de laisser davantage de place aux temps familiaux ou de loisir, par exemple. Les définitions locales de l'« équilibre » ou de la « conciliation » laissent aux personnes salariées la possibilité de s'organiser selon leur bon vouloir. Ainsi, je notais plus tôt qu'en apparence, l'Entreprise se faisait prescriptrice de l'articulation des temps sociaux. Il est possible de compléter cette analyse en soulignant combien cette prescription favorise la libre organisation des personnes salariées et vient souligner une forme de dérégulation. La « bonne articulation » promise par le télétravail en tant

[396] Nathalie Greenan, Jean-Claude Sardas et Pascal Ughetto, « Organiser la déconnexion ? », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 2020, nº 31-32.

que prophétie autoréalisatrice fonctionne également de cette manière : c'est parce que les normes de l'articulation sont laissées à la main des personnes salariées, et que celles-ci peuvent investir cette notion comme bon leur semble, selon leurs socialisations et leurs positions familiales, que le télétravail permet d'« améliorer » la « conciliation », pour la plupart d'entre elles et eux. Néanmoins, l'expérience du travail confiné oblige l'Entreprise à prendre en compte la critique d'un télétravail conduisant bien souvent à un temps productif accru. Le droit à la déconnexion devient alors une condition de possibilité organisationnelle de la mise en place du télétravail, car ce droit répond aux reproches d'un télétravail colonisant l'espace personnel.

Le hiatus du télétravail comme dispositif d'articulation

Lorsque j'échange avec les délégués et déléguées syndicales de la CFDT sur le télétravail dans l'Entreprise en novembre 2021, une personne m'explique qu'« il y a une ambiguïté car on veut de la souplesse et de la fluidité mais quand on l'a, on se tire une balle dans le pied avec cette histoire de télétravail ». Par cette idée, elle souhaite souligner la manière dont les personnes salariées de l'entreprise travaillent au-delà des horaires « classiques » de bureaux, dans des formes de surtravail et de travail en débordement[397], dont ce syndicat signataire de l'accord QVT local semble particulièrement conscient. Ainsi, mon interlocutrice pointe le risque de personnes qui travailleraient « hors connexion » depuis leur ordinateur portable et donc hors des radars organisationnels, alors que les ressources humaines de l'entreprise doivent pouvoir contrôler le bon respect du repos de 11 heures pour les personnes étant cadres au forfait journalier. Elle m'explique donc que le télétravail pose « des enjeux de risques-psychosociaux avec le travail qui s'étend, malgré pour [eux] (*i.e. le syndicat*) un accroissement de la conciliation vie professionnelle /vie personnelle » permis par ce dispositif. Cette discussion en entretien pointe ce que l'on pourrait appeler un hiatus dans les représentations du télétravail comme dispositif d'articulation : d'un côté il permettrait bien une « meilleure conciliation », d'un autre il entraînerait l'accroissement du temps du travail et l'érosion de frontières qui existeraient entre le monde domestique et le monde productif.

Un questionnaire est diffusé entre avril et mai 2021, délégué par la direction française et par le Comité Social et Économique[398] (CSE) de l'Entreprise à un prestataire externe. Il se tient à la suite des trois confinements liés au Covid-19 et alors que l'idée d'un « retour » au bureau ne s'amorce pas encore dans la structure. Son but est d'évaluer la perception et la

[397] L. Goussard et G. Tiffon, « Quand le travail déborde… », art. cit.
[398] Les CSE remplacent les CHSCT depuis le début d'année 2020.

pratique du télétravail à la veille de la signature de l'accord du Groupe. 60% des personnes salariées répondent à ce questionnaire, soit 1 492 personnes. Des questions y sont consacrées à la thématique de la « conciliation ». Les résultats sont envoyés par email à l'ensemble des travailleurs et travailleuses en juin 2021, soit à la fin des périodes de confinement, dans un document (mis en forme par le prestataire) joint à l'email et dans une infographie comprise dans le courriel, aux couleurs du Groupe. Parmi treize propositions classées par les répondants et répondantes, la difficulté citée la plus fréquemment est celle de l'éloignement avec les collègues, puis vient la « difficulté à séparer la vie professionnelle de sa vie privée », les frais liés au télétravail et l'accroissement de la charge de travail. Une forme d'hétéronomie temporelle dans ce travail confiné est donc notable ici, qui avait déjà été mise en avant dans la littérature citée au premier chapitre[399]. Les avantages sont aussi listés. Ceux qui sont le plus fréquents parmi les réponses sont, dans l'ordre, le fait de ressentir moins de fatigue, la meilleure « harmonie » entre vie professionnelle et personnelle, le choix de pouvoir télétravailler ou se rendre sur le lieu de travail, et l'environnement propice à la concentration. Un commentaire, dans l'email, signale ce hiatus à la rubrique « Trouver le bon équilibre » :

> La séparation entre vie professionnelle et vie privée est une notion que l'on retrouve à la fois dans les avantages et les inconvénients. Un peu plus de 30% des répondants ont placé l'harmonie vie professionnelle/vie privée au premier rang des avantages du télétravail. Pourtant un peu plus de 35% des répondants expriment avoir des difficultés à séparer les deux.

Ainsi, il existe un décalage entre l'idée initiale d'un télétravail favorisant un « équilibre » et la manière dont il entraîne à la fois une porosité accrue entre les temps sociaux qui est perçue comme étant un élément négatif. Ainsi, cette porosité semble entraîner la possibilité d'un accroissement de l'activité. Nous verrons dans la deuxième partie comment ce travail se modifie lorsqu'il est effectué domicile. Si nous avons vu que les définitions locales de cet « équilibre » viennent souligner une forme de dérégulation par l'organisation. Chacun et chacune des salariées deviennent maîtresses de leur temps de travail. Mais l'idée d'un travail extensif lorsqu'effectué à domicile se diffuse et l'Entreprise doit alors faire face à ces critiques.

Le télétravail intégrant les critiques liées au droit à la déconnexion

Un discours visant à limiter le temps du travail émerge dans la structure, face aux critiques d'un travail colonisateur de la vie personnelle au moment des confinements. Je trouve des traces de ce discours dans des documents officiels et par les ressources humaines. Une

[399] Collectif d'Analyse des Familles en Confinement, *Familles confinées*, *op. cit*.

réunion publique des ressources humaines de l'Entreprise est organisée en visioconférence le 7 mai 2020, à la fin du premier confinement. Toutes les personnes salariées sont conviées à cet événement. Françoise Tablet, DRH France, donne alors des conseils sur la manière dont gérer cette période particulière. Elle invite les salariés et salariées à « maintenir une séparation entre vie professionnelle et vie personnelle ». L'accord sur le télétravail signé en 2021 évolue, par rapport aux documents précédents : j'avais noté que l'enjeu du télétravail comme dispositif normatif d'articulation des temps sociaux revenait dès les premières phrases des préambules des précédents accords. Or, dans celui de 2021, le préambule revient sur le nombre de personnes effectuant du télétravail dans le Groupe, la crise sanitaire, de l' « accélér[ation] de l'évolution des manières de travailler » et du télétravail comme d'un « projet d'attractivité » commun avec le *flex-office*. La question de la « conciliation » n'y apparait pas, mais celle du droit à la déconnexion apparait à plusieurs reprises. Ainsi et pour la première fois, la question de la limitation des temps du télétravail est inscrite dans l'accord de 2021 :

> Titre 7 : Enjeux RH d'une pratique durable du télétravail
>
> Article 1 : veiller aux équilibres de temps de vie et à la gestion du temps
>
> 1.1 Organisation de l'activité du télétravailleur, plages de disponibilité, gestion du temps de travail
>
> Les droits et obligations du télétravailleur sont strictement les mêmes que celles des salariés travaillant dans les locaux de l'entreprise.
>
> L'activité professionnelle demandée au télétravailleur doit être équivalente à celle des salariés en situation comparable travaillant dans les locaux de l'entreprise. Le télétravail ne doit modifier ni la charge de travail (à la hausse ou à la baisse), ni les référentiels d'activité et d'évaluation professionnelle, ni les objectifs du salarié. […]
>
> 1.2 Déconnexion et prévention de la fatigue numérique
>
> La mise à disposition d'un matériel permettant facilement la connexion à distance avec le poste de travail ne doit pas conduire les salariés en télétravail à se connecter en dehors de leurs jours et heures habituels de travail ou pendant leurs périodes de congés. Le Groupe leur reconnaît, comme aux autres salariés, un droit à la déconnexion au respect des durées minimales de temps de repos et de leur vie personnelle et familiale. A ce titre, il n'y a aucune obligation pour les salariés en dehors de leur temps de travail à donner suite à un message électronique ou à un appel téléphonique, à devoir se connecter à distance à des outils professionnels.
>
> De leur côté, les salariés en télétravail doivent se conformer au respect de leurs heures habituelles de travail. […]
>
> Accord télétravail du Groupe, 2021

Ici, la question de la « vie personnelle et familiale » n'apparait pas au sein d'un paradigme d'*amélioration* ou de conseils normatifs, mais de la même manière que dans l'accord QVT, il s'agit d'un texte prescripteur de nouvelles règles d'ajustement des temps sociaux. La rhétorique

organisationnelle accompagnant le télétravail semble donc se modifier, pour intégrer les critiques qui lui sont faites au lendemain de la crise du coronavirus : un temps de travail qui s'accroît et un entremêlement des temps sociaux vécus négativement par les personnes ayant effectué du télétravail et du travail confiné.

Les reproches à l'égard du télétravail ont été intégrés par les textes organisationnels locaux. À la manière dont l'ont montré Luc Boltanski et Ève Chiapello[400], le capitalisme s'appuie sur les critiques qui lui sont faites pour s'amender et perdurer. Ici, on peut constater que l'enjeu ici est la manière dont le télétravail recouvre une dimension d'exploitation. Derrière une apparente « conciliation » dont nous avons vu combien elle recouvre en réalité une norme d'agencement temporel de l'activité professionnelle et de la vie personnelle axée sur l'échelle individuelle, ce temps de travail s'accroit et s'accompagne d'une forme d'intrusion du travail au sein du domicile. Or l'Entreprise montre qu'elle prend en compte cette critique, en incorporant la question de ce droit dans les textes sur le télétravail. Les communications du Groupe accompagnant la diffusion du nouvel accord de télétravail en 2021 expliquent que ce texte prend sa place dans un « projet » d'organisation du travail portant sur plusieurs axes. Intitulé « Smart Working », il comporte quatre aspects : le télétravail, les espaces de travail, les outils digitaux et le « *people care* » (en anglais dans les textes français). Le télétravail prend une place nouvelle et prépondérante dans l'organisation post-pandémie en devenant un élément à part entière de ces transformations professionnelles. En s'articulant avec le « *people care* », traduisible par « soin aux personnes salariées », c'est donc l'organisation qui souligne combien elle intègre la question de l'attention portée aux télétravailleurs et télétravailleuses. Le texte, envoyé à toutes les personnes travaillant pour le Groupe, explique la notion :

> Enfin, et surtout, le People Care sera clé pour réaliser l'ambition du Groupe. L'expérience acquise autour de ces derniers mois de crise renforce notre conviction : il est essentiel de garder un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.
>
> Nous devons prendre soin de nous individuellement et collectivement. […]

Le télétravail est associé à un discours de « soin » qui semble nouvellement associé à ce dispositif dans la structure étudiée, qui s'impose dans un contexte social relativement heurté par des mois de travail effectué au domicile.

[400] L. Boltanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, *op. cit*.

Conclusion du chapitre. Derrière un outil d'articulation, des gains financiers, spatiaux et productifs au principe du télétravail.

Plusieurs logiques se succèdent, dans l'Entreprise, qui conduisent au déploiement du télétravail. Je note d'abord une logique spatiale, avec le déménagement de la structure vers la proche banlieue parisienne en 2009 et la mise en œuvre du *flex-office*. Le télétravail tient alors lieu de compensation, face au déclassement vécu par les personnes salariées. Puis, c'est une logique productive qui pousse à l'accroissement de l'accès au télétravail, avec les grèves de décembre 2019 et la crise du Covid-19. Tout ceci s'ancre dans la question des risques, qui souligne une structure employeuse contrôlante, utilisant cette rhétorique pour freiner ou forcer le télétravail. Luttant contre les enjeux d'imprédictibilité du travail, l'employeur cherche donc à contrôler ou maîtriser les « risques » : ceux-ci sont ainsi différents en fonction des activités menées par les personnes salariées. Si ces risques sont l'effets d'un régime légal international des activités de la banque et de la finance, ils sont utilisés pour justifier des contraintes exercées par l'employeur sur des personnes salariées – ne pas leur permettre de télétravailler ou, au contraire, les contraindre à cette pratique.

Enfin, une logique « conciliatrice » semble également au principe du télétravail, présenté comme positif pour la vie privée des personnes salariées, puisque l'Entreprise porte une attention particulière à la vie familiale de ses salariées et salariés. Mais si l'on analyse plus à fond cette norme, il apparaît qu'il s'agit d'une prophétie autoréalisatrice, sous fond de dérégulation organisationnelle : chaque personne salariée peut mettre ce qu'elle veut derrière la « bonne conciliation » permise par le télétravail, tant ses définitions organisationnelles sont lâches, voire contradictoires. En outre, la structure employeuse se prémunit des critiques visant à mettre en avant le caractère intrusif et colonisateur de cette pratique à domicile qui apparaissent post-covid, par l'intégration d'un droit à la déconnexion dans les textes sur le télétravail, qui est tout aussi flou et qui donne lieu à peu de mesures concrètes.

La structure étudiée est stéréotypique de l'exercice du télétravail en France, avant la crise sanitaire : il s'agit d'une grande entreprise située en Île-de-France, aux salariés et salariées étant très majoritairement cadres. Les différentes logiques semblent montrer l'éventail des possibles dans les différents motifs organisationnels amenant au développement du télétravail. Ces normes de mises en œuvre du télétravail, ainsi qu'un secteur d'activité protecteur avec de nombreux cadres semble façonner une classe du télétravail, ayant une certaine ancienneté et disposant de contrats de travail stables. Le discours sur le droit à la déconnexion permet alors

au télétravail de perdurer, intégrant cette critique d'un télétravail qui accroîtrait la porosité entre les sphères sociales.

Conclusion de la première partie. Un télétravail qui pourrait servir les intérêts des employeurs

La littérature sur le télétravail s'est peu intéressée aux logiques organisationnelles derrière sa mise en œuvre, préférant des travaux bien souvent gestionnaires ou ayant une approche que l'on peut qualifier de normative. Or, l'approche par les inégalités permet, en faisant écho aux travaux qui s'amorcent au moment de la crise du covid, de construire des questions soulignant les tensions derrière la mise en œuvre du télétravail. En effet, si d'autres formes de travail réalisé à domicile ont été analysées en sociologie, le télétravail a la particularité de s'ancrer dans le salariat, relation d'emploi axée sur des intérêts divergents entre l'employeur et celles et ceux qui sont employés, mais aussi d'être destiné aux plus favorisées des pero. Dès lors, comment le développement du télétravail, au sein des organisations, laisse-t-il transparaître des inégalités vécues par les personnes salariées ? Ou, pour le formuler autrement, comment la domination exercée par l'employeur prend-elle des formes différentes en fonction des caractéristiques des personnes salariées, dans le contexte de l'exercice du télétravail ? Pour les femmes, socialisées à des pratiques temporelles d'intensification et de morcellement du temps, dans le cadre de la prise en charge d'un travail domestique, le télétravail pourrait encourager ces temps entremêlés, passant du productif au reproductif, créant alors des inégalités de genre importantes.

Dans le cadre de mon contrat Cifre, l'accès au terrain en tant que personne salariée permet d'effectuer une ethnographie dans l'Entreprise, structure du secteur bancaire et financier, durant trois années. Les données ainsi recueillies permettent de saisir les prescriptions liées au télétravail et d'analyser le contexte dans lequel il se met en œuvre, en étant salariée et depuis une position négociée. Par des dispositions de genre et de classe, j'ai pu m'intégrer dans ce champ professionnel.

Le secteur bancaire et financier s'avère être un secteur où le télétravail est fortement répandu. Ce champ professionnel a des particularités qu'il est riche de comprendre : le télétravail vient y être un levier productif dans un contexte où la question des « risques » structurent les décisions prises par l'organisation. Les personnes que j'ai rencontrées dans cette enquête disposent de conditions de travail plutôt favorisées : le statut de cadre est largement répandu dans l'Entreprise. Dans cette structure portant une attention particulière à la maternité et à la famille, le télétravail s'affiche comme « outil de l'articulation », comme dans les textes nationaux. Pourtant, le télétravail n'est-il pas davantage au service de l'organisation, plutôt qu'au principe d'améliorations ses conditions de travail des personnes salariées ? Comment

améliore-t-il véritablement la « conciliation » ? Les inégalités du télétravail semblent se dessiner. Comment le télétravail est-il alors pratiqué par les personnes salariées ? Les cadres, par leurs dispositions et leurs capitaux, parviennent-ils à améliorer leurs conditions de travail par cette pratique ? Et comment ces améliorations, à la fois des conditions de travail, mais aussi de l'activité en elle-même, sont-elles les mêmes pour toutes et tous ?

Partie 2. Télétravailler, temporalités et expériences

> Marianne : Quels changements tu anticipes, à l'avenir, dans ton travail ?
> Émilie : Dans le mien, peut-être plus de télétravail. Même si j'y vois quelques limites quand même. […] Deux jours [par semaine] je trouve que ça commence à être compliqué. Parce que, [c'est vrai], combien de choses en plus tu peux faire dans ta vie perso, le matin, le midi et le soir... Mais après ça veut dire que tu n'es pas là [dans les locaux de l'employeur], tu ne vois pas les gens. Il ne faut vraiment pas être une personne qui a besoin d'un contact humain fort. Sinon tu déprimes vite, seule chez toi deux jours par semaine. Après il y a plein d'évènements [qui se tiennent sur le lieu de travail], [avoir le télétravail] tel jour tel jour je trouve ça... Tous les gens qui vont à la salle de sport [au bureau] aussi c'est aussi parce que nous sommes dans une entreprise qui, sur ces temps-là, propose des choses.
>
> Émilie Fontaine, 2019, encadrante de deux personnes, équipe de projet informatique

Le télétravail est un dispositif présenté par la loi comme étant bénéfique à la fois pour les structures employeuses et les personnes salariées, nous l'avons vu dans le premier chapitre. Le troisième chapitre a montré ce que la structure étudiée gagnait en effet à le mettre en place, du point de vue spatial, financier et dans une optique productive. Néanmoins, il s'agit dans cette nouvelle partie de passer du télétravail comme dispositif, c'est-à-dire un construit social historique, servant des intérêts de la structure qui le met en place, pour reprendre la définition foucaldienne[401], à cet arrangement en tant que pratique menée par des personnes travaillant auparavant depuis un lieu proposé par leur employeur.

On peut faire le pari que leur travail, au sens d'activité et de conditions d'emploi, se modifie, par ce passage de l'activité à domicile. Dès lors, il s'agit donc dans cette partie de voir ce que le télétravail fait à celles et ceux qui le pratiquent. J'ai montré qu'un des arguments de promotion du télétravail est celui d'une « meilleure articulation », à la fois à l'échelle nationale mais aussi dans le contexte de la structure étudiée. Cette partie souhaite le discuter, en s'intéressant donc au télétravail comme transformation des pratiques professionnelles

[401] Michel Foucault, « Le jeu de Michel Foucault », *Dits et écrits II*, Paris, Gallimard, 2001, p.299 ; Sylvain Lafleur, « Foucault, la communication et les dispositifs », *Communication. Information médias théories pratiques*, 2015, vol. 33/2.

individuelles. Leur journée de travail s'*améliore*-t-elle en effet, pour reprendre le vocabulaire normatif qui entoure le télétravail ? Pour reformuler cette question de manière plus sociologique, il s'agira d'analyser les évolutions temporelles et de l'activité (professionnelle et domestique) des travailleurs et travailleuses, à l'échelle micro de la journée, par la pratique du télétravail. Comment le télétravail transforme-t-il les contours et le contenu de la journée de travail ? Il s'agira de s'intéresser aux reconfigurations des temps de travail, dans son acception productive et reproductive, et de la perception.

L'extrait d'entretien cité plus haut est issu d'une conversation de juillet 2019 et qui préfigure la diffusion massive du télétravail, tout en soulevant nombre d'enjeux liés à cette dernière. Alors que la professionnelle interrogée semble consciente du probable accroissement de ce mode d'organisation du travail, elle en décrit les gains, situés pour elle du côté d'un accroissement de la productivité (le reste de l'entretien laisse entendre qu'il s'agit plutôt d'une productivité professionnelle, et non domestique), tout en les mettant en parallèle des pertes de sociabilités professionnelles induites par le télétravail et de risques psycho-sociaux du point de vue de la santé mentale. L'ambivalence du télétravail est ainsi pointée par cette salariée. Néanmoins, la question se pose de combien ces gains et ces pertes sont le fait de déterminants sociaux : Émilie Fontaine insiste surtout sur la productivité professionnelle, car elle délègue la gestion de la plupart de ses tâches domestiques à une femme qu'elle rémunère. Pour cette cadre vivant seule, sans enfant et à la carrière ascendante, la polarisation se fait donc autour de ce que le télétravail permet et ôte, du point de vue de la carrière : davantage de productivité, moins de sociabilité. Les enjeux du télétravail à l'échelle de la journée doivent donc être mis en relation avec les caractéristiques des personnes interrogées et les inégalités entre ces dernières.

Deux chapitres mettent en regard, dans une forme de binarité, ce que le télétravail fait au travail productif (chapitre 5) et au reproductif (chapitre 6). Cette séparation n'est pas sans poser question : n'est-ce pas une approche androcentrée de la science que de séparer ces deux pôles ? On peut penser qu'étudier séparément le productif et le reproductif rejoue une séparation des sphères sociales qui va souvent de pair avec leur hiérarchisation. Néanmoins, d'abord, cette séparation existe du point de vue des personnes rencontrées et elle a un sens, dans le contexte organisationnel dans lequel cette enquête a été réalisée – la méthode d'enquête, réalisée en Cifre, tire les données recueillies davantage du côté des questions liées au travail salarié. Ensuite, la division entre « travail » et « famille » reste majeure dans une sociologie française, structurée par des champs disciplinaires ayant un caractère de fixité. Enfin, cette approche binaire n'empêche pas de souligner, au fil de ces chapitres, une porosité : je vais aborder la question de la division genrée du travail domestique dans le chapitre consacré à l'activité

professionnelle, car elle est au cœur de dispositions différenciées au télétravail, mais aussi d'inégalités professionnelles. En miroir, l'activité professionnelle doit être abordée dans le chapitre portant sur les temps sociaux, car c'est aussi un attachement masculin au productif qui rend aussi les hommes peu enclins à prioriser le travail domestique lors de leurs journées à domicile. Ainsi, des logiques de genre sont à l'œuvre dans les rationalisations et intensifications des différentes formes de travail ici étudiées. Les socialisations différenciées, du point de vue du genre et de la position professionnelle, produisent des compétences transférées et transférables dans les différents champs sociaux occupés par les personnes interrogées : il est plus aisé, pour les hommes, de « couper », créant par là une séparation des sphères sociales protectrice, tandis que les femmes étant mères se lancent dans des combinaison d'activité intenses, coûteuses en temps, créant des inégalités importantes tant du point de vue du productif que du reproductif.

D'abord, nous nous intéresserons à la manière dont les transformations liées au télétravail ont été préfigurées par d'autres formes de travail hors du bureau (chapitre 4). Elles sont fortement liées aux caractéristiques sociales des professionnels et professionnelles, tant du point de vue du genre que de la position dans l'organisation, et entraînent alors la construction de frontières différenciées du travail. Ensuite, nous nous arrêterons sur ce que le télétravail fait à la journée de travail, en montrant que cette pratique est distinctive, premièrement par le fait qu'elle permet de revaloriser une partie de l'activité, deuxièmement par le fait qu'elle produit des inégalités (chapitre 5). En somme, plus le télétravail est pratiqué dans la semaine (jusqu'à la situation de travail confiné où le travail est réalisé au domicile cinq jours par semaine), plus il implique que les activités menées durant la journée de télétravail sont proches de celles réalisées sur le lieu de travail, mais plus également des situations de souffrance professionnelle peuvent advenir, qui sont inégalement distribuées parmi les personnes interrogées. Enfin, nous nous intéresserons aux temps sociaux du télétravail, c'est-à-dire les activités de loisir ou domestiques et leurs reconfigurations dans le télétravail (chapitre 6). Ancré sur une division genrée, il s'agira alors de voir comment les préoccupations pour le domestique sont au principe du choix du télétravail et s'ancrent dans des pratiques temporelles particulièrement réfléchies, durant cette journée de télétravail.

Chapitre 4. Classe et genre des pratiques de travail hors du bureau

> Katarina : Alors moi, [je fais des] horaires de bureau classiques. J'arrive [à l'Entreprise] entre neuf heures et neuf heures et demie. J'en repars vers dix-huit heures ou dix-huit heures trente en général, sachant que je continue à suivre... J'ai toujours suivi mes mails de chez moi, en dehors de ces horaires, et je réponds à mes mails aussi en dehors de ces horaires.
> Marianne : À partir du moment où tu as eu un téléphone portable professionnel ?
> Katarina (*elle réfléchit*) **:** Oui, depuis… […] Je pense que quand tu étais manager de niveau 1, tu ne l'avais pas. C'était à partir du moment où j'ai été manageur de niveau 2[402] du côté [des équipes opérationnelles] Donc, ça veut dire en 2012.
> Marianne : On te donnait un téléphone portable parce qu'on attendait de toi que tu sois joignable et que tu répondes aux mails sur les autres moments ?
> Katarina : Ce n'était pas dit comme ça. Ça n'a jamais été dit comme ça.
> Marianne : Oui, évidemment.
> Katarina : Mais maintenant, c'est quelque chose qui rentre vraiment dans ton ADN. Quand tu travailles maintenant, pour moi, ça a été extrêmement facilitateur d'avoir un téléphone portable parce que, [certes] ce n'est pas bien hein. Tu peux de temps à autre en réunion, décrocher et voir que tu as reçu un mail sur un sujet, voir que tu as juste reçu un mail, ou une réponse de quelqu'un que tu attendais, être au courant entre deux réunions, arriver à voir... Moi, je trouve que l'on s'organise beaucoup plus facilement en ayant accès à un téléphone portable perso en ayant accès à sa messagerie.
>
> Katarina Tenso, 2020, cheffe de projet, département de transformation digitale

Le télétravail dans sa forme la plus réglementée, ici par des accords collectifs, existe parmi d'autres modalités de travail réalisé hors des locaux de l'employeur, et notamment le télétravail « gris ». Ce dernier est pratiqué sans que cela ait été validé par l'organisation. J'ai émis l'hypothèse au premier chapitre qu'il s'agissait d'une pratique effectuée surtout par les personnes les plus dotées socialement. De fait, pour pouvoir effectuer du télétravail gris, il est nécessaire d'être équipé en outils de travail mobiles, ce qui reste une propriété des travailleurs

[402] Par « manager de niveau 2 », elle veut dire qu'elle est devenue encadrante de personnes elles-mêmes encadrantes, et est donc montée hiérarchiquement dans l'organisation.

et travailleuses cadres les plus hauts placées dans l'organisation étudiée (jusqu'en 2020, puisque par la suite la diffusion d'outils mobiles se répand).

D'emblée, le travail réalisé hors du lieu de travail principal recouvre ainsi un enjeu de classe, par les outils qu'il nécessite. Mais il peut aussi être analysé à l'aune du genre : l'aménagement du temps du travail est un enjeu qui concerne particulièrement les femmes, et notamment mères. Margaret Maruani l'a bien montré en analysant le recours au temps partiel[403]. Il s'agira donc dans ce chapitre d'explorer les formes de travail hors du bureau qui ont pu exister, antérieurement ou parallèlement au télétravail, dans leurs dimensions situées du point de vue social. En effet, je souhaite poser la question suivante : qui travaille à son domicile, avant le déploiement du télétravail ou hors de cette pratique ? Ces pratiques vont de l'« astreinte », périodes de travail chez soi en soirée ou le week-end, jusqu'à du travail « en débordement[404] », qui correspond à la lecture d'emails sur le téléphone portable, dès le petit-déjeuner, ou en rentrant du bureau, dans les transports en commun, ou bien le fait de travailler depuis l'ordinateur portable dans un RER, ou le soir, à domicile et hors des temps habituels de l'activité. Ces pratiques hors des locaux de l'employeur peuvent renseigner sur le télétravail : il s'agit déjà d'aménager des temporalités de l'activité et dès lors, d'une socialisation à des pratiques d'agencement entre les temps sociaux – que cet agencement corresponde alors à la construction d'une séparation entre l'activité professionnelle et le reste de la vie des personnes salariées, ou, à l'opposé, l'affaissement de cette frontière.

Dans un premier temps, ce chapitre s'arrêtera sur les inégalités au sein des pratiques de travail hors du bureau. Je reviendrai d'abord sur la manière dont les personnes les plus favorisées socialement ont eu accès à des outils de travail mobiles, tandis que les autres ont vu leur travail rester dans les murs des locaux de l'employeur. Parmi celles qui peuvent faire varier leurs lieux de travail, nous verrons comment il s'agit alors de pratiques visant à orchestrer sa disponibilité, au prisme du genre et de la classe. Dès lors, le télétravail gris et le travail en débordement des femmes deviennent des moyens d'ajuster les temps sociaux, à l'inverse des « astreintes », dont nous verrons qu'elles sont imposées aux travailleurs et travailleuses. Le chapitre posera dans un second temps la question du choix du télétravail : en effet, le fait d'investir cette pratique, au même titre que d'autres formes du travail hors du bureau semble reposer sur les caractéristiques sociales mentionnées. Ainsi, j'analyserai les mises à distance du télétravail. Après s'être demandé qui fait entrer le travail dans son domicile et à quelles fins, j'interrogerai les caractéristiques de la séparation entre les sphères sociales, en analysant la

[403] M. Maruani, *Travail et emploi des femmes*, op. cit.
[404] L. Goussard et G. Tiffon, « Quand le travail déborde… », art. cit.

manière dont certains et certaines salariées s'efforcent de construire des frontières entre leur travail salarié et leur vie quotidienne.

I — UN TRAVAIL HORS DES LOCAUX INEGALEMENT REPARTI

Certains et certaines travaillent hors du lieu professionnel, sans pour autant que cela soit sous la forme de journées de télétravail. D'abord, nous reviendrons sur l'équipement en outils de travail mobiles : le fait d'être équipé ou non crée des distinctions et doit être analysé par les propriétés professionnelles des personnes salariées. Ensuite, par le rapprochement de pratiques telles que le télétravail gris, le surtravail et l'astreinte, nous verrons leurs spécificités, et comment elles préfigurent, complètent ou s'opposent au télétravail. Cela permettra de s'interroger sur les perméabilités entre le télétravail et d'autres pratiques, plus ou moins officielles.

1. Les outils numériques et leur navigation entre le domicile et le lieu de travail.

Nous allons d'abord explorer les différences dans l'équipement en outils numériques des personnes qui travaillent, afin de saisir qui en est doté. Ensuite, j'aborderai la manière dont ces outils, lorsqu'ils sont mobiles, dessinent des formes de navigation entre le lieu de travail et le domicile, au prisme du genre et de la classe.

a) De multiples inégalités d'équipement

Les outils de travail ne sont pas les mêmes pour toutes les personnes salariées dans la structure étudiée. Or, les règles d'équipement sont relativement floues et mal connues. Une cadre haut placée hiérarchiquement dans l'Entreprise, qui est la responsable d'une des équipes composant le département des opérations, pense par exemple que je dispose d'un ordinateur portable car je suis arrivée récemment dans l'entreprise, en septembre 2018 alors que nous échangeons au printemps 2019 :

> On le voit de plus en plus, tu es la première concernée, les nouveaux entrants sont équipés de PC portables. On voit de plus en plus de gens venir aux réunions avec leur PC portable, et ils ont tout [ce dont ils ont besoin] dessus, ce qui n'est pas... Voilà, moi qui suis plus ancienne… Ça va venir, mais pour l'instant nous ne sommes pas tous équipés de PC portables : on a encore nos petits cahiers, (*rires*) nos petits documents [imprimés] dont on va parler à la réunion si on nous a envoyé un doc avant, pour prendre des notes dessus, et puis travailler dessus après si on a besoin.
>
> Esther Arfi, 2019, Responsable d'un secteur d'activité, département des opérations.

Mais les entretiens menés montrent qu'avant d'être une question d'ordre d'arrivée, les outils de travail mobiles, à savoir principalement l'ordinateur portable et le téléphone portable, semblent distribués selon d'autres normes. L'accès à l'équipement s'organise autour de plusieurs principes : le rang hiérarchique, le département ou l'équipe et enfin l'accès au *flex-office* ou au télétravail. En effet, « le niveau d'équipements des salariés en entreprise est lié à la fois à leurs caractéristiques (âge, diplôme, niveau de formation…) et à des variables structurelles liées à leur cadre d'activité (taille de l'organisation, secteur d'activité, localisation)[405] ». Néanmoins, nombre de ces distinctions dans les outils à disposition sont rebattues au moment du premier confinement, qui donne accès rapidement à des outils informatiques mobiles à de multiples personnes salariées.

L'accès aux outils mobiles de travail comme classement

Le premier critère aparaissant pour fournir aux personnes salariées un ordinateur portable et un téléphone mobile est celui du « rang » de la personne, c'est-à-dire sa position dans la structure, liée à la fois au département dans lequel se trouve la personne, mais aussi au fait qu'elle exerce ou non des fonctions d'encadrement. Ainsi, à mon arrivée sur le terrain, la question de l'accès ou non à un téléphone portable vient en quelque sorte révéler la position sociale des personnes salariées. Julie Costa, encadrante de proximité d'un faible nombre de personnes (« *team leader* »), âgée de 36 ans, explique ainsi qu'elle a formulé le besoin d'un smartphone à ses responsables hiérarchiques mais il ne lui a pas été attribué : « Ça m'a été refusé. Le motif, c'est : pas envie que je fasse des heures supplémentaires en dehors [du bureau]. » Alors qu'elle effectue ses 39 heures de travail avec un léger décalage temporel du reste de son équipe, qui arrive plus tard et part plus tard qu'elle, ce qu'elle met sur le compte de leur « jeunesse », elle préfèrerait rester joignable même en quittant le lieu de travail. Elle finit alors par donner aux personnes qu'elle encadre son numéro de portable personnel, bien que son équipe ose moins la contacter par cette voie que si elle avait obtenu un portable professionnel, explique-t-elle. Un manager plus haut placé que Julie a, lui, obtenu un téléphone portable professionnel concomitamment à une promotion :

> [J'ai un téléphone portable] depuis que je suis responsable […]. Donc ça fait trois ans maintenant. Oui, à peu près trois ans. Je l'utilise pour notamment pour regarder mes mails pendant que je suis en déplacement ou en réunion. Ce qui n'est pas très bien parce que je devrais faire attention à la réunion, mais j'essaye d'avancer [sur les emails] pendant les heures de travail.

[405] M. Benedetto-Meyer et A. Boboc, *Sociologie du numérique au travail*, *op. cit.*, p. 47.

Peter Bloomfield, 2019, responsable d'équipe back-office, département des opérations.

Peter dispose au départ d'un ordinateur « fixe ». S'il se satisfait un temps de cette machine, il décide par la suite de faire la demande d'un ordinateur portable pour gagner en efficacité, selon ses propres termes :

> Je pense que c'était début 2018 [que nous sommes passés en *flex-office*], mais j'ai une mauvaise mémoire. Et à l'époque je me suis dit que je n'avais pas envie d'avoir un [ordinateur portable], j'allais juste me connecter sur les postes virtuels, me déplacer un petit peu, mais là je me rends compte qu'avec autant de réunions, avec des déplacements, ça serait plus efficace de tout faire directement sur l'[ordinateur portable] et non pas perdre du temps à noter sur un papier, ensuite...

Idem.

Ainsi, pour lui, l'équipement fait l'objet de choix subjectifs (son « envie »), ce qui montre une différence forte vis-à-vis de Julie Costa, dont les encadrants et encadrantes refusaient la demande d'accéder à un téléphone portable malgré sa volonté d'en être équipée. Au moment où nous effectuons l'entretien cité, Julie attend une réponse quant à son équipement d'un ordinateur portable. La question de l'accès à un équipement mobile, tant un ordinateur qu'un téléphone, devient alors une forme de classement de la population. Le département des opérations, qui constitue ainsi une des forces du travail de *back-office* importante, est au bas de la hiérarchie interne de l'Entreprise : de nombreux postes sont ainsi délocalisés au fil des années et continuent de l'être au moment où j'effectue mon enquête, j'y reviendrai. L'équipement en téléphones portables y est source de vexations. Alors qu'« on[406] » avait promis à ces professionnels et professionnelles des téléphones portables professionnels à l'occasion du passage en *flex-office*, finalement ils et elles n'en obtiennent pas : les postes sont équipés de téléphones fixes sur lesquelles chacun et chacune peut connecter sa ligne en démarrant la journée. Or, cette promesse déçue matérialise une hiérarchisation entre les personnes équipées et celles qui ne le sont pas :

> Marianne : Quand tu dis tout le monde ne va pas avoir de téléphone, concrètement comment le choix se fait ?
> Esther : Au début on nous avait expliqué qu'avec le *flex'* les collaborateurs allaient avoir des téléphones, finalement ils n'ont pas [obtenu] de téléphone. Aujourd'hui si tu veux les personnes qui ont des iPhones, ce sont les managers, voilà. Donc là avec le télétravail en revanche ils sont obligés d'en donner aux gens. Parce que quand les personnes qui seront en télétravail devront appeler… Parfois on a des collaborateurs à Lisbonne *etc*., ils ne veulent pas utiliser leur ligne perso, donc ils vont avoir des téléphones. Mais je ne sais même pas ce que c'est comme téléphones, je ne sais même pas si ce sont des iPhones, mais si tu veux on n'a pas forcément les moyens quoi. Ça c'est bof.

Esther Arfi, 2019, Responsable d'un secteur d'activité, département des opérations.

[406] Les entretiens n'ont pas permis de déterminer qui avait effectué ces promesses : peut-être s'agit-il des personnes placées les plus haut dans la hiérarchie de ce département ou des personnes en charge du dispositif *flex-office*.

Cette responsable souligne le tournant du télétravail dans l'obligation d'équiper les professionnels et professionnelles en outils de travail mobiles. Néanmoins, son récit pointe que les outils risquent de n'avoir pas la même valeur financière et symbolique que ceux fournis aux encadrants et encadrantes. Si les « managers » ont des « iPhones », de leur côté les « collaborateurs et collaboratrices » auront on ne sait quels simples téléphones[407].

La position hiérarchique est donc un critère classant de l'accès à l'équipement, mais pas seulement : les départements et l'activité des personnes déterminent l'équipement des personnes. Ainsi, les ordinateurs « virtuels » dont je parlais plus tôt sont un dispositif particulièrement fréquent parmi le département des opérations. Ces machines prennent la forme d'un boîtier, posé sur un bureau et relié à un écran, un clavier et une souris. Une fois le boîtier allumé, il faut s'y connecter, et cela permet d'accéder à l'interface personnelle propre à chaque personne employée. Or, ces outils marquent une différence avec d'autres départements, liée aux questions de sécurité propre au secteur des opérations. L'enjeu de ces machines est d'assurer la connexion à un serveur commun, qui ferait diminuer le niveau de « risque » puisqu'il assurerait la continuité de l'activité, reprise alors depuis d'autres boîtiers en cas de besoin (et notamment l'existence de tels boîtiers dans les sites de repli de continuité d'activité, présentés dans le chapitre précédent). Les outils technologiques confortent ainsi cet enjeu de la sécurité liée particulièrement aux départements des opérations bancaires, mais marquent aussi la sédentarité des travailleurs et travailleuses, qui n'ont pas d'autres choix alors que de travailler depuis les locaux de l'employeur. Vicente Neves a débuté sa carrière dans le pôle de délocalisation de l'Entreprise situé au Portugal. Il travaille par la suite en France, pour y effectuer une mission en tant qu'expatrié. Son équipement varie, d'un lieu à l'autre : si son poste d'encadrant d'équipe lui avait garanti l'accès à un téléphone portable professionnel au Portugal, son arrivée dans les locaux de proche banlieue parisienne change le type d'ordinateur auquel il a accès. Équipé d'un boîtier virtuel jusqu'alors, c'est en France qu'il a un ordinateur portable dès son arrivée. Il m'explique que son travail est plus aisé avec cet outil mobile : en réunion, il peut prendre des notes directement plutôt que d'avoir recours d'abord à du papier. En outre, il a ainsi accès au télétravail en arrivant en France. Les équipements sont donc à la fois liés à la position hiérarchique, puisque ce sont ses responsabilités d'encadrement qui obligent Vincente à avoir un téléphone professionnel, et sont situés spatialement : le type d'activité effectuée et le pays où est effectué l'activité, contribuent à des équipements inégaux.

[407] Au sujet des équipements différenciés, les équipes de la communication de l'Entreprise sont équipées d'ordinateurs Mac, et en tirent une fierté importante. Les outils de travail de la marque « Apple » sont ainsi fortement valorisés.

Puisqu'il s'agit traditionnellement d'un équipement réservé aux personnes encadrantes, le fait d'avoir des outils de travail qui soient mobiles est valorisé et valorisant. L'équipement classe la population étudiée en groupes pour lesquels se dessinent des normes de disponibilité au travail différenciées. Mais la diffusion du télétravail comme arrangement pérenne, *via* le détour par un travail confiné, entraîne la distribution d'outils de travail mobiles.

Le télétravail et le confinement comme tournant dans l'équipement et la disponibilité

Pour certains et certaines, auparavant équipées d'ordinateurs fixes sous la forme de tours (puisque les boîtiers virtuels sont plutôt fournis dans les cas d'activité qualifiée de « risquée »), le télétravail devient le déclencheur de l'accès à de nouveaux outils. C'est le cas d'Antony Letourieu :

> [L'ordinateur portable] je l'ai eu, en fait, pour le télétravail. Comme j'étais arrivé début mars il faut attendre une période de 6 mois pour être formé et pour prétendre au télétravail, donc j'ai dû l'avoir 7-8 mois après [mon arrivée], le temps que je fasse la demande *etc*., je crois que j'ai commencé le télétravail en décembre.
>
> Antony Letourieu, 2019, chargé de contrôle, département des opérations.

Pour ce professionnel dont le métier est d'effectuer des contrôles de comptabilité sur le travail mené au sein du département des opérations, une coïncidence est pointée entre l'accès à un ordinateur portable et au télétravail. Il me donne d'ailleurs plutôt la date de son commencement du télétravail, dont on peut faire le pari qu'elle est plus marquante. L'équipement devient alors une conséquence du télétravail. Alexandre Arlet, encadrant de trois équipes de projet informatique, m'explique aussi qu'un nouvel équipement est fourni aux personnes qu'il encadre :

> Marianne : Et l'équipement des personnes de tes équipes a dû être un peu ajusté, avec le télétravail ?
> Alexandre Arlet : Alors si tu veux, on était déjà tous en PC portable. […] Tous n'avaient pas un téléphone, donc maintenant tous ont un téléphone portable, enfin tous ceux qui sont en télétravail ont un téléphone portable. Voilà, c'est la seule chose, si tu veux, qui a été ajustée, [je n'ai] pas l'impression qu'ils l'utilisent pour autre chose. Après, tu peux avoir accès à tes mails *etc*., sur ton téléphone. Aujourd'hui, les managers avaient déjà des téléphones portables, eux. Mais j'ai l'impression que les gens ne l'utilisent vraiment que comme téléphone quand ils sont en télétravail. Je ne vois pas, en tous cas, je n'ai pas eu le cas où j'ai des personnes qui font du mail sur leur téléphone hors horaires. Le samedi pour des choses spécifiques, là ils font du mail, [mais] ça c'est organisé, c'est prévu.
>
> Alexandre Arlet, 2019, encadrant de trois équipes de projet informatique, département de projet informatique.

Comme le constate Alexandre, c'est ici la pratique du télétravail qui entraîne l'équipement, et donc la potentielle disponibilité professionnelle (« [faire] du mail sur leur téléphone hors

horaires »). À l'inverse, dans les cas où l'équipement est donné aux personnes occupant des fonctions d'encadrement, c'est l'exigence de disponibilité induite par leur poste qui les fait accéder à des outils mobiles.

Les deux crises advenant coup sur coup en 2019 et 2020 (grève des transport et épidémie de Covid-19) entraînent une vague d'équipement en outils mobiles, pour les personnes qui n'avaient pas accès alors au télétravail. Alors que le premier entretien avec Julie Costa, *team leader* qui n'avait pas eu le droit d'avoir un téléphone portable professionnel, avait eu lieu au printemps 2019, j'échange de nouveau avec elle un an plus tard, au début de l'été 2020, soit au moment du « déconfinement » progressif. Elle a alors un ordinateur portable et un téléphone mobile professionnel et cet accès n'est pas sans lien avec les crises :

> Marianne : [Avant la crise du Covid] personne n'avait d'outils mobiles. Toi, tu n'avais pas de téléphone portable, on en était là. […] Mais même avant le confinement, ça avait dû évoluer déjà, ça ?
> Julie : On a eu des PC portables effectivement… Je ne sais pas à partir de quand on a eu des portables et des ordis. Non, les téléphones, on les a eus vraiment juste avant le confinement. Parce que bon, ils ont senti le vent tourner et c'est là où on nous les a tous donnés. J'ai même eu une partie des collaborateurs qui a eu des téléphones pendant le confinement.
> Marianne : Ah oui, parce qu'ils n'avaient pas encore été équipés ?
> Julie : Non, non. Alors après, nous, on n'avait pas de contacts… On n'a pas forcément de contacts avec le client donc euh finalement, on utilisait nos [téléphones] persos entre nous. Ou Skype. Donc c'était moins embêtant, mais je sais que chez les chargés de compte qui sont en contact avec les clients, oui, ils ont eu des téléphones au moment euh du confinement donc euh ça a été compliqué. […] Ouais, en fait j'ai l'impression que tout a commencé un petit peu à se mettre en place à partir du moment où il y a eu les grèves. En décembre, là je crois qu'il y a eu une prise de conscience : « Bon, ok, il faut peut-être qu'on fasse avancer les choses. » Et après, vraiment, […] il y a eu un *switch* qui s'est fait, quoi. Ce qui est dingue. […] On nous a dit pendant plus de deux ans : « Oui, c'est compliqué, [telle] application, il faut faire tout un tas de tests pour la mettre accessible à distance, etc. » En une semaine [au moment du premier confinement], ça a été magique, quoi !
>
> Julie Costa, 2020 (entretien n°2), *team leader*, département des opérations.

L'équipement a commencé à être distribué au moment des grèves des transports, afin de garantir la continuité de l'activité, qui fait partie intégrante de la prévention des risques au sein de l'Entreprise. Sentant « le vent tourner », pour reprendre l'expression de Julie, il s'agit alors d'équiper rapidement celles et ceux qui n'ont pas encore d'outils mobiles, au moment de la crise du Covid-19. Le refus des responsables de cette encadrante d'être équipée d'un téléphone portable est alors caduque : elle accède à ces outils mobiles sans difficulté.

Alors que l'accès à des outils de travail mobiles reposait auparavant sur des critères de hiérarchie d'encadrement, de type d'activité et mais aussi de pays, les événements de 2019 et 2020 répandent leur usage et leur diffusion. En outre, puisque nous avons vu que l'accès à un ordinateur et à un téléphone portable – plus encore, un « iPhone » – était valorisant, on peut penser que cet équipement nouveau contribue alors au moins en partie à faire du télétravail une

pratique positive. Il s'agit désormais de se demander ce que cet équipement en outils fait à la disponibilité des personnes qui travaillent. Qui emmène alors son ordinateur et son téléphone portable à son domicile, après la journée de travail ?

b) Faire naviguer les outils, une orchestration genrée de la disponibilité professionnelle

En 2012, en France, l'utilisation d'outils de travail mobiles concernait 15% des personnes employées. Ce chiffre augmente à la suite de la crise sanitaire : en 2021 ce sont alors « 38% des [personnes employées qui] utilisent un appareil portable (smartphone, ordinateur portable, tablette) connecté à un réseau mobile)[408] ». Le fait que ces professionnels et professionnelles *utilisent* un outil mobile dans le cadre de leur activité n'implique pas nécessairement qu'ils et elles l'emmènent à leur domicile, ni que cet outil leur soit réservé. Néanmoins, cet accroissement de l'équipement en outils mobiles, notable également dans l'Entreprise, peut entraîneur leur mobilité nouvelle, entre le lieu de travail et le domicile. Je vais ici davantage interroger la situation pré-confinement, car le télétravail y était alors minoritaire dans la semaine de travail[409]. Pour les personnes équipées en outils mobiles avant le confinement, nous allons nous demander qui emmène son téléphone portable professionnel et son ordinateur chez soi, hors des temps et lieux du travail salarié.

Emmener un ordinateur portable (ou « *laptop* » puisque le terme anglais pour référence à cet appareil est largement utilisé par les personnes que j'ai rencontrées) ou un téléphone portable professionnel n'a pas les mêmes implications. Le téléphone portable professionnel permet d'assurer une disponibilité minimale : vérifier les emails reçus, répondre à une sollicitation urgente, mais pas d'assurer toutes les tâches qui incombent aux professionnels et professionnelles – les documents présents sur l'ordinateur comme nombre de logiciels sont inaccessibles depuis le téléphone. Interroger les mouvements pendulaires de l'ordinateur portable entre le lieu de travail et le domicile permet donc de savoir quelles personnes se rendent pleinement disponibles hors du lieu de travail. En outre, le téléphone portable professionnel apparaît assez peu utilisé, comme nous le verrons dans la seconde section du chapitre.

L'ordinateur portable, fardeau du télétravail

[408] Nicolas Boudrot, « La crise sanitaire double le recours aux applications d'appels par Internet en entreprise », *Insee Première*, 2022, nº 1905.

[409] Le télétravail se tenait deux jours par semaine au maximum avant la crise du Covid-19. Lorsque le travail réalisé au domicile devient majoritaire, il implique que les outils soient davantage présents au domicile.

Certains et certaines professionnelles n'emmènent pas ces outils à leur domicile, chaque jour. L'ordinateur reste alors sur le lieu de travail, dans le casier dont est équipé chaque personne, à la suite du passage en *flex-office*. Alexandre Arlet décrit ainsi les raisons pour lesquelles il laisse bien souvent son ordinateur sur son lieu de travail :

> Marianne : Tu amènes toi ton ordinateur tous les jours chez toi ?
> Alexandre : Non. Non parce que quand je récupère la petite à la crèche [directement après le travail], vu que c'est juste à côté [de mon domicile] et que ça prend du temps de prendre la poussette, pour être tout à fait honnête, souvent je la porte. Donc je t'avoue qu'avoir le *laptop* dans le sac, avec la petite, j'essaie de limiter au maximum, parce qu'elle commence à peser son poids. Et je n'ai pas envie de me le trimballer. Normalement, je suis là tous les jours, [sauf] que je suis en télétravail le vendredi. […] Non, aujourd'hui, si je sais qu'il y a quelque chose potentiellement qui peut faire que j'aie besoin de travailler de la maison je prendrai [mon ordinateur], mais quand rien n'est prévu, non, je prévois de venir ici donc non je n'ai pas envie de le trimballer. Je t'avoue que c'est pareil dans l'équipe, personne ne veut se le trimballer.
>
> Alexandre Arlet, 2019, encadrant de trois équipes de projet informatique, département des opérations.

Il souligne combien l'ordinateur est largement considéré comme incommode à transporter. Une autre salariée m'explique en effet les maux de dos qu'ont entraîné la nécessité de porter son ordinateur portable :

> Marianne : Et maintenant, depuis quelques années que tu as un PC portable, quand tu quittes l'Entreprise, tu le laisses dans ton casier ?
> Katarina : Oui, sauf, sauf période de grève, sauf période de Covid, sauf... En période normale quand tout va bien et que ce n'est pas la grève des transports. Parce que là, je me le suis paluché (*sic*) pendant des mois sur le dos, c'est une catastrophe. Ça a vraiment été horrible ça aussi… En plus, je suis beaucoup venue à pied parce que on avait [une nouvelle stagiaire] qui venait d'arriver et comme moi, j'étais la plus proche [géographiquement du lieu de travail]. J'ai fait pratiquement tout le mois de décembre, seize bornes à pied, tous les jours, pour venir [dans la ville de l'Entreprise]. […] Mais j'ai des problèmes de dos, donc ça me soule vraiment de porter un truc comme ça. C'est vraiment très lourd et je me suis fait mal au dos. Mais sinon, en période où je sors de chez moi. Mon PC [reste] dans mon casier, dans sa partie haute. […] Et si j'ai des trucs à voir, des trucs à répondre ou à lire [quand je suis à mon domicile], je lis sur mon [téléphone] portable. J'ai des choses à répondre, je leur réponds sur le portable, mais je ne mène pas d'analyse d'activités, ou autre, de chez moi.
> Marianne : Donc tu prends juste chez toi pour ta journée de télétravail ?
> Katarina : Exactement. J'ai commencé il n'y a pas si longtemps.
>
> Katarina Tenso, 2020, cheffe de projet, département de transformation digitale.

La navigation des outils professionnels est ici limitée en raison des douleurs ressenties face à l'obligation de les transporter. Les cadres sont pourtant la catégorie socioprofessionnelle la moins exposée aux maux de dos[410], mais le port de charge est bien un élément accroissant ces douleurs. Malgré cette volonté de transporter l'ordinateur le moins possible, Katarina trouve des moyens de rester disponible *a minima*, *via* son téléphone portable, comme le souligne la

[410] Francis Deriennic, Annette Leclerc, Philippe Mairiaux, Jean-Pierre Meyer, Anna Ozguler, *Lombalgies en milieu professionnel : quels facteurs de risque et quelle prévention ?*, Rapport de recherche, INSERM, 2000, p. 9.

citation en exergue de ce chapitre. La professionnelle a pour habitude de consulter ses emails en dehors de ses horaires. Vincente Neves, de la même manière que ses deux collègues, laisse son ordinateur portable en permanence sur son lieu de travail, sauf si des situations particulières nécessitent qu'il l'emmène à son domicile. Il en dénombre trois : sa journée hebdomadaire de télétravail, un déplacement professionnel, puisqu'il doit se rendre fréquemment au Portugal et enfin la prévision de perturbations sur les transports en commun. Pour certains et certaines, l'ordinateur reste donc sur le lieu de travail autant que possible, il est perçu comme encombrant mais aussi relativement inutile, tandis que le téléphone portable devient un outil de « secours ».

Emmener son téléphone portable professionnel, produit d'une socialisation

Analysant le « degré d'incursion du privé dans le temps du travail et du travail dans l'univers domestique[411] » à partir de l'usage des TIC personnel dans le champ professionnel, la sociologue Laurence Le Douarin dénombre quatre déterminants qui mènent à une plus ou moins grande interpénétration des sphères sociales. Il s'agit de l'« identité au travail » des personnes, c'est-à-dire leur position hiérarchique et la représentation de leur engagement professionnel. Le deuxième est la division du « travail domestique et éducatif », c'est-à-dire la division genrée de ces tâches, entre les membres du couple, dans le cas de personnes vivant en couple. Cela correspond aux arrangements interindividuels conclus au sein des couples, liés à des inégalités sociales de genre et d'emploi et aux caractéristiques de classe de ces derniers. Enfin, les deux derniers éléments sont l'autonomie au sein du couple (la capacité à prendre du temps pour soi et gérer des loisirs *via* les TIC) et la « structure du réseau de sociabilité ». Ici, nous nous intéressons à l'inverse des pratiques analysées par Laurence Le Douarin : il ne s'agit pas de la place des outils personnels sur le lieu de travail, mais de la place des outils professionnels à domicile. Or, les deux premières dimensions identifiées entrent pleinement en compte dans la manière dont les outils numériques sont emmenés à domicile pour les personnes salariées. Il s'agit en effet à la fois d'un rapport à l'activité professionnelle, liée à l'engagement des personnes salariées, à leur socialisation au travail, mais aussi, de leur genre et du niveau de prise en charge domestique et familial, lié notamment à la parentalité.

L'outil qui navigue le plus avec les personnes salariées est probablement le téléphone portable professionnel. J'effectue un entretien avec Émilie Fontaine, encadrante travaillant à la

[411] Laurence Le Douarin, « Les chemins de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle. Les usages personnels des technologies de l'information et de la communication au bureau », *Réseaux*, 2007, vol. 140, nº 1, p. 104.

veille de ses congés d'été. Alors que nous échangeons à propos d'un téléphone portable professionnel qu'elle juge « redondant », elle me décrit avoir emmené son smartphone lors de l'entretien pour ne pas être « sans aucun fil à la patte » (puisqu'elle n'a pas emmené son ordinateur portable). Si elle déclare très peu l'utiliser, hormis durant ses journées de télétravail, son téléphone est malgré tout toujours avec elle, qu'elle se rende au travail ou qu'elle soit à son domicile. Elle m'explique le consulter avant tout en télétravail, car elle en profite alors pour effectuer régulièrement divers rendez-vous administratifs ou de santé en fin de journée. Ayant quitté son domicile, elle vérifie alors les emails reçus depuis son smartphone. Elle déclare disposer de limites « très claires », mais son rôle d'encadrement implique pour elle de rester joignable « jusqu'à 18h30-19h ». Son téléphone portable, qui suit ses déplacements personnels, est un moyen de rester disponible tout en n'ayant plus son ordinateur sous les yeux. Je lui demande alors si elle compte emmener son téléphone portable professionnel avec elle durant ses congés :

> Émilie : Et bien c'est une bonne question. Je ne sais pas, je ne sais pas. Je pense que je vais le prendre. Et que je vais voir, parce que là je sais que je vais passer des vacances où même mon portable perso, j'aurais tendance à ne pas le regarder. Donc le portable pro je pense [le regarder] encore moins. Alors je me dis… Est-ce que je vais regarder ? Est-ce que je l'emmène et est-ce que je vais regarder ? Je pense que je vais l'emmener. Je pense que je vais peut-être un peu regarder, mais de toute façon si tu n'as pas le temps de garder ton portable perso, tu n'as pas le temps de regarder ton portable pro. Enfin c'est clairement la priorité numéro 2. Donc non, je vais le prendre je pense mais...
> Marianne : Parce que les gens ne sont pas forcément en vacances en même temps que toi ?
> Émilie : Tout le monde est au [travail], personne n'est en vacances sauf moi. Mais pour moi il n'y a pas besoin de moi. Pendant les deux semaines. Normalement j'ai fait ce qu'il fallait pour qu'il n'y ait pas besoin de moi et il y a mon responsable qui [sera là]. Il y aura quelqu'un au-dessus de moi ou à côté qui saura répondre à la question qu'on m'aurait posé. Donc non je pensais vraiment plus... En vérité, je pense qu'il ne faudrait pas que je prenne. Mais je pense que je vais quand même le prendre. Ce n'est pas extrêmement rationnel. Ou alors ça l'est extrêmement, mais ce n'est pas parce que l'on a besoin de moi d'une manière urgente. Normalement il n'y a pas de... En revanche [si j'étais] partie en vacances pendant une période assez compliquée, je pense que j'aurais pris et je l'aurais pris j'aurais peut-être regardé une fois. Je me serais peut-être dit : bon je regarde une fois par jour voir s'il n'y a pas quelque chose. Là il n'y a pas vraiment de raison que je le regarde. Est-ce que je vais être curieuse en sortant d'une sieste ? En me disant : oh ça fait longtemps que je n'ai pas regardé ce qui se passe.
>
> Émilie Fontaine, 2019, encadrante de deux personnes, équipe de projet informatique.

Face à ma question, Émilie propose des justifications autour du fait d'emmener son smartphone avec elle, alors qu'elle ne s'était pas (encore ?) posée cette question. Elle perçoit que cette décision comme « pas extrêmement rationnel[le] » : de fait, rien ne justifie *stricto sensu* de prendre son téléphone. De manière très professionnelle, cette femme d'une trentaine d'années a organisé son absence, préparant les personnes chargées de la remplacer, son responsable, mais aussi celles qu'elle encadre. Néanmoins, ancienne consultante en cabinet de conseil avant de rejoindre l'Entreprise, on peut penser qu'Émilie Fontaine a été socialisée, par ses études de

finance puis par ce premier poste, à une disponibilité importante au « client », et donc par extension à laisser une place importante à son activité. Pour cette cadre à la carrière ascendante, compte-tenu des fonctions d'encadrement qu'elle occupe, rester disponible serait donc une marque de professionnalisme, c'est ainsi qu'on peut interpréter la manière dont elle trouve aussi sa décision « extrêmement [rationnelle] ». La rationalité à emmener son téléphone alors qu'elle n'en a pas « besoin » vient révéler un idéal de disponibilité conféré par l'équipement en outils portables. Tiraillée entre, d'une part, laisser son téléphone (« il ne faudrait pas le prendre »), soit un impératif de déconnexion visant à prouver qu'Émilie a conscience de ce que serait la décision bénéfique pour elle, en termes de risques psycho-sociaux, et d'autre part, des normes de disponibilité qu'elle met sur le compte d'une « curiosité », cet extrait vient souligner combien la navigation des outils mobiles sous-tend la construction d'une joignabilité située. Cette disponibilité peut être freinée, comme nous l'avons vu précédemment, mais aussi accrue, en emmenant les outils avec soi. Celle-ci a donc pour source la construction d'un *ethos* professionnel de joignabilité, liée à la figure d'un cadre digne d'une confiance organisationnelle[412], et sur qui l'employeur doit pouvoir compter. Emmener avec soi son téléphone portable revient alors à performer cette disponibilité et cette confiance socialement située. Mais d'autres déterminants peuvent être au principe de la joignabilité : cette dernière peut être mise en relation à la prévision des interruptions du travail, liée à la parentalité et plus encore à la maternité.

La disponibilité des mères

Dans le cadre d'une inégale répartition du travail domestique et familial, ce sont davantage les mères que les pères qui s'assurent de rester disponibles professionnellement, en cas d'imprévu familial. L'équipement en outils de travail mobiles devient un moyen de pallier les absences potentielles qui peuvent advenir en cas de maladie des enfants. Emmener avec soi les outils dans les mouvements pendulaires entre le domicile et le lieu de travail revient alors à assurer une disponibilité minimale, soit « garder la face » professionnellement, alors qu'elles ne peuvent pas se rendre sur leur lieu de travail :

> J'ai plutôt tendance à l'amener chez moi, pour faire face aux imprévus parce que par exemple là avec les grèves [de décembre 2019], ça se décide du jour au lendemain. On sait qu'on a la possibilité d'être en télétravail, au moins, on peut être efficace [malgré l'impossibilité de se rendre sur le lieu de travail]. Donc si on oublie le PC, on est bien embêté. Et autre exemple, maintenant que j'ai un enfant, le programme peut être complètement revu, s'il est malade… Je ne peux pas

[412] P. Bouffartigue, « Les transformations d'un salariat de confiance » dans P. Bouffartigue (dir.), *Cadres : la grande rupture*, *op. cit*.

> forcément aller travailler, soit une demi-journée, soit une journée entière, si la journée d'après je suis en week-end [avant son télétravail le lundi] ou en télétravail [le mercredi] bah je suis embêtée si le PC est resté au boulot. Donc, pour gérer tout ce qui est imprévu et anticiper les choses, j'ai tendance à l'amener tout le temps.
>
> Marilou Ellien, 2020, assistante de direction, département de transformation digitale.

Cette professionnelle s'efforce d'assurer alors ce qu'on pourrait qualifier de « service minimum », là où, sans ordinateur portable, elle aurait été contrainte d'utiliser des journées de congés pour cause d'enfant malade. Sans travailler systématiquement si la maladie de son enfant requiert son entière disponibilité, la navigation des outils permet à Marilou d'être équipée et de pouvoir rester à son domicile si jamais elle est en télétravail le lendemain. On peut donc dire que l'ordinateur portable permet à des femmes de se rendre doublement disponibles, à la fois professionnellement et familialement. Mon encadrante Cifre à l'Entreprise, Sophie Etchegaray, est mère d'une fille de quinze ans au moment où je débute mon contrat. Chaque jour, elle emmène son ordinateur chez elle, « au cas-où », sans pour autant avoir prévu de l'utiliser le soir. Socialisée à une disponibilité extensive à la fois par son poste au département opérationnel antérieur, elle encadrait une large équipe de plusieurs dizaines de personnes, et devait rester joignable au cas où des crises adviennent. En outre, je présume que son expérience de la parentalité a appris à Sophie, de la même manière que Marilou le racontait juste au-dessus, à « anticiper » et donc à prévoir n'importe quelle situation, en étant toujours équipée de son ordinateur. Les dispositions genrées et professionnelles se combinent alors pour créer des pratiques de navigation des outils numériques socialement situées.

Ce type de pratique peut également se trouver dans le cas de pères devant assurer principalement la charge familiale, ce qui reste une situation relativement rare. Ainsi, un père séparé de la mère de sa fille prend en charge cette dernière en garde alternée une semaine sur deux. Lors de la semaine où sa fille réside avec lui, il amène son ordinateur chez lui chaque jour. Cette pratique est exclusivement liée à sa semaine « de père ». L'autre semaine, il laisse son ordinateur à domicile. Pour un autre homme, les motivations sont doubles et rendent compte de dimensions familiales et professionnelles :

> Marianne : Et le soir tu ramenais (*i.e. l'emploi du passé est lié à la situation d'entretien, en plein confinement*) ton *laptop* avec toi ou pas ?
> Sébastien : Ouais, tout le temps. Tout le temps, tout le temps. Je l'ai tout le temps ramené avec moi. Oui, je l'ai tout le temps ramené avec moi. Je ne le laissais jamais au bureau.
> Marianne : C'est quoi la raison derrière ?
> Sébastien : La raison, c'est la gestion de l'imprévu. La gestion de l'imprévu, oui. Ça nous est arrivé des fois… La nounou t'appelle le soir en te disant que le lendemain, elle ne peut pas bosser. Comme, moi, j'ai la flexibilité de pouvoir faire du télétravail, c'est moi qui reste à la maison. Et la seule fois où [la nounou] nous a fait ça, mon PC était au bureau. Donc je me suis retrouvé le lendemain à aller avec la petite sous le bras chercher mon PC, au bureau. Donc ce n'est pas indispensable de faire ce genre d'[aller-retour], du coup je préfère rentrer avec mon PC. Les trois

> quarts du temps, il est dans le sac à dos, il est posé à l'entrée de la porte et puis il repart le lendemain matin. Mais ça ne me gêne pas d'être avec mon sac à dos, du tout. Et du coup euh bah si jamais j'ai quelque chose… Tu vois tu as un mail, [le directeur du département] il t'envoie une demande urgente parce qu'il a un imprévu ou un truc, au moins j'ai tout ce qu'il faut sous le coude pour le faire, quoi. Il y a un truc que je déteste, c'est avoir une échéance à 9h et me pointer au boulot à 8h. Et devoir faire [ce que j'ai à réaliser] entre 8 et 9. Ça, intellectuellement, je suis pas du tout dans ce[tte] dynamique. [Certains] adorent bosser sous pression, moi je déteste ce genre d'approche. Donc si j'ai un truc à faire à 9h, ben je préfère bosser jusqu'à 22h, c'est fini. […]
>
> Sébastien Perroy, 2020, encadrant de trois personnes, chef de projet, département de transformation digital.

Le discours de ce professionnel souligne une socialisation au risque, où l'imprévu est le plus réduit possible. Ici, deux types d'imprévus sont mis en parallèle : celui, familial, d'un mode de garde faisant défaut, et l'autre, professionnel, de demandes « urgentes ». En parallèle, on peut donc noter à la fois un *ethos* lié à la position de cadre, enjoignant une volonté de joignabilité, avec la performance d'une « bonne » parentalité, et la mise en avant rôle parental masculin. Si je ne doute pas que ce type de situation soit arrivé, avec la prise en charge inopinée de sa fille par Sébastien, au moment où nous échangeons sa compagne est en congé parental, ce qui a entraîné une redistribution de la prise en charge enfantine avec une gestion totale par la mère.

La navigation des outils professionnels des locaux de l'employeur vers le domicile souligne une forme de prévisibilité des risques. S'intéresser aux mouvements de ces outils révèle des normes de disponibilité différenciée genrées : l'anticipation de la disponibilité familiale, pour les femmes étant mères, rend nécessaire une égale disponibilité à l'activité salariée, pour rester alors une bonne professionnelle. En outre, garder son ordinateur avec soi, c'est donc s'assurer de pouvoir être en télétravail en cas de problèmes (de transport, notamment), ce qui est une situation plus sécurisante que d'être bloquée sur le lieu de travail sans pouvoir aller chercher son enfant à la fin de la journée. La construction de la disponibilité doit aussi être comprise au sein de socialisations professionnelles différenciées. En haut de l'échelle sociale et pour les cadres, le téléphone portable permet d'assurer une disponibilité minimale, dans des logiques professionnelles. Après avoir analysé les déplacements des outils de travail, il s'agit maintenant de se demander quelles sont les activités effectuées depuis les téléphones ou les ordinateurs, quand les personnes salariées travaillent hors du bureau, sans pour autant être en télétravail.

2. Travailler hors du bureau, expérience vécue au prisme des caractéristiques sociales

Emmener son ordinateur et son téléphone professionnel avec soi, chaque jour, ne signifie pas nécessairement que ces outils soient utilisés. Or, les cadres sont la population la plus sujette

au travail du soir, dans une répartition sociale des horaires atypiques et lieux – les cadres travaillent davantage le soir et à domicile que les autres groupes, les personnes ouvrières la nuit, les personnes employées le samedi et le dimanche[413]. Lucie Goussard et Guillaume Tiffon, dans leur enquête sur des chercheurs dans une entreprise du secteur privé[414], montrent combien cette population des classes supérieures, est soumise au « surtravail ». En analysant ce travail en débordement, réalisé le soir et à domicile, l'article souligne qu'il peut être la source d'un sens du travail retrouvé, mais aussi d'épuisement et de pénibilité. À partir de la conception du surtravail de ces deux sociologues, il s'agit de voir qui pratique ce type d'activité au domicile, dans la structure étudiée, mais aussi de mettre en regard le surtravail d'autres formes de travail réalisé au domicile, et notamment de l'astreinte. Les déterminants du travail hors du bureau doivent alors être analysés au regard du genre, de la parentalité et de la position professionnelle.

a) L'astreinte, loin de l'activité habituelle

Pour certaines des personnes rencontrées, la première expérience du travail réalisé à domicile est celle des périodes d'astreintes. Ce type de situation concerne particulièrement l'équipe de projet informatique. Le travail de ces professionnels et professionnelles est de modifier et d'améliorer les logiciels utilisés par des équipes opérationnelles, afin de traiter les requêtes de la clientèle. Pour ce faire, l'équipe de projet informatique relaie les demandes des équipes qui effectuent les tâches opérationnelles, auprès de celles qui développent les logiciels. Il peut leur arriver d'effectuer des temps d'astreinte, prévus à l'avance et dont les modalités sont encadrées dans la convention collective du secteur bancaire et financier. Ces temps se tiennent le plus souvent le samedi, consistent alors à la supervision de l'incorporations des mises à jour au sein des logiciels utilisés dans les activités opérationnelles. Quand je pose la question à Émilie Fontaine, de savoir si elle avait déjà travaillé chez elle avant d'accéder au télétravail, elle m'explique :

> Alors dans mon premier boulot, ça n'était pas du télétravail mais des astreintes. Ça veut dire qu'il fallait travailler de chez soi, par exemple un samedi matin, on me demandait de travailler chez moi quatre heures. Donc ça, j'avais déjà fait. Mais le samedi j'étais souvent enfin... Le samedi j'étais souvent allongée sur mon lit avec mon ordi, avec mon café, et puis on est samedi. Et puis c'est de l'astreinte, ce n'est pas la même chose [qu'une journée de télétravail]. Ça veut dire qu'il faut vérifier des choses, mais il n'y a pas forcément d'actions à faire. Ce n'est pas la même chose, une astreinte ou une vraie journée de travail. Donc j'ai déjà fait. C'est, un peu différent. Mais c'était pareil [au niveau de l'équipement] : *laptop* et téléphone, c'était exactement le même.
>
> Émilie Fontaine, 2019, encadrante de deux personnes, équipe de projet informatique.

[413] « Tableaux de l'économie française », « Durée et organisation du travail », 2020, *Insee Références*, consulté en juillet 2023, en ligne : https://www.insee.fr/fr/statistiques/4277664.
[414] L. Goussard et G. Tiffon, « Quand le travail déborde… », art cit.

Émilie souligne alors le caractère particulier de la situation d'astreinte. Cette activité peut alors se faire « allongée sur [son] lit », soulignant une forme de relâchement, contrairement aux périodes habituelles d'activité qui impliquent une posture physique assise. Alors qu'on pourrait penser que l'astreinte est vécue de manière pénible, puisqu'il s'agit d'une surveillance effectuée sur son temps de week-end, bien qu'elle soit récupérée ou rémunérée, cette modalité de travail induit une activité relâchée, traversée sans difficulté. Le fait qu'elle soit réalisée à domicile, mais aussi qu'il s'agisse d'une tâche ponctuelle, induit alors un caractère particulier de l'astreinte, qui n'est pas *vraiment* considérée comme du travail. Bastien Rio, encadrant dans l'équipe de projet informatique, a réalisé de nombreuses astreintes. Il a été équipé d'un ordinateur portable avant son passage en télétravail pour les réaliser plus facilement, et l'équipe partageait alors un « téléphone d'astreinte », qui s'échangeait alors entre les personnes salariées :

> Marianne : Est-ce que pour toi les astreintes, c'était un peu la même chose que le télétravail ?
> Bastien : C'est un petit peu différent mais c'est la même logique, tu travailles de chez toi, au lieu de travailler d'ici. Mais souvent les astreintes étaient plutôt en dehors des heures de travail. Quand tu fais une astreinte, c'est le soir ou le week-end. Donc c'est la différence.
> Marianne : Comment ça se passait ?
> Bastien : En général, il y a plusieurs choses, soit les astreintes sont prévues, parce que tu as une intervention technique le week-end ou le soir, donc on prévoyait, on faisait une demande d'accès, et puis je suivais l'opération, soit de chez moi, soit d'ici [dans les locaux de l'Entreprise]. Soit ce n'est pas prévu, ça m'est arrivé de devoir gérer un incident de production, et de quitter les locaux à 19h, je devais absolument être chez moi. Donc je rentre chez moi, je me connecte de chez moi, et voilà. Et je continue à suivre avec le téléphone et le PC.
>
> Entretien avec Bastien Rio, 2019, encadrant de 5 personnes, équipe de projet informatique.

Comme l'explique Bastien, la différence réside alors dans le fait que l'astreinte est effectuée en dehors des heures de bureau habituelles, ces horaires atypiques induisent une forme de relâchement. Bien qu'il s'agisse encore de travailler, cette activité est alors vécue sur un autre mode que les journées habituelles au bureau ou même que le télétravail :

> Bastien : […] Quand j'ai accepté le télétravail, enfin quand j'ai demandé le télétravail, j'ai dit à mon chef : je n'ai jamais fait ça, parce que des astreintes tu es là pour une tâche précise. Donc tu te connectes, tu sais que tu dois faire un truc et puis c'est en dehors du travail, des heures de travail, tu as vite envie que ça se termine, donc tu te dépêches et tout (*rires*).
> Marianne : Et puis ça ne dure pas toute une journée ?
> Bastien : Ça ne dure pas toute une journée, non, en général c'est trois ou quatre heures et puis voilà. Je lui ai dit en revanche je ne sais pas, je n'ai jamais travaillé de chez moi, je ne sais pas comment je vais réagir, si ça se trouve je ne vais pas réussir. Je ne savais pas si j'allais réussir ou pas à travailler de chez moi, et en fait ça se fait très bien. J'arrive bien à m'isoler.
>
> *Idem.*

Pour cet encadrant, l'astreinte « en dehors du travail [et] des heures de travail » suffit à faire de ce temps une période à part. Cela le conduit donc à émettre des incertitudes sur sa capacité à effectuer du télétravail, tant les deux activités sont pour lui éloignées.

L'astreinte est un temps de travail qui aurait pu sembler contraignant, puisqu'il s'agit d'effectuer une tâche sur un temps d'habitude domestique ou familial. Néanmoins, la perception qu'en ont les personnes salariées qui l'effectuent l'éloignent du « travail », par l'activité et par les conditions d'emploi lors des astreintes. Il est possible d'interpréter ces discours d'une astreinte éloignée du travail car cela permettrait d'envisager ces plages de disponibilité avec relâchement. En outre, les personnes pratiquant les astreintes sont alors plutôt bas dans la hiérarchie interne. Ainsi, Émilie en effectuait au début de sa carrière et Bastien est encadrant de premier niveau hiérarchique, assez bas donc dans cette organisation pyramidale – la preuve en est qu'il n'était pas au départ équipé de téléphone portable professionnel, signe local d'un rôle managérial « haut placé ». Du reste, l'astreinte est très ponctuelle, ce qui participe à son acceptation. Dans l'hétéronomie de l'astreinte, ce temps est ainsi en quelque sorte réapproprié en le mettant à distance du « travail ». Pour utiliser le vocabulaire de Danièle Linhart[415], il semble que la subjectivité des personnes salariées prenne le dessus sur la contrainte, pour faire de l'astreinte un temps vécu de manière non-négative. Ceci s'inscrit dans les analyses menées par Hélène Carteron[416], qui explicite les motifs sur lesquels se fonde l'appréciation des ouvrières pour le travail de nuit. Selon l'autrice, le travail de nuit devient alors un temps agréable, avec des tâches plus valorisées que dans le travail en journée. L'astreinte, parce qu'elle est ponctuelle, est valorisée par ces cadres qui n'ont pas accès au télétravail. Ces derniers ne sont pas les cadres les plus hauts placés de la structure, non socialisés à un surtravail qui est davantage décidé individuellement, alors que l'astreinte prend place dans un cadre collectif. C'est probablement ce qui protège ces personnes d'un surtravail lourd de risques-psychosociaux.

b) Surtravail, de la souffrance à la rationalisation temporelle

À l'inverse de l'astreinte qui a pour but de surveiller et contrôler une tâche en particulier, le surtravail est un supplément de travail qui a lieu après la journée de travail : la journée reprend après le retour au domicile. À l'inverse des résultats de l'enquête de Goussard et Tiffon mentionnée plus tôt, assez peu de personnes rencontrées ont exprimé se remettre régulièrement au travail après leur journée au bureau – deux seulement, sur les 49 personnes avec lesquelles j'ai effectué des entretiens. De la même manière que sur leur terrain, la structure que j'ai étudiée est pourtant composée très majoritairement par des cadres, population dont on a vu qu'elle est

[415] Danièle Linhart, *Pourquoi travaillons-nous ?: une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Ramonville Saint-Agne, Érès, 2008.
[416] Hélène Carteron, « Volontaires pour la nuit : des ouvrières de l'industrie laitière » dans Danièle Linhart (dir.), *Pourquoi travaillons-nous ?*, Toulouse, Érès, 2008, p. 239-264.

celle qui travaille le plus le soir, parmi les différents groupes identifiés par la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles. On peut alors penser au rôle joué par le contexte de la structure étudiée : en effet, les éléments que nous avons précédemment vus sur le droit à la déconnexion, thématisé comme un enjeu dans l'Entreprise, bien que les normes de l'articulation visent à donner une « flexibilité » aux personnes salariées. Alors que l'analyse des normes locales de l'articulation, réalisée dans le chapitre précédent, laissait voir combien elle est laissée à la main des professionnels et professionnelles, il semble que la tradition de l'Entreprise d'un secteur protecteur de la vie familiale contribue à réduire ce type de pratiques. En outre, on peut également lier cette analyse à la profession. Dans leur *Sociologie de la magistrature*[417], Yoann Demoli et Laurent Willemez montrent à quel point le surtravail est répandu. Le « débordement[418] » fait partie intégrante du quotidien des magistrats et magistrates en juridiction, les conditions de travail ne permettant pas de traiter « les dossiers[419] » dans la journée, ces tâches se voyant renvoyées en fin de journée. Ici, le débordement n'est pas inhérent à la profession : il est lié à la position de genre, pour les mères, et pour les personnes ayant des positions élevées dans la hiérarchie de l'organisation. De fait, le « débordement du travail sur le temps personnel[420] » est inégalement réparti dans le monde social : les résultats dressés par la chercheuse Émilie Genin montrent que certains groupes sont davantage concernés par le débordement, comme « les jeunes », « les femmes » et les « parents ». Les conditions de travail, telles que la charge de travail, l'encadrement influencent également la possibilité du débordement, qui est amplifié par l'équipement en outils de travail numérique. La situation des femmes étant mères, cadres de la gestion de projet, équipées de téléphone et d'ordinateurs portables, est donc un cas d'école du débordement possible.

Le surtravail des femmes étant mères

Karine Chasselay est cheffe de projet depuis 2019, dans l'équipe de transformation digitale et a commencé bien plus tôt dans sa carrière à effectuer du surtravail, organisation temporelle dont elle souffre alors que nous échangeons. L'entretien a lieu au tout début du premier confinement, mais porte essentiellement sur la situation antérieure et habituelle : je

[417] Yoann Demoli et Laurent Willemez, *Sociologie de la magistrature: genèse, morphologie sociale et conditions de travail d'un corps*, Malakoff, Armand Colin, 2023.
[418] Y. Demoli et L. Willemez, « Chapitre 6. Un métier sous tension », *Sociologie de la magistrature*, *op. cit.*, p. 173-202.
[419] Y. Demoli et L. Willemez, *Sociologie de la magistrature*, *op. cit.*, p. 181.
[420] Émilie Genin, « Le débordement du travail sur le temps personnel des cadres français », *Relations industrielles/ Industrial Relations*, 2017, vol. 72, nº 4, p. 658-681.

propose à Karine d'effectuer un entretien car, alors que nous communiquons informellement quelques semaines plus tôt dans l'*open-space*, je lui parle de ma recherche en cours, des temporalités du travail et du télétravail et elle souligne à quel point ces questions sont problématiques pour elle. Avant son poste actuel, Karine était employée au sein de l'inspection générale de l'Entreprise, poste soulignant une carrière plutôt ascendante, elle effectue alors des horaires extensifs et est dans une situation générant de la souffrance :

> Marianne : Tu travaillais beaucoup quand tu étais dans cette équipe-là ?
> Karine : Oui, énormément. Ça me passionnait donc, ne me dérangeait pas en soi. C'était vraiment la pression qu[e ma responsable] mettait en plus, alors qu'il y avait déjà suffisamment de travail, qui était ingérable. Quand je suis arrivée là-bas, j'ai tout de suite dit justement que j'arriverai tôt pour pouvoir partir à 17h30 récupérer mes enfants et elle, elle ne l'acceptait pas, sauf que sa responsable a dit : « si, si, on la prend et ça va fonctionner comme ça ». Pendant trois ans, ça a été juste l'enfer.
> Marianne : Quand tu dis que c'était l'enfer, du coup, tu devais retravailler le soir ?
> Karine : Alors souvent je retravaillais le soir ou parfois [ma responsable] faisait des crises, elle s'est déjà permise de hurler sur le plateau, parce que je partais. Des choses comme ça.
>
> Karine Chasselay, 2020, cheffe de projet, équipe transformation digitale.

Alors que Karine cherche à négocier ses horaires de travail au sein d'un poste extensif en raison de sa parentalité, elle subit des situations de harcèlement de la part de sa supérieure hiérarchique. Lorsque nous échangeons, les enfants de Karine ont cinq et huit ans. C'est à ce poste que Karine est équipée en outils de travail portables et qu'elle se met à surtravailler, pour compenser ses départs jugés trop précoces par son encadrante :

> Marianne : Ça a changé quoi pour toi de commencer à travailler avec un PC portable ?
> Karine : Je le ramenais chez moi. Le piège.
> Marianne : C'est à ce moment-là aussi que tu as eu un téléphone portable pro' ?
> Karine : Oui.
> Marianne : Et ça c'est pareil, ça t'a fait travailler davantage ?
> Karine : Oui, après c'est peut-être parce que je ne suis pas assez disciplinée là-dessus. J'ai des collègues qui l'éteignent purement et simplement, le portable pro. Une fois qu'ils partent du boulot ils l'éteignent. Je sais que moi, ce n'est pas une discipline que je me suis imposée, il faudrait peut-être que je le fasse d'ailleurs.
> Marianne : Mais tu penses qu'on attend d'eux la même chose que toi, c'est juste qu'ils décident de l'éteindre ?
> Karine : Oui, j'ai des collègues quand même, c'est juste une décision : ils disent qu'une fois qu'ils s'en vont, c'est terminé.
> Marianne : Mais toi, tu ne te sentirais pas de le faire.
> Karine : Ça serait difficile, mais je ne trouve pas ça très équilibré, je me rends compte que ça n'est pas très sain à force.
>
> *Idem.*

D'elle-même, Karine compare son comportement à celui de ses collègues, équipés eux aussi d'outils mobiles, mais qui parviennent à « couper », éteignant purement et simplement leurs outils mobiles. Si elle avance un « manque de discipline » en continuant à travailler hors des horaires de travail, on peut plutôt penser que ce surtravail est le produit d'une double

socialisation, de classe et de genre. Sa position, au moment où elle accède au poste au sein de l'inspection générale, entraîne alors une charge de travail importante. Les limites professionnelles induites par cette responsabilité familiale et le fait que son mari soit lui-même relativement indisponible (il occupe un poste haut placé dans un cabinet de conseil) entraîne une adaptation de son rythme de travail, bien qu'elle en souffre. À son poste actuel, nombre de ses collègues effectuant une activité identique ne surtravaillent pas : elle le pointe plus haut en expliquant combien ses collègues parviennent à « déconnecter ». Le soir, elle se remet alors au travail pour « terminer des choses qu'[elle] aimerai[t] finaliser rapidement. ». Elle m'explique : « s'il y a des gros trucs qui me restent sur l'esprit j'ai beaucoup de mal à déconnecter ou à couper en fait. C'est un cercle vicieux car il y a toujours des trucs à faire ». Il s'agit alors de continuer sa journée de travail en décalé, et non de prendre en charge des tâches différentes. Cela lui arrive près de la moitié de la semaine, mais semble en lien avec le rythme de travail de son mari, qui rentre trop tard pour que le couple dîne ensemble :

> Marianne : Et ton mari, il travaille beaucoup, aussi ?
> Karine : Oui.
> Marianne : Donc en fait, vous n'êtes pas en décalage, vous êtes tous les deux très pris. C'est votre mode de fonctionnement.
> Karine : Ouais, c'est un peu pourri (*rires*). Non mais tu vois, je te confie des trucs persos, mais hier je me disais : on ne va pas continuer, sur des trucs… Mais on ne va pas continuer comme ça. Ce n'est pas possible. Là, [mon mari] est dans une phase de réflexion. Son rêve, c'est que l'année prochaine, éventuellement, on parte trois mois, on lâche tout et financièrement on puisse se barrer trois mois à ne rien faire d'autre que profiter.
>
> *Idem.*

Ce travail « en deux », aux temps et lieux distincts, démarré sur le lieu de travail principal ou même en télétravail, est donc régulièrement poursuivi en décalé, après le coucher des enfants. L'alternative à cette situation ne peut alors que passer par une rupture, ici la perspective d'un long voyage : continuer à travailler ne permettrait pas d'améliorer la situation. Ce surtravail étant devenu la norme du travail pour Karine, il génère chez elle des commentaires négatifs et une forme d'épuisement.

Toutefois, cette modalité de travail décalée n'est pas toujours la source de souffrances. Audrey Fontenille travaille sur des projets de *lean management*, une méthode de gestion visant à « améliorer l'activité », pour reprendre le vocabulaire local, c'est-à-dire la rendre plus « efficace ». Comme Karine lorsque cette dernière commence à surtravailler, il s'agit d'un métier où des missions de conseil ou d'audit sont effectuées auprès d'autres équipes de l'Entreprise. Une forme de relation de clientèle est donc présente, bien qu'elle soit limitée à l'intérieur de l'organisation. Audrey est également employée au sein du département de

transformation digitale, et comme Karine, elle est mère de deux enfants. Elle estime surtravailler deux soirées par semaine environ :

> Si tu veux, dans ce métier-là, il y a un livrable. C'est-à-dire que si tu as une présentation qu'il faut peaufiner, il faut que tu la finisses quoi qu'il arrive parce que, il va falloir la présenter le lendemain. Donc je ne dis pas que ça va être un travail récurrent tous les jours comme ça, mais ça arrive.
>
> Audrey Fontenille, 2020, cheffe de projet, département de transformation digitale.

Pour Audrey, cette situation de surtravail fréquente est donc liée aux caractéristiques de son emploi et aux « livrables » qui n'ont d'autre choix que d'être rendus en temps et en heure. Mais comme le soulignait l'enquête de G. Tiffon et L. Goussard, ce surtravail des femmes vient également comme complément d'un travail effectué à temps partiel :

> Audrey : Mais après aussi la petite spécificité c'est que je suis à 80 %.
> Marianne : D'accord.
> Audrey : Et quand tu es sur un projet, voilà… 80 ou 100 %... Et parce que je ne veux vraiment pas avoir à travailler les mercredis. Les mercredis je suis vraiment sans travail.
>
> *Idem.*

Cet extrait souligne l'arbitrage temporel effectué par Audrey. Face à une charge de travail ne diminuant pas malgré son passage à temps partiel, le travail est donc réparti sur les temps morts des journées travaillées, le soir. Cela permet à Audrey de consacrer sa journée du mercredi uniquement à ses fils, qu'elle occupe avec des activités manuelles et qu'elle conduit dans leurs activités extra-scolaires : cette journée est sanctuarisée comme étant consacrée à un travail domestique et familial. Une autre femme rencontrée, en temps partiel à 50%, à la carrière moins ascendante qu'Audrey et occupant un poste moins qualifié, vérifie également ses emails sur son téléphone portable après ses journées de travail. Elle m'explique que c'est « du plus », pour elle, que « ça [lui] arrive de regarder [s]es mails, si [elle] laisse un truc un peu litigieux avant de partir » : non équipée d'un ordinateur portable mais munie d'un smartphone en raison d'une tâche de gestion de continuité de l'activité qui lui était confiée, il s'agit de compenser ce temps partiel. Ce n'est donc pas le soir mais plutôt sur ses journées sans travail qu'elle effectue cette tâche supplémentaire. La vérification de ses courriels semble être perçue positivement puisqu'elle lui permet de garder la face professionnellement, dans un contexte où les temps partiels sont assez fréquents mais restent féminins[421] - et dès lors, sources de critiques organisationnelles. Dans le cadre de mon enquête, le surtravail à domicile semble plutôt utilisé

[421] Au total, dans l'Entreprise en 2020 et en France, on compte 11,5% de femmes à temps partiel contre 1,7% d'hommes (Bilan social 2020). En France, en 2020, cela concerne 27,5% des femmes, et 7,5% des hommes. « Emploi, chômage, revenus du travail », « Temps partiel », *Insee Références*, 2021, consulté en juillet 2023, en ligne : https://www.insee.fr/fr/statistiques/5391994.

par les femmes. Je l'ai montré, il est lié à des socialisations multiples : le débordement est le produit de logiques croisées et multiples, reposant sur des inégalités de genre avant tout, mais aussi une position professionnelle de cadre. Ainsi, lorsque ce surtravail prend racine dans une expérience professionnelle douloureuse, contrainte par un ou une encadrante harcelante, visant à culpabiliser la parentalité, il est vécu difficilement. Le genre et les enjeux professionnels se cumulent alors pour créer certes des conditions dans lesquelles le surtravail risque davantage d'advenir, mais aussi dans lequel il est mal vécu.

Un surtravail discret dans les interstices

Outre ce surtravail effectué le soir, je note l'existence de moments dédiés au travail mais qui s'effectuent pendant ou entre des moments familiaux : les interstices des temps productifs et reproductifs sont alors rentabilisés, dans ce que l'on pourrait nommer un surtravail *discret*. Ainsi, Audrey, qui travaille aussi à domicile le soir, rationalise et rentabilise tous les temps dont elle dispose pour travailler. Lorsqu'elle se rend dans les locaux de l'Entreprise, elle utilise le temps de son trajet pour démarrer sa journée de travail :

> Audrey : J'arrive à dix heures [au travail] parce que c'est moi qui m'occupe des enfants le matin, c'est moi qui les dépose à l'école. […] J'arrive à 9h53. Donc en général j'ai pris connaissance de tous mes mails dans le train. Donc en fait je commence à travailler dans le train. Le train, c'est les présentations et tout ça, c'est là où je vais relire les choses. […] Et le soir, en général j'essaie de quitter, allez, entre 17h et 17h30. Et en général j'arrive à retravailler dans le train pendant… Pendant une demi-heure ou quarante minutes. Et après je rentre chez moi. Je m'occupe du coup de ma famille, et on passe un petit moment [ensemble]. Et en général de 21h30 à 23h, je vais finir de travailler.
> Marianne : Ça te fait des journées intenses.
> Audrey : Ouais mais au moins j'ai réglé toutes mes problématiques normalement. Après je ne travaille pas tous les soirs jusqu'à tard. Et si j'ai besoin de continuer des choses, je sais que j'ai ce temps-là. Et je préfère ça plutôt que de regarder la télé ou des choses comme ça.
> […]
> Marianne : Et quand tu travailles dans le train, c'est [pour traiter] les mails, ou tu sors ton ordi parfois ?
> Audrey : Ah non, non, je sors mon ordi parfois. Alors je ne sais pas si c'est autorisé ou pas, si je me ferais arrêter par le Groupe mais (*rires*)… Mais en fait comme j'ai au moins trente-cinq minutes en RER, je suis assise. Donc j'ai ça. Et en général je travaille soit mes *slides* [*PowerPoint*] ou je fais mes fichiers sur Word […], mes brouillons sur comment organiser mes idées ou des choses comme ça. Ça me permet en fait vraiment pendant trente-cinq minutes de prendre du recul, d'organiser mes idées. Soit je fais sur papier. Soit parfois par ordinateur […]
> Marianne : Et le matin, c'est pareil ? C'est pour t'organiser, ou ce sont les mails que tu as reçus [que tu traites]. Quelles tâches que tu fais le matin ?
> Audrey : En général ce sont les mails que j'ai reçus, donc comme ça je les relis tous. Soit je répète si j'ai une présentation ce que je vais dire donc, j'ai [avec moi] mon petit laïus que j'ai fait au brouillon.
>
> *Idem.*

Le travail déborde tellement des horaires de bureau que la journée de travail est réenvisagée, sur quatre moments et lieux différents : les transports en commun le matin, le lieu de travail, les transports en commun le soir puis le domicile. Au-delà d'un surtravail du soir permettant de « finir la journée » pour reprendre les termes d'Audrey, la journée est morcelée en temps et lieux éclatés. Si toutes les personnes rencontrées n'utilisent pas leur ordinateur dans les transports en commun, j'ai néanmoins remarqué à quel point le travail effectué depuis le smartphone et dans les transports en commun était répandu. La question des TIC et de la mobilité qu'ils induisent a été abordée en sociologie[422], mais le surtravail dans les transports en commun pose d'autres enjeux, sur les tâches qui y sont effectuées. Les rares travaux sur la question soulignent à quel point le travail dans les transports en commun est une opportunité pour les étudiants et étudiantes de licence dans les universités new-yorkaises : il devient un temps productif[423]. Une enquête d'urbanisme sur les personnes usagères des transports en commun à Beijing[424] montre aussi que les personnes supportant le mieux les transports en communs sont celles qui utilisent des smartphones, rendant ainsi leurs trajets productifs – quelle que soit le type d'activité alors effectuée. Parfois *via* l'ordinateur portable comme Audrey, ou grâce à leur smartphone, les cadres dotés de ce type d'outils ont pu s'en servir comme d'une solution pour gagner de précieuses minutes et rendre productif un temps source d'exaspération qu'est celui du trajet domicile-lieu de travail. Ces pratiques s'apparentent alors au réinvestissement productif d'un temps improductif, ce dernier étant d'ailleurs à la source d'un enthousiasme important pour le télétravail par le gain temporel qu'induit l'absence de transports en commun – nous reviendrons en présentant les gains temporels du télétravail dans le chapitre suivant. Alexandre Arlet, encadrant de plusieurs équipes, fait varier son surtravail dans les transports en commun en fonction de la prise en charge de sa fille, puisque sa compagne et lui se partagent sa gestion le matin et le soir, et alternent les plages. Le trajet est alors une variable d'ajustement utilisée pour accorder temporellement le productif avec le reproductif. Il met environ cinquante minutes à se rendre sur son lieu de travail :

> Alexandre : […] En ce moment je suis hyper à jour [dans les mails], parce que je ne suis pas parti en vacances. Et donc du coup non je ne [travaille] pas trop. En général je fais un petit check quand même parce que l'équipe elle commence à... Tu vois, là, ce matin je suis arrivé vers huit heures moins le quart, parce que c'est un jour où je vais chercher ma fille à la crèche, donc j'arrive très tôt ces jours-là. En revanche, je pars vers 17h30. Mais, ces jours-là, je sais qu'hier soir quand je me suis déconnecté, je savais où j'en étais. Ce matin [je suis arrivé à] 7h45, et en plus je prends mon

[422] François Adoue, « Mobilité connectée et continuité spatio-temporelle des activités », *Réseaux*, 2016, vol. 200, nº 6, p. 87-115.
[423] Mariana Regalado et Maura Smale, « *Commuter Students Using Technology* », *Publications and Research*, 2014, consulté en août 2023, en ligne : https://academicworks.cuny.edu/bc_pubs/3/.
[424] Jiangping Zhou et al., « *Beating long trips with a smartphone? A case study of Beijing residents* », *Cities*, 2018, vol. 73, p. 36-43.

train à sept heures, sept heures moins cinq et il ne s'est rien passé. Je n'ai même pas... [Dans ces cas-là] soit j'écoute de la musique, soit je lis des livres mais je ne fais pas de mails. Par contre effectivement quand je dépose ma fille [à la crèche le matin] et que je prends le train un peu plus tard, l'équipe qui prend à 8h pour la partie production a déjà [commencé à travailler], ils font tout un ensemble de contrôles le matin pour s'assurer que la nuit tout s'est passé correctement, et envoient des rapports pour confirmer le statut de l'activité. Donc ça oui, ça je les regarde tous les matins, je vérifie qu'il n'y a pas de soucis identifiés et puis en général ça se limite à ça. Sauf dans les périodes où il y a beaucoup de mails, et je n'arrive pas à les traiter parce qu'il y a beaucoup de réunions ici. Où là vraiment j'ai besoin de faire, soit je fais du PC, soit je fais du téléphone, soit je fais même du PC des fois dans le train, ça m'est arrivé plusieurs fois cette année, parce que c'est quand même plus pratique pour écrire des mails. C'est bien pour lire le téléphone, mais pour écrire, ça dépend. Si tu veux juste faire passer de l'info c'est très bien, si tu veux écrire des choses un peu argumentées c'est plus long. Donc ça m'est arrivé souvent de me connecter dans le train en utilisant la connexion du téléphone pour internet et puis... Et puis j'envoyais des mails comme ça.
Marianne : Donc le soir aussi.
Alexandre : Bah le soir, là typiquement quand je pars tôt je fais du mail dans le train. Souvent je fais du mail dans le train en écoutant un podcast, et puis voilà. Et ouais et le matin ça dépend je te dis, si je commence tôt ou pas. Et les soirs où je finis plus tard je ne fais pas de mail dans le train.

Alexandre Arlet, 2019, encadrant de trois équipes de projet informatique, département de projet informatique.

Alors qu'Alexandre ne travaille pas de chez lui, comme le faisaient Audrey et Karine, il se sert du temps de transport en commun comme d'une plage temporelle afin d'ajuster. Dans une position davantage dominante, tant du point de vue du genre que de ses responsabilités professionnelles, Alexandre dispose d'une marge de manœuvre plus importante, et n'est pas contraint à surtravailler le soir, contrairement aux deux femmes dont j'ai fait part des habitudes professionnelles.

Encadré n°7 : Travailler le dimanche soir, pour la prévisibilité

Plusieurs personnes rencontrées dans l'Entreprises pratiquent une reprise du temps productif à la maison, et non sur le lieu de travail, lorsque le travail est interrompu à la suite de vacances ou même du week-end. Des personnes salariées m'ont expliqué reprendre pied avec le travail productif depuis leur domicile : le dimanche soir ou plus largement le week-end précédant le retour au travail après des vacances. Il s'agit alors d'allumer le téléphone ou l'ordinateur professionnel pour voir « ce qui s'est passé » en leur absence. Ce type de pratique m'a été rapporté par des personnes qui effectuaient ou non du télétravail, mais étaient systématiquement dotées d'outils de travail mobiles. Ces vérifications apportent une prévisibilité du travail : « le week-end, si je le regarde, c'est plutôt le dimanche soir, juste pour préparer la semaine » (Karine Chasselay, 2020, cheffe de projet). À la frontière du temps reproductif ou de loisir qui s'achève et du productif qui démarre, il semble que les professionnels et professionnelles gagnent en confort ce faisant, anticipant mieux la charge de travail ou ses rythmes. Très matériellement, les personnes salariées contrôlent alors leur agenda pour la semaine à venir ou bien vérifient leur boîte email. Paul Lapaire, assistant de direction, est équipé d'un téléphone portable professionnel et m'explique refuser de s'en servir le soir ou le week-end, contrairement à d'autres personnes employées qui expédient des courriels sur des temps où elles ne seraient pas supposées travailler. En entretien, il

déclare : « je sors de la banque, pour moi je ne suis plus au boulot. Je ne regarde pas les mails », mais se reprend tout de suite dans la phrase suivante :

> Alors c'est faux, parce que quand je rentre de vacances d'été, où j'ai pris 3 semaines ou 3 semaines et demie, deux jours avant que je rentre, j'élimine tous les mails qui ne servent à rien […]. Parce que sinon je me dis le jour où j'arrive [au travail], j'ai 400-500 mails à lire. Donc j'élimine tous ceux qui sont facilement à retirer. C'est le seul point, le seul truc. Mais ça, c'est parce que pour moi c'est un avantage. Je ne réponds pas en revanche, s'il y a un mail où je vois quelque chose à faire.
>
> Paul Lapaire, 2019, assistant de direction, département des opérations.

Si ce professionnel critique les pratiques de surtravail (c'est-à-dire celles et ceux qui envoient des mails tard le soir), cette connexion le dimanche est néanmoins jugée positive. En octobre 2020, je note dans mon carnet de terrain qu'après un week-end de trois jours, j'ai allumé mon ordinateur professionnel le dimanche soir, celui qui m'a été confié par l'Entreprise. Mon but est alors de voir comment se compose ma journée du lundi, de regarder mon agenda professionnel pour connaître les horaires des rendez-vous du lendemain. Entendant les personnes interrogées qui m'ont expliqué ce type de pratiques, je les ai donc reproduites, appréciant cette prévisibilité de l'activité permise par mon ordinateur portable, en ayant néanmoins conscience de l'intrusion que représente cet accès, même volontaire, au travail un dimanche soir.

Ce travail dans les transports en commun semble lié à une socialisation à la productivité, ainsi qu'à des postes de cadres autonomes où chaque personne est rendue responsable de ses projets et de leur avancement. Si le ou la professionnelle ne répond pas à ses emails, personne ne le fera pour elle. Il faut alors s'efforcer d'être « à jour », comme le dit Alexandre, mais aussi de tenir les « livrables » pour Audrey. Le temps de transport est donc destiné, pour certains et certaines professionnelles, à ces tâches qui débordent. Plus discret que le « surtravail » du soir abordé précédemment, il s'agit alors de « rentabiliser » un temps mort de la journée, dans un mouvement productiviste à lier à la position de cadres de ces personnes salariées.

c) Télétravail gris et surtravail pour les cadres encadrants

J'ai distingué différents types travail effectués hors du travail, en fonction du lieu où ils sont effectués (le domicile, les transports) mais aussi de leur moment (le soir, le week-end ou au retour de congés). Tantôt, il s'agit de continuer sa journée, poursuivant les tâches démarrées dans des horaires plus classiques, notamment pour les femmes étant mères. Tantôt, le surtravail peut prendre la forme d'une marge de manœuvre temporelle, pour faire face à un afflux d'emails reçus par les cadres, comme dans le cas du surtravail dans les transports en commun. Enfin, la reprise anticipée de l'activité, au domicile, permet d'accroître la prévisibilité du travail.

Néanmoins, pour les personnes non seulement cadres mais aussi encadrantes d'équipes ou de départements, je note des combinaisons de ces différents types de débordement, du surtravail du soir, au surtravail des transports, en passant par le télétravail gris. Le télétravail gris consiste à travailler au domicile la journée, plutôt qu'au bureau, mais hors d'un accord officiel avec l'employeur. Les cadres hauts placés dans l'organisation disposent d'une latitude importante pour l'organisation spatio-temporelle de leurs journées qui leur permet d'effectuer ce type de télétravail gris. C'est ce que m'explique Esther Arfi, une des salariées les plus hauts placées que je rencontre dans le cadre d'entretiens. Elle encadre plusieurs équipes et un secteur d'activité entier des opérations de back-office. Elle a un ordinateur et un téléphone portable depuis « des années ». Je lui demande si elle utilise son téléphone portable à son domicile :

> Esther : Oui. (*Pause, rire*) Bah oui oui, oui oui. C'est celui-là d'ailleurs (*elle me montre son téléphone*), j'en ai deux, c'est celui-là. Donc oui, je l'utilise. Je l'utilise moins, de moins en moins, mais je l'utilise quand même. Alors en fin de journée, là, j'arrive à épurer tous mes mails et tout, mais en général le soir j'ai des relais. En revanche, moi je fais de l'[informatique] aussi, effectivement [mes collaborateurs] savent que s'il y a un sujet ils peuvent m'appeler, mais sinon le soir en semaine je ne regarde pas, sauf s'il y a une intervention spéciale, par exemple parfois on fait des interventions le samedi, là il va y avoir le 1er mai etc., là je consulte.
> […]
> Marianne : Donc tu regardes le soir, le matin ?
> Esther : Le matin, quand je me lève, avant de partir travailler, je regarde ce qui s'est passé. À 6h30 ma journée démarre parce que je reçois un mail pour me dire si les [opérations] sont bien passés. Moi quand je me lève le matin en général j'arrive assez tôt [dans les locaux de l'Entreprise], vers 7h30, j'ai déjà regardé mon téléphone vers 7h pour voir si les [opérations] de nuit se sont bien passés, comme ça je sais la tendance de la journée. Si les [opérations] de nuit ne se sont pas bien passées, je sais exactement que je vais appeler mon responsable qui a déjà dû regarder aussi, mais de toute façon voilà. Donc après, tu vois un peu la tendance de la journée.
>
> Esther Arfi, 2019, Responsable d'un secteur d'activité, département des opérations.

Si la journée de travail salarié débute au domicile pour être poursuivie sur le lieu de travail, s'agit-il alors d'un « surtravail » ? Ou bien est-ce alors simplement, pour certains et certaines salariées, un affaiblissement des contours de la journée productive ? Tel que l'explique Danièle, l'utilisation de son téléphone portable professionnel est indispensable à son travail. Ses responsabilités sont telles que, si l'on suit son discours sa journée commence donc tôt le matin, à sept heures, depuis son téléphone, avant de se poursuivre en se rendant sur son lieu de travail. Néanmoins, il s'agit bien d'une forme de surtravail, avec une activité professionnelle qui s'insère dans les temps productifs. J'ai aussi rencontré une professionnelle aux capitaux moins avantageux, qui réalisait du télétravail gris avant que cette pratique ne lui soit véritablement autorisée : cette pratique s'ancre dans un rapport de domination lié à son poste d'assistante de direction, elle y est alors contrainte, j'y reviendrai au chapitre 7.

Pour ces cadres aux responsabilités importantes, les temps et les espaces du travail sont morcelés. Cette professionnelle le lie à son statut d'encadrante et aux raisons pour lesquelles elle dispose d'un ordinateur portable : « en tant que manager je bougeais, donc avant on travaillait à la maison, même si on n'était pas en télétravail, on travaillait à la maison, le week-end etc. » Elle exerçait antérieurement un télétravail gris, bénéficiant d'une latitude toute socialement située dans l'exercice de l'activité :

> Marianne : À titre personnel, le télétravail, c'est quelque chose que tu attendais ?
> Esther : Ah non. Non mais alors, moi je ne suis pas quelqu'un… Je ne suis pas obligée de travailler d'ici tous les jours, je peux travailler de chez moi, je n'ai pas besoin d'avoir ce télétravail fixe. Maintenant on nous recommande de le mettre en place et c'est aussi pour libérer des places. Donc j'ai fait ma demande, là, cette semaine, j'ai demandé le jeudi, donc, on s'est arrangé avec les managers on a organisé le planning pour que ce soit le plus souple possible pour tout le monde. Moi ce sera le jeudi, donc je vais me mettre au télétravail le jeudi.
>
> *Idem.*

Pour cette professionnelle, le recours au télétravail *officiel* correspond surtout au fait de se conformer aux impératifs organisationnels et à cette nécessité de « libérer des places ».

Le surtravail, dans des formes variées telles que l'anticipation du temps productif le matin, et le télétravail gris, doivent être mis en relation comme faisant partie d'un *continuum* de l'affaissement des contours de la journée de travail à la fois pour les personnes encadrantes de haut niveau et pour certaines femmes étant mères : mais ceux-ci n'ont pas les mêmes conséquences. Pour les cadres de la gestion de projets pratiquant des formes de surtravail discrètes, comme le travail dans les transports en commun grâce à leur téléphone portable, cela permet une marge de manœuvre appréciée. Mais pour certaines femmes, contraintes au surtravail le soir, cela peut être vécu difficilement. Malgré tout, ces pratiques variées de travail hors du bureau sont loin d'être systématiques : beaucoup de personnes salariées revendiquent le fait de « couper ».

II — « COUPER ». DES SOCIALISATIONS A LA SEPARATION

La réglementation nationale et sa traduction locale soulignent à quel point le télétravail doit être souhaité à la fois par les personnes salariées et par leur supérieur ou supérieure hiérarchique : comme le rappelle l'accord collectif de l'Entreprise de 2016, « le télétravail ne constitue ni un droit, ni une obligation ». Néanmoins, on peut se demander si les personnes employées par l'Entreprise disposent véritablement d'un choix dans le cadre du télétravail. Comme le disait une des encadrantes citées plus haut, l'enjeu est aussi de laisser des places libres. Quelles sont alors les caractéristiques sociales de celles et ceux qui tentent alors de

circonscrire le travail aux espaces du bureau ? Est-ce même possible ? Après avoir regardé la manière dont l'activité sort du lieu professionnel, nous allons maintenant nous intéresser au mouvement inverse : les personnes salariées fournissant des efforts pour consigner le travail dans ses frontières spatio-temporelles. Pour parvenir à « couper », c'est-à-dire à apposer des limites spatio-temporelles à l'activité professionnelle, une socialisation genrée est nécessaire. Puis, nous nous demanderons s'il est possible, en poussant cette logique de circonscrire l'activité aux locaux de l'employeur, de ne pas effectuer de télétravail.

1. Parvenir à « couper » : les limites mises au travail.

La navigation de l'ordinateur portable et du smartphone est un indicateur des limites posées au travail et de la possibilité toute située d'en poser, les femmes étant mères ou les personnes encadrantes étant plus sujettes aux débordements de l'activité. Nous allons voir que la question de la coupure est située socialement et révèle une conscientisation des risques psycho-sociaux. Finalement, le fait de « couper » passe par un usage assez faible des téléphones portables, mais il est parfois remis en cause par le télétravail.

a) Les conditions de la construction d'une « coupure »

On peut définir la « coupure » passe par la volonté individuelle de limiter le travail de manière temporelle et spatiale, en circonscrivant l'activité professionnelle à son lieu d'exercice habituel et à ses temporalités définies avec l'employeur. J'ai explicité dans le premier chapitre, à partir d'une littérature portant sur le travail domestique[425], combien les femmes morcellent le travail domestique, en l'intercalant dès que possible. Nous venons de voir que les mêmes logiques sont appliquées au travail salarié, effectué dans les transports et à domicile, dans des interstices des temps familiaux. Or, à l'inverse, la possibilité de *ne pas* intercaler le travail hors des temps et lieux prévus par l'employeur est également liée à la fois aux caractéristiques des personnes salariées mais aussi à des socialisations à des pratiques professionnelles. Le droit à la déconnexion est certes prévu au sein de la structure, mais le précédent chapitre a souligné combien les textes locaux sont peu régulateurs : ce serait aux personnes salariées d'utiliser leurs outils professionnels mobiles avec parcimonie, ou au contraire, de bénéficier d'une plus grande

[425] F. Sonthonnax, D. Fougeyrollas-Schwebel et D. Chabaud-Rychter, *Espace et temps du travail domestique*, *op. cit*.

marge de manœuvre pour morceler le temps du travail et le faire continuer au domicile. Certaines des personnes salariées mettent alors en avant des limites au travail.

C'est le cas de Vivien de Lamaseraie, qui explicite en entretien une « préférence » pour le travail réalisé dans les locaux de l'employeur :

> Ce qui me plaît aussi dans le fait d'être physiquement au travail, c'est qu'en revanche, moi je ne suis pas du tout à être tout le temps sur mon iPhone, à suivre mes mails la nuit, etc. Je préfère rester plus longtemps au boulot, et une fois que je suis parti, je ne suis plus au boulot et je coupe ! Alors que, je trouve que le télétravail, il y a de bons côtés, le côté flexible, mais tu perds cette notion de : tu as le boulot et puis tu as l'à-côté. Je trouve que quand tu as l'avantage, enfin après chacun voit midi à sa porte, mais quand tu ne fais pas de télétravail, en tout cas moi ce sont des choses que je n'ai pas à m'imposer. C'est une façon naturelle de travailler, je préfère rester plus longtemps au travail mais une fois que j'ai passé la porte du boulot, et bien ça ne reprenait que le lendemain. Donc ça permettait plus de mieux couper, je trouve. […]
>
> Vivien de Lamaseraie, 2020, chef de projet, département de transformation digitale.

Résumant ces principes, Vivien déclare en riant être quelqu'un d'« assez compartimenté ». Lorsque je lui demande s'il parvient à se sentir déconnecté du travail lorsqu'il ne travaille pas, en soulignant les frontières entre son travail et sa vie qu'il a explicité jusqu'alors dans l'entretien, ce professionnel déclare :

> Pour le coup, je n'ai aucun problème à [couper]. Et je trouve ça important, en fait. Je trouve ça vraiment important. Enfin, après, ce sont plutôt des points de vue, mais je trouve que les personnes qui envoient des mails à n'importe quelle heure, je trouve ça un peu ridicule en fait. Donc je n'aime pas trop. Je ne sais pas, on a parfois l'impression que c'est la compète de « j'envoie le mail le dernier » ou de « j'envoie le mail le premier ». J'ai du mal avec ce genre de pratiques. Je pense que tu peux très bien faire ta journée dans les horaires prévues pour. Et, après que le télétravail te permette de faire des choses de ton côté, des horaires un peu décalées parce que tu as besoin de travailler de ton côté, mais aussi tu es sûr d'être moins dérangé ou tu peux te permettre de pas répondre, c'est très bien. Mais c'est vrai que je n'ai jamais été adepte à fond du « j'envoie des mails à 23h ou à 6h du mat' ». Ça c'est une dérive aussi. Même si c'est lié aux téléphones portables, d'ailleurs. Pas trop avec le télétravail, mais c'est l'arrivée des iPhones qui ça a généré ça.
>
> *Idem.*

Ici, la « coupure » va de pair avec une dénonciation des pratiques de surtravail visibilisées, ou même glorifiées selon Vivien, par certains et certaines. Cela étant, cette pratique d'un travail qui parvient à se tenir uniquement dans le lieu de travail est possible uniquement car Vivien, 38 ans, n'a pas de contraintes telles que des enfants qui le feraient être chez lui à une heure fixe. Si Vivien peut se permettre de « rester plus longtemps » sur son lieu de travail, c'est en raison de ses caractéristiques sociales. Effectuant le même type de métier que Karine Chasselay ou Audrey Fontenille, deux femmes surtravaillant régulièrement depuis leur domicile le soir, Vivien dispose des capitaux suffisant pour construire cette « coupure », contrairement aux deux professionnelles qui utilisent le travail asynchrone du soir comme ressource pour effectuer leur travail professionnel. La « coupure » est donc le produit de dispositions temporelles genrées,

tout comme le surtravail. Homme, vivant seul, ayant donc des contraintes domestiques faibles, le rapport au temps de ce professionnel le conduit à être en capacité de couper puisqu'il est le produit de dispositions situées[426].

L'activité, ici le fait de travailler dans les métiers de la gestion de projet, facilite la mise en œuvre de la coupure, selon Vivien. Comme nombre de ses collègues du département de transformation digitale, Vivien a débuté sa carrière dans l'Entreprise au sortir de ses études. Il a alors travaillé dans le département des opérations durant douze années, occupant les métiers les plus bas dans la hiérarchie, puis grimpant les échelons au fur et à mesure des années. Sa manière de se déconnecter pourrait alors aller à l'encontre des préconceptions sur les cadres « autonomes », munis d'outils mobiles, mais souligne aussi ses représentations de la gestion de projet, liée à une socialisation initiale à des métiers nécessitant une forte disponibilité et la gestion d'« urgences ». Finalement, comme le résume Vivien, peu de raisons légitiment pour lui le fait de rester joignable : « En projet, soit tu t'organises à l'avance… Il n'y a aucune raison qui fait que tu as besoin de [travailler hors des horaires] parce que déjà, tu as très peu de choses court terme. [...] Et tu n'as rien d'urgent dans le sens où tout est planifiable ». Les compétences temporelles qu'il a acquis en travaillant auparavant dans les opérations, où il existe des délais courts et fixes liés aux marchés qui « structurent [le] temps » pour reprendre ses termes, font qu'il envisage son métier aujourd'hui de manière différente, en pouvant mieux répartir dans le temps sa charge de travail. Antony Letourieu, qui effectue des contrôles de comptabilité dans le département des opérations, distingue aussi les rythmes de travail en fonction du type d'activité. Son métier est au sein du département des opérations, mais est une fonction support de ce département de back-office, il ne vit donc pas au rythme de la production liée aux marchés :

> Marianne : Et sinon, à part le mercredi soir, pour être le jeudi en télétravail, les autres jours tu prends ton ordinateur chez toi ?
> Antony : Non. Non, on n'a pas spécialement besoin. Je fais très peu de production, je suis en projet, donc j'estime que j'ai très peu à l'avoir sur moi. Au pire, j'ai mon téléphone, j'ai mon iPhone si j'ai besoin de regarder des mails, mais en général quand je m'en vais, c'est que je ne vais plus retoucher au travail.
>
> Antony Letourieu, 2019, Chargé de contrôle, département des opérations.

Si elle repose sur des dispositions temporelles de genre, la « coupure » est justifiée par les hommes salariés par le type d'activité qu'ils effectuent : selon la nature du poste, il serait plus ou moins nécessaire de se rendre disponible. Pourtant, comme je l'ai déjà mentionné, Vivien

[426] M. Bessin et C. Gaudart, « Les temps sexués de l'activité : la temporalité au principe du genre ? », art. cit.

effectue un poste très similaire à celui de Karine ou d'Audrey. La « coupure » est donc au moins autant le produit du poste occupé que des dispositions de genre.

En lien avec l'image de structure « *family-friendly* », nombreuses sont les personnes qui revendiquent la possibilité d'une déconnexion. Une professionnelle du département de projet informatique explique ainsi que « ce n'est pas trop la culture d'envoyer des messages à n'importe quelle heure ». Le soir, elle n'a donc aucune raison de regarder son téléphone professionnel, puisqu'il ne s'y passe « rien » et il n'y aura « pas trop de mails » à consulter. Outre des « coupures » marquées par le genre, on peut analyser la manière de mettre des limites au travail comme lié à au salariat.

b) **Mettre des limites, en contexte de salariat**

Des travaux sur l'indépendance statutaire ont mis en lumière combien la création d'entreprise pouvait entraîner des investissements temporels extensifs, Marion Flécher l'a analysé à partir des fondateurs et fondatrices de *start-up*[427]. C'est évidemment le cas aussi de certains secteurs du salariat, comme le montre Olivier Godechot en analysant les traders[428]. Cependant, aller vers l'indépendance statutaire n'est ainsi pas possible de la même manière pour toutes les personnes : ceci interfère bien souvent avec des engagements notamment familaux[429]. Ainsi, Nicky Le Feuvre et Nathalie Lapeyre[430] montrent que les femmes médecins et avocates sont davantage salariées qu'exerçant en libéral, cherchant par-là les conditions d'emploi protectrices du salariat. De fait, il semble que cette forme d'emploi serve aussi de protection face au surtravail, et également de ressort pour parvenir à couper. Au fil de mes trois années à l'Entreprise, mon encadrante a fréquemment déclaré, reprenant les paroles de la chanson d'Henri Salvador : « le travail c'est la santé, ne rien faire c'est la conserver ». Loin d'être une incitation à un freinage[431] total de l'activité, cela vient rappeler les limites d'une activité qu'il ne s'agirait pas de faire en dépit de sa santé. Maxime Casa, chef de projet dans le département de transformation digitale, me présente ainsi son premier poste dans le Groupe comme ayant constitué un tournant dans sa volonté de couper. Diplômé d'un brevet de technicien supérieur (BTS) d'informatique au début des années 2000, il travaille durant deux

[427] Marion Flécher, « Des cadres en quête de prestige. L'engagement entrepreneurial des créateurs et créatrices de start-up », *Formation emploi*, 2023, vol. 161, nº 1, p. 83-102.
[428] O. Godechot, *Les traders*, *op. cit*.
[429] Julie Landour, *Sociologie des Mompreneurs*, *op. cit*.
[430] N. Lapeyre et N. Le Feuvre, « Concilier l'inconciliable ? », art. cit.
[431] Donald Roy, « Deux formes de freinage dans un atelier de mécanique : respecter les quotas et tirer au flanc. Précédé d'une présentation de J.P Briand et J.M Chapoulie », Traduction par Jean-Pierre Briand et Jean-Michel Chapoulie, *Sociétés Contemporaines*, 2000, vol. 40, nº 1, p. 29-56..

années dans une petite structure qu'il qualifie de « *start-up* » avant de rejoindre l'Entreprise en 2005, en tant que chargé de compte, poste du département des opérations. Il s'oriente ensuite vers des métiers de projet informatique, en lien avec son expertise, poste qu'il exercera dans différents départements, avant de devenir responsable d'une équipe dans le département informatique au milieu des années 2010 puis, de rejoindre le département de transformation digitale en 2019. Ainsi, ayant fait « beaucoup de gros horaires » au début de sa carrière, il m'explique ne « plus jamais » vouloir cela, car au sein du département des opérations, il a « [pris] beaucoup sur [lui] ». Devenant responsable d'équipe par la suite, il recrute les nouveaux et nouvelles membres avec le discours suivant : « on ne va jamais faire du 8h-20h, et si [on] vous le demande, ce sera très occasionnellement, parce qu'il y a une raison, mais je dis, on n'est pas là pour ça. Si je vous fais faire 8h-20h, c'est que moi j'ai mal fait mon boulot, et donc à vous de me le dire et on s'organise autrement ». Ainsi, ce discours a pour but de réinscrire l'organisation du travail dans des questions managériales, et non de faire reposer ce débordement sur les personnes salariées. Il prend racine dans une conception liée au salariat :

> Cette période-là, pour moi, a été très fondateur. Parce que tu as beau faire des horaires, ce n'est pas ta société, ce n'est pas ta boîte. On bosse quand même pour un gros groupe. Et ma responsable de l'époque me disait : « Nul n'est irremplaçable. » Donc, c'est ça et elle a raison, personne n'est irremplaçable, donc surtout dans un groupe [comme celui-ci]. Normalement, mais on n'est pas… Il n'y a pas de Superman. Donc il faut prendre du recul.
>
> Maxime Casa, 2020, chef de projet, département de transformation digitale.

Pour Maxime, d'une part le salariat, et d'autre part la taille de la structure employeuse sont autant de protections qui permettent de poser des limites à l'activité. Il s'agit de dissocier les intérêts de la structure de ses intérêts propres. Le chef de projet met directement cette capacité sur le compte de la relation d'emploi :

> Parce que nous, on est employés, on n'a pas d'entreprise. […] Pour nous, c'est assez facile de séparer, je pense. De faire la part des choses. Quand c'est ta société, je parle pour un boulanger, un restaurateur, je pense que c'est beaucoup plus compliqué de faire ça.
>
> *Idem.*

La « coupure » est donc ici mise sur le compte d'un salariat qui rend possible une prise de distance. La figure du l'entrepreneur, créant sa structure, qui doit y consacrer tout son temps et ne peut pas « couper », sert ici de repoussoir.

Pourtant, il n'est pas si aisé de construire ces coupures et cette distance à une pression qui fait partie intégrante de certaines situations de travail. La construction de coupures peut venir comme réponse à des situations de débordement professionnel ayant engendré des situations décrites par les personnes rencontrées comme relevant du *burn-out*. J'échange avec

Vincente Neves, ancien manager dans la filiale portugaise de l'Entreprise, avant de rejoindre l'équipe de projet informatique en France dans le cadre d'une mission d'expatriation. Il décrit d'abord combien il ne travaille pas hors des horaires de travail, s'étant fixé l'interdiction de consulter ses emails à domicile. Je lui demande alors si cette séparation importante entre son travail et sa vie personnelle est partagée parmi ses collègues et son équipe :

> Oui, c'est quelque chose que j'ai toujours essayé de transmettre à tout le monde. C'est qu'après le travail, on ne doit pas parler du travail. On ne doit pas penser au travail. Le travail c'est le travail, et ça doit rester à sa place. Parce qu'il y a une année où j'ai presque fait un burn-out, et ça a été vraiment lourd. Après ça, j'ai dit non. À dix-huit heures, et quitte le travail et j'arrête.
>
> Vincente Neves, 2019, cadre de la gestion de projet, équipe informatique, entretien traduit.

Quelques années plus tôt, travaillant en tant qu'encadrant d'une équipe de projet au Portugal, il doit aussi remplacer l'encadrante d'une équipe opérationnelle qui est en arrêt maladie : il combine alors le rôle d'encadrement des deux équipes, pourtant très différentes. Dans le cadre de son équipe de projet, il travaille sur un marché qui s'ouvre dans un autre pays européen. Cela l'oblige à faire des allers-retours dans des locaux allemands de l'Entreprise une fois par semaine, parfois prévus la veille pour le lendemain. Il m'explique que les voyages le fatiguent, et représentent un intérêt très limité, car il s'agit parfois seulement d'écouter une réunion sans y dire un mot. Il encadre alors une soixantaine de personnes, accompagnées de « tous leurs problèmes ». Privé de congés durant cette période, au retour d'arrêt de l'encadrante, il prend un mois de vacances, qui lui permet de trouver du repos. À son retour, qu'il décrit comme un tournant, il met en place cette coupure : « Après les heures de travail, pas de boulot. Je m'en fiche maintenant. » C'est donc à la suite de cette expérience négative qu'une prise de conscience se produit et qu'il s'agit pour Vincente de replacer le travail dans les contours spatio-temporels du lieu de travail principal.

Sans aller jusqu'à une situation de *burn-out*, ne pas imposer de limites au travail a pu générer du stress. La situation de Marilou Eilien souligne combien la nécessiter de mettre des limites au travail existe dans des métiers variés, effectués par des personnes aux propriétés sociales différentes. Assistante de direction aux horaires collectifs, elle doit effectuer 37 heures par semaines et n'est donc pas caractérisée par une importante autonomie temporelle, ce qui est le cas pour les cadres de la gestion de projet. Elle m'explique ne pas systématiquement travailler dans les transports car, mère d'un enfant de deux ans, elle s'efforce de « couper » :

> Alors oui, quand j'ai le courage [je regarde mes mails dans les transports] ! Je t'avoue que le matin ça peut m'arriver mais le soir en fait je suis tellement fatiguée, les journées sont tellement intensives que quand je passe la porte [du lieu de travail], maintenant, il faut que je coupe, je fais vraiment la

> coupure du boulot, et maintenant quand je suis sortie, c'est vie privée quoi. Parce que sinon je sais qu'au départ j'essayais d'y penser tout le temps, même le soir, je pensais : qu'est-ce qu'il faut que je fasse demain. Et en fait ça pollue, ça me pollue. J'ai besoin d'autre chose. Et puis maintenant j'ai ma seconde vie qui m'attend le soir, donc je ne peux pas me permettre d'être sur mon téléphone pro, déjà je n'ai pas le temps, et une fois que le petit est couché j'ai besoin d'un moment de pause pour me… Comment dire me ressourcer, me reposer.
>
> Marilou Ellien, 2020, assistante de direction, département de transformation digitale.

Mais si son effort de déconnexion passe par le fait de ne pas consulter ses outils de travail – qu'elle ramène chez elle chaque soir néanmoins, afin de prévenir des absences potentielles en raison de maladies de son fils – elle m'explique qu'antérieurement, elle était surtout dérangée par le fait de continuer à penser au travail après la fin de sa journée. C'est surtout lorsqu'elle travaillait antérieurement dans le *back-office* aux temporalités cadencées, à un poste opérationnel, qu'elle ressent ce bourdonnement lié au travail, qu'elle s'efforce alors faire cesser en devenant assistante de direction :

> Tu sais, pour se forcer à faire la coupure entre vie professionnelle et vie privée, au départ, je t'avoue que les premières années, j'étais tellement corps et âme (*rires*) dans mon boulot. Je voulais bien faire, et du coup, j'avais du mal à faire la coupure. Tout le temps en train de me dire… Je faisais ma *to-do list*, dans ma tête en fait, en fin de journée. Je me disais « Ah, il faut que je fasse ça demain ! Ça, ça et ça ! » En fait, au bout d'un moment, tu te rends compte que ça te pollue et que ça t'impacte… Enfin voilà, ta soirée tu n'en profites pas du tout. C'est un facteur de stress en plus. Mais au départ, quand tu commences à travailler, tu ne te rends pas trop compte de tout ça, en fait. Et c'est seulement, allez, je dirais depuis trois ans à peu près que je me suis appliquée, justement, à faire vraiment la coupure. Je sors du boulot, hop, je pense à autre chose. Bon, en plus là, avec mon fils, je n'ai pas le choix de penser à autre chose mais tu te rends compte que c'est bénéfique ! Parce que si tu penses non-stop… Enfin je ne sais pas comment font les managers, par exemple, qui continuent à travailler chez eux, mais je pense qu'ils ne font jamais de coupure, quoi ! Et moi je sais que ça ne me réussit pas, par exemple, de penser *non-stop* boulot, boulot, boulot, c'est un facteur de stress trop important.
>
> *Idem.*

La situation de Marilou montre que la question du débordement du travail dans la vie personnelle ne se résume pas à celle du travail avec les outils professionnels hors de ses horaires et de ses lieux. C'est ainsi que cette salariée décrit une « charge mentale[432] » professionnelle qui la suit chez elle après sa journée, et alors qu'à ce moment-là elle n'est pas équipée en outils mobiles – et donc qu'elle « n'avait pas le télétravail ». Pour autant, par la suite, faire l'effort de « couper » passe pour Marilou par le fait de ne pas sortir son téléphone quand elle en acquiert un, à l'opposé de l'investissement professionnel du début de sa carrière. Cette volonté de construire des frontières est donc particulièrement visible lorsqu'on s'intéresse aux usages hors

[432] Monique Haicault, « La gestion ordinaire de la vie en deux », *Sociologie du travail*, art. cit.

travail des TIC professionnelles, mais elle passe aussi par une volonté de ne pas se laisser envahir mentalement.

La mise en œuvre de ces coupures passe tantôt par une socialisation aux limites inhérentes au salariat, grâce aux cadres encadrants, tantôt par une prise de conscience liée à des situations de souffrance et de *burn-out*, qui sont à mettre en regard caractéristiques sociales des personnes et à leur activité professionnelle.

c) Une utilisation limitée du téléphone portable professionnel

Malgré l'utilisation du téléphone portable pour travailler en débordement pour certains et certaines professionnelles, il serait erroné de dresser un portrait de l'ensemble des personnes salariées comme l'utilisant de manière extensive, dès lors qu'elles en sont équipées. Il est fréquent que le travail soit maintenu à une place, dans les temps qui lui sont consacrés de manière contractuelle, et que le téléphone portable professionnel soit finalement peu utilisé.

Une forme de conscience du débordement que peut représenter le téléphone portable professionnel circule parmi les personnes salariées. Peter Bloomfield, encadrant d'une équipe opérationnelle, décrit ainsi une utilisation modeste de ses outils de travail. N'ayant pas accès au télétravail, il est pourtant doté d'un téléphone portable en raison de ses fonctions d'encadrants. Il changera de poste quelques mois après notre rencontre pour rejoindre les équipes de communication et marketing de l'Entreprise, préférant donc des métiers supports et se soustrayant du temps rythmé de la production. La manière dont il se détache de son téléphone portable le laissait entrevoir. Chez lui, ce téléphone est réglé sur silencieux, il ne le consulte que si quelque chose « d'urgent » est en cours, loin de certains rituels de lecture des emails qui m'ont été narrés. Son utilisation a surtout pour but de rendre davantage productif le temps des réunions (ayant lieu quasi-systématiquement en « présentiel », antérieurement à la crise du covid), pour gérer des sollicitations ayant lieu alors qu'il est au travail. Il ne l'utilise pas non plus dans les transports :

> Non, j'essaie de ne pas [y toucher]. Parfois le matin si je reviens des vacances et je me dis : OK, je peux avancer un tout petit peu, mais j'essaye de ne pas [le faire]. J'essaye de le laisser de côté, [de le garder] pour le travail. Je peux être aussi contacté par les clients, tous les clients ont mon numéro de portable si besoin, [cela étant] j'ai très peu d'*escalations*[433] depuis un petit moment donc j'ai très peu d'appels. Mais ça me permet si besoin soit de rassurer un client, soit de passer un message à

[433] Les *escalations*, ou « escalades », sont des demandes émises auprès des encadrants et encadrantes, notamment dans les cas où la clientèle serait mécontente après avoir échangé avec les interlocuteurs et interlocutrices habituelles (chargés et chargées de compte) et souhaiterait donc parler à une personne ayant davantage de responsabilités.

> quelqu'un s'il y a une urgence. Mais [je l'utilise] pour le mail ou utiliser Skype ou le *chat* pendant je suis en réunion.
>
> Peter Bloomfield, 2019 Responsable d'équipe back-office, département des opérations.

Le surtravail est donc plutôt l'exception, face à des « urgences » peuvent advenir : la norme ici est d'utiliser les outils dans le cadre des horaires de travail. Être équipé en outils mobiles n'induit pas forcément une utilisation extensive de ces derniers : ces limites posées par le professionnel rejouent les dispositions temporelles genrées explicitées plus haut. Certaines des personnes ayant obtenu un téléphone portable au moment de leur accès au télétravail décrivent un usage encore plus limité de cet outil, et circonscrit justement à la journée de travail réalisée au domicile. C'est le cas d'un salarié, Antony Letourieu qui « l'allume le matin quand [il est] en télétravail et [l'éteint] le soir ». Le téléphone reste « dans [sa] sacoche », les autres journées. Il n'a pas configuré sa boîte email sur son téléphone portable professionnel et n'y reçoit donc pas ses courriels, puisqu'il utilise ce smartphone uniquement lorsque son ordinateur est allumé, à son domicile, et dans le cadre du télétravail.

La cheffe de projet responsable du développement du télétravail et du *flex-office* compare ainsi le télétravail à l'arrivée des « iPhone » et des « BlackBerry ». Pour elle, ces « boulets électroniques » doivent être apprivoisés : « On regarde ses mails pendant les vacances, alors qu'avant, on était déconnecté. […] Le risque c'est de faire à manger pour les enfants à 19h et de se reconnecter après. » Pour elle, comme les personnes salariées ont été mise face à la possibilité d'une connexion accrue avec le téléphone portable, un risque similaire existe avec le télétravail. Elle explique qu'il y aurait deux écueils opposés face au télétravail, le refuser ou « en devenir les esclaves », pointant la possibilité de débordement que recouvre cette pratique. Ainsi, les questions que posent le télétravail sont bien préfigurées par les enjeux liés notamment au téléphone portable, mais dont je rappelle qu'il n'est au départ fourni qu'aux personnes ayant des responsabilités importantes. Or, ce qui change avec le télétravail est que ces outils sont distribués à toutes les personnes salariées. Et à la manière dont nous avons vu que les risques psycho-sociaux sont inégalement répartis (notamment face au surtravail), cela pose alors question sur les capacités à s'en prémunir, alors que ces outils seront généralisés.

Loin d'un discours de surtravail généralisé par l'équipement en outils de travail mobiles, certains, en fonction de leur genre et de leur socialisation, parviennent à poser des limites au travail. La construction de « coupures » reste néanmoins de l'ordre de l'initiative individuelle, à défaut d'être portée par la structure. Néanmoins, comme le décrit Vivien de Lamaseraie, avec le télétravail cette coupure est plus difficile à mettre en œuvre car, « plus facilement tu apportes

ton boulot chez toi. Parce que de toute façon, tu es chez toi quand tu bosses. » Est-il alors possible de limiter cette intrusion du travail chez soi ? Après tout, si le télétravail est volontaire, il serait donc possible de ne pas en effectuer.

2. Un télétravail impératif

Les formes de travail hors du bureau, vues jusqu'à présent, sont situées : pour pouvoir surtravailler depuis son téléphone ou son ordinateur portable professionnel, il faut déjà être équipé ou équipée de tels outils, alors qu'avant la large diffusion du télétravail, j'ai montré qu'ils sont réservés à des personnes en fonction de leur poste et de leur équipe, traçant des distinctions. Pour autant, la question se pose différemment avec le télétravail, dont l'organisation impose sa diffusion au moment de la crise du covid. Si les volontés de « couper » viennent alors limiter le débordement, est-ce possible de le limiter totalement, en refusant de télétravailler ?

a) Une opposition marginale

Dans les entretiens menés, comme dans mes trois années en tant que salariée de l'Entreprise, j'ai entendu très peu de personnes exprimer une opposition au télétravail, allant jusqu'à ne pas vouloir le pratiquer. En outre, le confinement a provoqué une rupture dans le télétravail comme pratique choisie par les personnes salariées. Il est devenu obligatoire, sous forme de travail confiné, en tant qu'aménagement de poste pour assurer la continuité de l'activité. Durant la période de pandémie mondiale, être chez soi était même perçu comme protecteur. Lors des entretiens effectués, une seule personne a exprimé le souhait de ne pas effectuer de télétravail, avant la crise sanitaire :

> Paul : Le télétravail je trouve ça bien pour les gens qui aiment. Je ne suis pas pour, pour moi, je suis à 20 minutes en scooter. (*Relance*) Enfin 25 minutes. Donc moi je préfère travailler sur place. Je sais que chez moi j'aurais du mal à me concentrer, toujours penser à un truc éventuellement, donc euh je me dis que je suis mieux au travail pour être au boulot.
> Marianne : Donc si on te le propose quand vous passez en flex' [qu'est-ce que tu diras] ?
> Paul : En bien, si on me le propose et que ce n'est pas obligatoire, je dirai non.
>
> Paul Lapaire, 2019, assistant de direction, département des opérations.

Au moment où nous échangeons, en 2019, le télétravail reste lié au *flex-office*, et le plateau sur lequel se trouve Paul n'a pas encore été réaménagé. Finalement, les membres du département des opérations, dont Paul, n'y accèderont qu'au moment du confinement. Mais selon lui, être « au travail pour être au boulot » est nécessaire, ce que le salarié lie également à son poste d'assistant de direction, nous y reviendrons dans le chapitre 7. Ainsi, hors d'un télétravail obligatoire, Paul annonce le refuser, bien que cela reste une posture théorique dans la mesure

où il n'y a pas encore accès. Une encadrante du département des opérations me raconte combien la perspective d'un télétravail inéluctablement poussé par des décisions prises à l'échelle de la direction de l'Entreprise et même du Groupe peut pousser au départ de personnes salariées – idée que je n'ai pas entendue dans d'autres entretiens :

> Esther : Ceux qui veulent [passer à deux journées de télétravail] bien sûr, on ne les y oblige pas, parce qu'on nous a demandé de passer à deux jours, toujours pour libérer des places. [Ce passage] je ne sais pas comment ça va être. Il y en a qui sont à deux jours de télétravail, c'est un peu trop, tu es isolé. Il y en a qui préfèrent refuser des postes et bouger, faire autre chose, plutôt que [d'effectuer deux journées de télétravail]. Parce que comme on n'oblige pas les gens, mais qu'ils sont quand même contents de le faire, donc ils font le télétravail, donc tu te retrouves dans une équipe où tu ne vois plus tes collègues en fait. Parce qu'on fait en sorte que chacun ait un jour particulier pour qu'il y ait quelqu'un sur place, blabla, du coup il y a certains qui changent de job. Parce qu'ils n'ont pas envie de se retrouver dans une équipe en télétravail. C'est important, socialement, de se retrouver ensemble aussi.
> Marianne : Quand tu dis que certains changent de job, c'est quelque chose que tu as entendu, dans l'Entreprise ?
> Esther : Ah oui, moi j'ai des copains qui, dans leurs équipes, ont des personnes qui ont demandé leur mobilité [dans le Groupe] parce qu'ils ont commencé à mettre en place deux jours par semaine et ils ne voulaient ni être à deux jours de télétravail, ni se retrouver avec moins de monde, [puisque les collègues seront présents seulement] trois jours sur place.
>
> Esther Arfi, 2019, responsable d'un secteur d'activité, département des opérations

En cause, pour Esther, la perte d'un « travail tous ensemble » qui fait la « force » de l'Entreprise, là où d'autres structures prônent par exemple des réunions davantage utilitaristes, sans temps prévus pour tisser « du lien ». Or, c'est le risque de ce temps « optimisé », marquant alors le tournant d'une structure vers une forme d'anonymat où il y aurait moins d'« ensemble », qui ferait alors fuir certains et certaines salariées. Cette menace des deux jours de télétravail, marquant alors un éloignement entre les personnes, serait donc un motif de départ de l'Entreprise. L'opposition au télétravail, avant le tournant de la crise du covid, est dont tout à fait marginale, limitée à quelques situations très rares.

b) **Des déviances**

Néanmoins, au moment où le télétravail devient effectivement « obligatoire », au sens où l'activité est réorganisée à domicile de manière forcée face au premier confinement, les refus de ce type d'organisation se font encore plus rares. Pour toutes les personnes pour lesquelles c'était logistiquement possible, qui sont dotées d'internet, l'activité est alors menée depuis leur domicile : il faut rappeler que pouvoir travailler de chez soir relève alors d'une protection face à la menace d'un virus mortel dont on ne sait pas alors comment se protéger. De rares activités nécessitant des installations informatiques sophistiquées continuent d'être effectuées depuis les locaux de l'Entreprise : il s'agit des quelques *traders* qui y travaillent. J'entends parler d'une seule personne qui ne travaille pas depuis son domicile, c'est Alexandre Arlet, qui m'explique

cette situation en entretien, lorsque je lui demande si des difficultés ont eu lieu dans le passage au travail confiné :

> Alexandre : […] On va dire, il y a eu des difficultés... Alors il y a deux cas qui sont un peu différents, si tu veux, il y a une personne chez nous qui n'a pas Internet chez elle. Elle travaille pour les opérations.
> Marianne : Ah mince (*surprise*). Oui d'accord.
> Alexandre : Oui, tu vois. Bon j'ai fait le même regard quand [je l'ai appris] (*rires*) !
> Marianne : C'est rare, maintenant, en France !
> Alexandre : Oui, très rare. Mais c'est un choix, hein ! Ce n'est pas une question de pas être équipée, parce que la personne elle habite [en proche banlieue de Paris], je crois. Et du coup, pas d'Internet. Pas de téléphone, autre que le téléphone pro. Et pas de télévision, voilà. C'est une personne, c'est un peu là qu'on a compris aussi, qui en fait tous les jours, elle nous plombe le bilan RSE[434] parce qu'elle imprime (*rire*) plein de documents. Elle imprime les news, entre midi et deux ou avant de partir. Parce que le soir, elle lit les news chez elle. Donc cette personne-là n'avait pas d'accès à Internet, et elle est venue tous les jours pendant tout le confinement. Ça faisait partie des quelques personnes, tu sais, qui étaient sur site tout le temps.
> (*Relance*) Donc elle est venue [au bureau pendant le premier confinement]. Cette personne-là, elle est venue tout le temps. Et elle vient tout le temps, elle n'a pas de télétravail. Après elle n'a pas ressenti de difficultés particulières, au contraire, elle était plutôt contente de venir.
>
> Alexandre Arlet, 2020 (entretien n°2), encadrant de plusieurs équipes de projet informatique, département de projet informatique.

La discussion avec Alexandre montre le caractère peu commun des pratiques de la personne dont il parle. Elle n'a pas internet « par choix » et préfère lire les informations sur papier. Me donnant ces informations, Alexandre pose le contexte pour que je saisisse à quel point le fait de ne pas télétravailler devient une forme de déviance, comprise au sein d'autres pratiques pointées comme déviantes dans le discours de cet encadrant. Je suis d'ailleurs surprise, puisqu'il est rare en effet d'entendre parler de personnes ne disposant pas d'accès internet à leur domicile. Au-delà du fait qu'il s'agisse de la seule personne dont j'ai entendu parler qui ne travaille pas à son domicile, ce récit montre donc bien à quel point ne pas télétravailler détonne, dans le sens où c'est à la fois peu répandu quantitativement mais aussi car il s'agit alors de pratiques perçues comme anormales. Ne pas télétravailler semble en effet représenter une déviance importante, pointée par une surprise et une désapprobation, face au décalage que cela représente avec des normes organisationnelles préconisant une utilisation des outils numériques. Ainsi, si je n'en ai pas la certitude, il est probable que Paul Lapaire, l'assistant de direction qui déclarait ne pas souhaiter télétravailler, ait changé d'opinion face au travail à domicile en confinement, ne pas s'y plier étant une déviance trop lourde à porter.

[434] La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est la manière dont ces dernières, outre leurs visées productives et de profits, intègrent des objectifs « environnementaux ». Ici, il s'agit par exemple d'utiliser le moins de papier possible.

Conclusion du chapitre. L'aspect social des frontières du travail : le télétravail au cœur d'enjeux qui lui préexistent

Avant le télétravail, les pratiques de travail hors du bureau sont déjà liées aux caractéristiques sociales des personnes salariées. Ainsi, ce chapitre montre que les frontières du travail ne sont pas une donnée fixe, mais bien construites et travaillées, avant le télétravail : par des pratiques de surtravail, discret ou non, de télétravail gris, de mobilité des outils de travail. Loin donc d'être une reconfiguration des cadres spatio-temporels ayant un poids identique pour toutes et tous les professionnels, l'équipement en outils de travail mobiles n'est pas utilisé de la même manière : tant l'activité professionnelle que le genre et la situation familiale dessinent alors des rapports différenciés aux limites du travail. Les outils de travail et leur équipement créent des distinctions importantes entre les personnes salariées. Les risques psycho-sociaux sont aussi inégalement répartis entre celles et ceux qui les utilisent et le genre semble accroître les difficultés vécues. Des figures se dessinent alors : celle, d'une part de l'encadrant ou encadrante débordée, qui surtravaille dans les transports, celle, d'autre part, de la mère qui s' « y remet » le soir, les enfants couchés, et celle enfin, d'hommes ayant des dispositions temporelles leur permettant facilement de « couper ». L'équipement en outils pose dont des enjeux tous distincts en fonction du genre et de la position professionnelle.

Si se dessinent ici des difficultés liées aux caractéristiques des personnes salariées et une distribution inégale des risques psychosociaux en fonction du genre et de la position professionnelle, il va maintenant s'agir d'explorer comment cette équation se redistribue (ou non) avec le développement du télétravail. Comment l'activité est-elle alors modifiée en télétravail ? Et surtout, comment ces modifications sont-elles liées aux caractéristiques sociales de celles et ceux qui télétravaillent ?

Chapitre 5. L'activité en tension

> Bastien : Oui, je fais du télétravail, je fais du télétravail malgré le fait que j'habite à côté [des locaux de l'entreprise] (*rire*). […] Parfois j'ai la réflexion : mais tu habites à côté, tu n'en as pas besoin. Et si, j'aime bien.
> Marianne : Tu réponds quoi aux personnes qui te disent cela ?
> Bastien : Que j'aime bien avoir des journées pour être tranquille, pour m'organiser aussi. Je me suis un petit peu réorganisé avec le télétravail.
>
> Bastien Rio, 2019, encadrant de 5 personnes, équipe de projet informatique

Avec le télétravail, c'est l'effritement de « ce que P. Zarifian appelle "l'unité théâtrale de la grande industrie[435]" : l'unité de temps définie par les horaires collectifs ; l'unité de lieu imposée par la fixation au poste de travail ; l'unité d'action associée à l'enchaînement des postes et à la contrainte de coprésence des ouvriers[436] ». Nous avons vu combien ces temps étaient déjà remis en cause pour un certain nombre des personnes rencontrées, outre les pratiques de télétravail, par le recours notamment à des formes de débordement, ou bien des astreintes mises en œuvre par l'organisation. Mais avec le télétravail, comment ces unités se transforment-elles ? Comment les conditions de travail, du point de vue temporel mais aussi du déroulement de l'activité se voient-elles reconfigurées ? Si « le capitalisme et le salariat ont défini ce dernier comme dépense de temps (abstrait), en séparant le travailleur de son travail, dans le même mouvement où était disjoint l'espace-temps du travail et celui du non-travail[437] », le télétravail serait-il alors l'opportunité d'une activité professionnelle valorisée, réalisée à domicile ? Dans le cadre d'un salariat critiquable par son caractère aliénant, qu'en est-il avec le passage en télétravail : dans quelle mesure cette pratique est-elle l'opportunité d'une activité perçue plus positivement ?

Le fait que l'activité soit perçue davantage positivement que lorsqu'elle est exercée sur le lieu de travail est lié aux transactions temporelles qui guident cette pratique : d'une part, des durées sont épargnées, pour être réinvesties dans des logiques professionnelles (mais pas seulement, cela sera l'objet du chapitre suivant), d'autre part, les changements de temps et de lieu induisent le choix d'activités spécifiques et valorisées. Les temporalités du télétravail sont

---

[435] Philippe Zarifian, *Temps et modernité : le temps comme enjeu du monde moderne*, Paris, L'Harmattan, 2001.
[436] Paul Bouffartigue, *Temps de travail et temps de vie : les nouveaux visages de la disponibilité temporelle*, Paris, Presses universitaires de France, 2012, p. 17.
[437] *Ibid.*, p. 9.

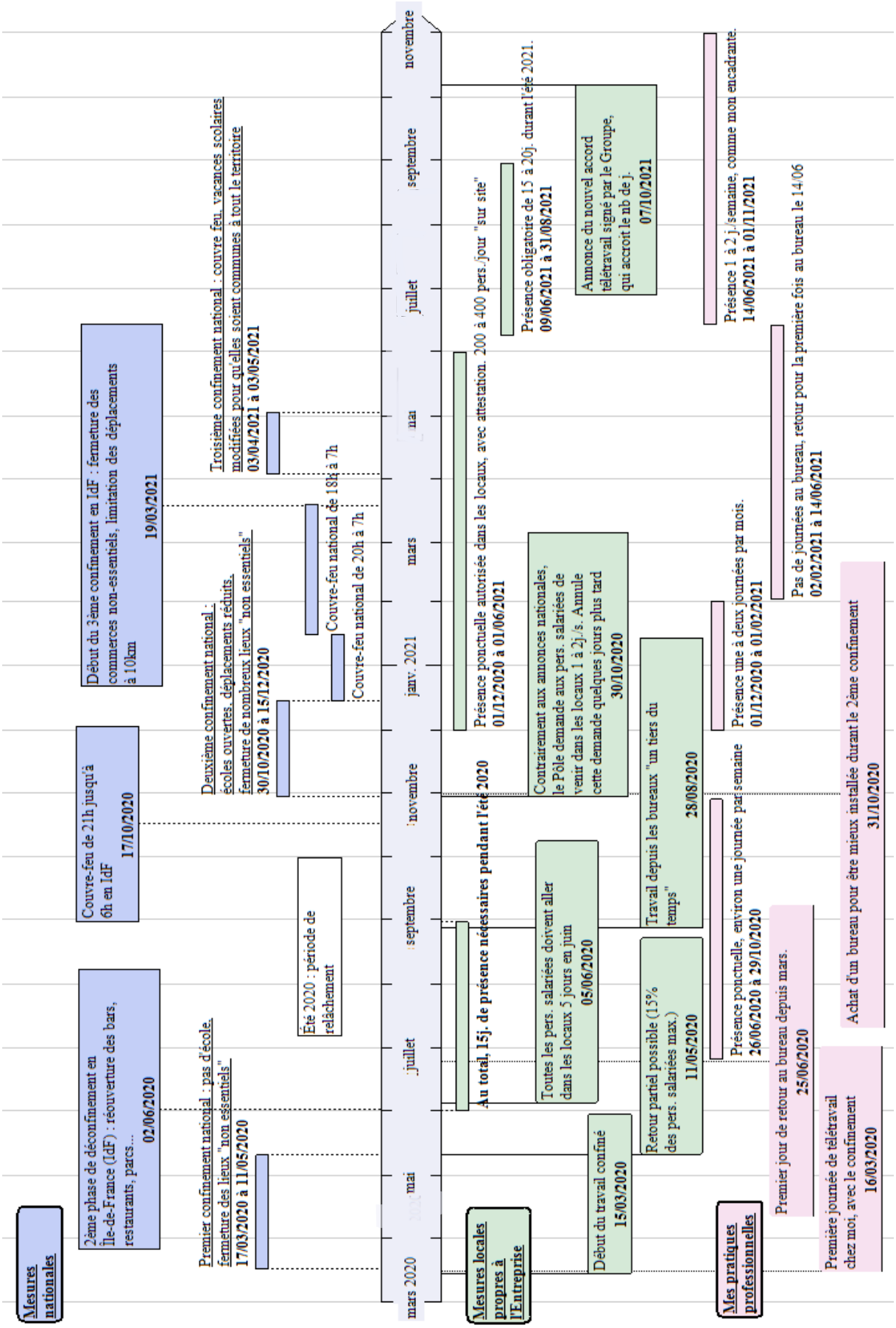
le produit de repriorisations situées : si cette pratique permet un « gain de temps », notamment du point de vue de la durée des transports, ce temps n'est pas réinvesti de la même manière pour toutes les personnes – j'y reviendrai notamment dans le chapitre 6 qui questionnera les temps sociaux du télétravail. Toutes et tous ne priorisent pas de la même manière le temps « gagné » par le télétravail, mais du reste, l'engagement productif est important pour les cadres. Ainsi, Bastien Rio, cité en exergue de ce chapitre, explique que le télétravail lui permet de réorganiser l'activité. Ceci est le fruit des dispositions[438] différenciées à l'égard du télétravail. Muriel Darmon, dans sa conceptualisation autour de la socialisation, lie la question des « dispositions » à la volonté de rendre compte de la pluralité des influences sociales. En reprenant les travaux de Bernard Lahire, elle montre que les dispositions sont des « manière de faire, de voir, de sentir, inclinations à agir ou à croire[439] » qui sont « précises, intériorisées lors de processus de socialisation, que l'on observe, en considérant par exemple chaque domaine de pratique où elles sont incorporées, et non le système qu'elles forment ou le principe global qui les engendre[440]. » Les dispositions au télétravail deviennent alors les traits qui créent une appétence toute située pour cette pratique, liée à la fois au genre, à la situation familiale mais aussi à un rapport à l'activité professionnelle. Elles serviront ici de point de départ à la description des évolutions des contours de l'activité, en télétravail. Je souhaite analyser comment l'activité se reconfigure en télétravail, tout en prenant une distance avec une sociologie du travail ayant mis en son centre la notion d'activité[441]. De fait, cette sociologie de l'activité a laissé de côté la question des capitaux et des caractéristiques sociales. Elle s'est peu (voire pas du tout) posée la question de comment les pratiques les plus concrètes et les plus microsociologiques sont aussi liées au genre, et plus largement, aux rapports sociaux : l'analyse de la dispersion au travail menée par Caroline Datchary[442] se fait par exemple aveugle à tout un pan de la sociologie qui s'est efforcé de cartographier les dominations. Au contraire, il semble que réinscrire ces activités dans les rapports sociaux permet de prendre conscience des dispositions qui sont en leur centre, mais aussi des inégalités alors créées.

Les dispositions inégales au télétravail se croisent avec les capitaux et ressources dont disposent les personnes salariées, pour façonner une expérience du télétravail. Dans le temps du confinement, par exemple, les personnes salariées sont inégalement dotées pour faire face à

[438] Bernard Lahire, *Portraits sociologiques: dispositions et variations individuelles*, Paris, Nathan, 2002.
[439] Muriel Darmon, *La socialisation*, Paris, France, Armand Colin, 2016, p. 52.
[440] *Ibid.*
[441] Alexandra Bidet (dir.), *Sociologie du travail et activité. Le travail en actes, nouveaux regards*, Toulouse, Octarès, 2006.
[442] C. Datchary, *La Dispersion au travail*, *op. cit*.

la surcharge d'activité qui advient alors, et cette pratique, alors intensive, va jusqu'à provoquer risques psycho-sociaux importants d'un côté, ou d'un autre, être particulièrement bien vécue et permet d'être remarqué par les encadrants, notamment dans le cas d'hommes exempts de charges domestiques et familiales. Je l'ai montré dans le chapitre précédent, la position professionnelle et le genre sont déterminants dans le vécu des risques psycho-sociaux. En outre, et vis-à-vis de ces capitaux, cette pratique peut alors entrainer des formes de distinction, en permettant des gains très ponctuels, vis-à-vis de la carrière, dans le temps de crise du confinement.

C'est ainsi que l'activité professionnelle, en télétravail est en tension : elle est au cœur de contradictions. Cette pratique est favorable et permet une amélioration des conditions de travail lorsque ponctuelle, bien que ce rapport à l'activité reste situé et lié à des capitaux et des dispositions variables, je le montrerai dans une première partie. Dans un second temps, je montrerai néanmoins que cette pratique, bien qu'elle soit valorisée par les personnes salariées et permette une activité professionnelle valorisante, est liée à des contraintes fortes, et notamment à une forme d'inéluctabilité. En confinement, alors que l'activité n'est pas régulée par l'organisation, des inégalités de genre sont particulièrement visibles. Cette situation de travail totalement effectué à domicile amène certaines des femmes interrogées à des situations de souffrance, tandis cette période devient une opportunité professionnelle pour des hommes en mesure de se rendre disponibles.



Chronologie des confinements en France et dans l'Entreprise

I — UN TEMPS RETROUVE ? LES VALORISATIONS PROFESSIONNELLES DU TELETRAVAIL

La mise au télétravail, expression désignant particulièrement le démarrage de cette pratique, se fonde sur des motifs temporels : il s'agit d'*économiser* du temps et de le réallouer. Les logiques d'autocontrôle de l'activité amènent les cadres à une productivité importante, notamment dans les premières occurrences du télétravail, alors que les limites de l'activité qui peuvent être notées lorsque celle-ci se déroule dans les locaux de l'employeur sont rendues caduques à domicile. L'expression temps *retrouvé* fait alors référence à cette durée nouvellement épargnée pour les personnes salariées. Non seulement ce temps est alors retrouvé, dans le sens d'une durée réappropriée, mais il s'agit d'une forme de nouveau sens qui est confié à l'activité, lors du télétravail. La pratique confère une valeur nouvelle à l'activité, pour les cadres disposant d'une autonomie importante : le temps retrouvé l'est alors métaphoriquement, au sens de la mise en avant de tâches valorisées, à l'opposé de logiques de parcellisation.

Encradré n°8 : Accroissement et évolution des régimes[443] de télétravail (2016-2021)

L'accord 2016-2019, en vigueur dans l'Entreprise au moment où l'enquête démarre, prévoit une règle qui stipule que « le télétravail s'exerce en respectant le principe d'une présence physique dans les locaux de l'entreprise d'au moins 3 jours ouvrés par semaine […][444] ». Ainsi, si une personne travaille à temps partiel, par exemple à 80%, elle est absente une journée par semaine et ne peut effectuer qu'un seul jour de télétravail, dans le but de respecter cette présence de trois journées dans les locaux collectifs. Les régimes de télétravail en 2016 sont alors assez simples : « le télétravail s'effectue par journée entière à raison de deux journées maximum par semaine », le minimum étant fixé à une journée hebdomadaire. Ceci est contractualisé au sein de l'avenant au contrat de travail, obligatoire alors, qui fixe le « nombre de jour(s) télétravaillé(s) [et la] répartition des jours ».

Cet accord est amendé par un avenant daté de 2018, qui prend en compte les évolutions législatives nationales. Outre des assouplissements dans la mise en œuvre du télétravail que nous avons vu dans le 1er chapitre (la fin de l'avenant au contrat de travail ou de la visite médicale obligatoire), les évolutions du code du travail permettent un nouveau régime de télétravail, nommé dans cette structure télétravail « occasionnel ». Cette modalité « qui peut apporter de la souplesse aux salariés et répondre à des besoins ponctuels de télétravail » est définie « comme une forme occasionnelle, c'est-à-dire non habituelle et ponctuelle ». Ainsi,

[443] Les « régimes de télétravail » sont les modalités temporelles d'exercice du travail au domicile et leur fréquence permise par la structure. Cette expression est celle de Gabrielle Schütz dans l'article « Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations », *Sociologies pratiques*, n°43, 2021, p.1-12.

[444] Toutes les citations de cet encadré sont, sauf mention contraires, issues des accords et avenants aux accords de télétravail conclus au sein de l'Entreprise.

les formes que revêt le télétravail se diversifient, il peut être exercé deux journées par mois, choisies en théorie au plus tard cinq jours avant la date de télétravail potentielle. Il n'est plus uniquement fixe, une à deux journées par semaine, mais peut se tenir moins fréquemment, deux fois par mois. Cette adaptation offre donc une formule nouvelle, sans nécessairement routiniser ces jours mais en les posant en fonction d'une envie ou d'une nécessité individuelle de rester à domicile. Les données quantitatives obtenues ne permettent pas de savoir si l'ouverture de cette modalité de télétravail entraîne un accroissement de sa pratique, mais nous verrons dans chapitre que les recours au télétravail « régulier » et « occasionnel » pour les mêmes motifs.

Le changement le plus important survient en 2021, post-crise du Covid et alors que le retour au travail s'intensifie à la fin de l'été 2021, puisque l'accord signé par le Groupe et ses partenaires sociaux étend alors le nombre de journées télétravaillables. De deux jours, soit une minorité du temps en télétravail, il devient possible de passer la moitié de la semaine, deux jours et demi, à son domicile. Trois régimes de télétravail coexistent alors :

- le télétravail « régulier », pratiqué un, deux ou deux jours et demi par semaine – ces deux jours et demi se traduisant alors par une alternance de deux jours de télétravail une semaine, puis trois jours de télétravail la semaine suivante ;

- le télétravail « flexible », selon l'appellation locale, se distingue du télétravail occasionnel car il ne s'agit plus de deux jours de télétravail par mois, mais d'un forfait de 25 ou 50 jours de télétravail par semestre ;

- le télétravail « mixte », qui combine le régime de télétravail régulier et le régime « flexible ». Un à deux jours de télétravail réguliers, définis dans la semaine, sont associés à 12 jours de télétravail flexible par semestre (ou 24 si la personne n'effectue qu'une seule journée de télétravail).

Tant le télétravail régulier à 2,5 jours par semaine que le régime « mixte » à 2 jours réguliers par semestre et 12 jours flexibles par semestre (soit deux jours par mois) offrent une évolution importante : alors que le télétravail restait minoritaire, auparavant, dans la semaine de travail, son volume devient aussi important que l'activité menée dans les locaux de l'employeur, pour les personnes qui le souhaiteraient. Par ce nouvel accord, le maximum de temps télétravaillable augmente de 25%.

Parallèlement à ces évolutions, non sans lien, les personnes employées dans l'Entreprise font de plus en plus de journées de télétravail. Les sondages effectués par les ressources humaines et des agences de prestataires le confirment : en juin 2019, parmi le total de télétravailleurs et télétravailleuses, 71% des personnes télétravaillent régulièrement une journée par semaine, contre 55% d'entre elles en 2021[445]. En effet, la proportion de personnes télétravaillant deux journées par semaine augmente : elle passe de 18% en 2019 à 34% en 2021 (le reste effectue du télétravail occasionnel). Entre 2019 et 2021, davantage de personnes salariées

[445] Ces chiffres ne sont pas issus d'une extraction effectuée par les ressources humaines mais de sondages, et sont donc à considérer avec prudence, dans la mesure où toutes les personnes salariées n'y ont pas répondu.

télétravaillent, et elles effectuent aussi davantage de journées de télétravail. Le nombre de personnes télétravaillant « occasionnellement », sans jours fixes, reste stable : cela concerne 11% des télétravailleurs et télétravailleuses en 2019, et 12% d'entre elles et eux en 2021.

1. Un effacement des limites

Au démarrage du télétravail, les temporalités sociales qui ont cours dans les locaux collectifs sont rendues caduques. Cet effacement des limites est fréquent, au sein des entretiens, mais est lié à un rapport genré au collectif de travail, dans la mesure où les temps de pause, qui disparaissent avec l'entrée en télétravail, n'existent bien souvent que dans le cadre d'une adhésion à des normes de carrière genrée. Néanmoins, face à cette perte de repères, des formes d'autocontrôle sont très vite mises en place.

a) Les premiers moments du télétravail

Lors des premières occurrences dans lesquelles les personnes interrogées pratiquent le télétravail, la localisation nouvelle du travail salarié induit une perte des rituels construits dans le lieu de travail principal. Les temps de pause s'effacent alors de la journée.

Des pertes de repères temporels

La manière dont les repères se brouillent en télétravail a été explorée par Laurent Taskin[446] dans un article analysant la manière dont la « déspatialisation » qu'il note dans cette pratique peut impacter les relations d'encadrement entre la personne télétravaillant et son « manager ». Dans ce texte, l'auteur montre combien le télétravail vient modifier le « cadre spatio-temporel » de l'activité, cette dernière nécessitant alors d'être « re-régulée ». La déspatialisation est définie comme : « la distance non seulement physique (géographique) du travailleur, mais aussi et surtout psychosociologique, liée à l'éloignement d'avec son environnement de travail au sens large (collègues, espaces communs, échanges informels et formels, etc.) ». Le degré d'éloignement dépend alors de l'endroit où est réalisé le télétravail, s'il est fait dans une autre antenne de l'entreprise employeuse, dans des locaux professionnels, ou, ce qui déspatialise davantage, à domicile, mais aussi de la récurrence du télétravail et de sa formalisation ou non. Or, si la notion de Taskin est construite vis-à-vis d'un éloignement spatial du travail et de ses

[446] L. Taskin, « Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain », art. cit.

cadres lors de la pratique du télétravail, on peut penser que le télétravail induit également un éloignement de ses temps.

D'une « déspatialisation » à l'œuvre dans la pratique du télétravail, on peut ainsi noter l'effacement initial de certaines limites. Les contours sociaux du temps, nets et normés, ritualisés sur le lieu de travail, se font plus flous lors de l'entrée en télétravail. Lorsque l'activité professionnelle se tient dans les locaux de l'employeur, c'est bien souvent l'arrivée dans les murs qui sonne le démarrage du travail : être au travail, c'est déjà travailler. Par le télétravail, se poursuit un mouvement démarré antérieurement et *via* l'usage des téléphones portables professionnels notamment, qui amplifie la désynchronisation de l'activité professionnelle, tant du point de vue spatial que temporel. La rupture des temps du travail, à laquelle je fais référence par la notion d'anomie temporelle, est liée pour les personnes salariées à une forme de rupture avec le monde social professionnel. Télétravailler revient à être seul ou seule chez soi, et ainsi hors du temps, compris comme un rythme socialement orchestré. Dès lors, autant les « coupures » du travail (les interruptions que constituent les pauses au fil de la journée et pour déjeuner) que les contours du travail deviennent plus lâches, flous, voire inexistants. Le travail se fait alors « *non-stop* », sans interruption :

> En ayant discuté un peu avec des collègues qui le font c'est vrai qu'il y a un petit temps d'adaptation au début. Parce qu'on est tellement focalisé sur le boulot qu'on ne prend pas de pauses. Moi je sais que les premiers jours, les premières fois du télétravail j'ai fait *non-stop* sans pause, j'ai presque oublié de manger. […] On n'est pas parasité par l'environnement, comme on est seul on ne fait pas forcément attention à l'heure. C'est vrai qu'il y a le manque social d'avoir des gens autour de soi pour discuter, c'est vrai que c'est plus vivant [au bureau]. Mais bon, on s'adapte, ça va.
>
> Antony Letourieu, 2019, chargé de contrôle budgétaire, département des opérations.

Ainsi et comme l'exprime bien ce professionnel, les rythmes qui régulent habituellement la journée de travail sont absents du télétravail. Ce récit d'une première journée de télétravail sans pause, vécue sur le mode d'une déconnexion avec les rythmes habituels, est revenu bien souvent dans les entretiens. L'isolement de la journée de télétravail entraîne une reconfiguration des pauses : les habitudes du champ productif disparaissent avec le changement de lieu de l'activité.

« Je ne prends quasiment pas de café, en fait, quand je suis en télétravail »

La plupart des professionnels et professionnelles démarrant le télétravail notent ainsi combien leurs pauses disparaissent. Pour certains et certaines – mais pas pour tous et toutes – cela se poursuit : la journée de télétravail devient alors une journée *sans café*. Vivien de

Lamaseraie m'explique ne pas prendre beaucoup de pauses, en télétravail, au fil de sa journée. Il déclare en entretien ne pas s'interrompre pour la prise en charge de tâches domestiques, je cherche donc à savoir s'il prend des pauses plus discrètes :

> Marianne : Est-ce que par exemple tu prends une pause en regardant un peu ton portable ou en faisant autre chose ?
> Vivien : Non non, pas trop. C'est vrai qu'une pause, j'associe ça au café, il va y avoir du monde et parler d'autre chose, donc en télétravail, non, je n'en fais pas.
> Marianne : Et [dans les locaux de l'Entreprise], en revanche, tu fais des pauses café avec les gens plus facilement ?
> Vivien : Oui, voilà.
>
> Vivien de Lamaseraie, 2020, chef de projet, département de transformation digitale

Associant les pauses aux cafés pris lors de temps d'échanges interindividuels, celles-ci semblent disparaitre en télétravail, pour certaines des personnes rencontrées. Un autre homme (Alexandre Arlet, 2019, encadrant de trois équipes, équipe de projet informatique) livre un récit similaire des pauses comme temps de relations interindividuelles qui disparaissent en télétravail : c'est ainsi qu'il m'explique ne plus boire de café à domicile, citation reprise en intertitre, puisque cette boisson est associée pour lui à une présence au bureau et à des échanges collectifs avec les membres de son équipe. Pour les deux personnes citées ci-dessus, la pause est donc comprise comme un moment d'échange. Le sociologue Manuel Boutet, analysant la place des pauses dans la sociologie du travail[447], montre combien ce moment a été laissé de côté des enquêtes, bien qu'il informe des situations de travail. Reprenant le travail de Nicolas Hatzfeld[448], il montre que la pause est « par définition hors-champ » d'une sociologie du travail centrée sur l'activité, ce qui n'est pas contradictoire avec l'intérêt de l'étude de ces temps *à côté*. La synthèse de M. Boutet revient également sur la pause comme organisatrice des temporalités du travail, mais aussi comme temps éminemment collectif, à partir de l'ouvrage *L'Établi* de Robert Linhart[449]. La pause est donc signifiante, dans le cadre d'enquêtes sur le travail :

> L'activité de travail n'est pas constituée d'un seul temps homogène – « le temps du travail » – et de ses interruptions, mais bien d'activités qui se côtoient et s'entrecroisent selon des temporalités qui se chevauchent ; et ces activités ne sont pas toutes rangées par les acteurs sous la catégorie de « travail ». Replacées dans cette perspective, même les activités menées lors des pauses les plus courtes peuvent avoir du sens. Qu'est-ce qui se trame dans une cigarette ?[450]

---

[447] Manuel Boutet, « Statut et lectures des pauses en sociologie du travail. Un objet d'étude impossible? », *Histoire et Sociétés, Revue européenne d'histoire sociale*, 2004, nº 9, p. 6-17.
[448] Nicolas Hatzfeld, « La pause casse-croûte », *Terrain. Anthropologie & sciences humaines*, 2002, nº 39, p. 33-48.
[449] Robert Linhart, *L'établi*, Paris, les Éditions de Minuit, 2011.
[450] M. Boutet, « Statut et lectures des pauses en sociologie du travail. Un objet d'étude impossible? », art cit, p. 14-15.

« Ce qui se trame », ici, dans les pauses et leur disparition en télétravail, semble être l'atténuation des collectifs dans le télétravail. Si la pause est un moment interindividuel de discussion, ce dernier disparait. Cela semble être alors le signe d'un amoindrissement des sociabilités, *a minima* dans les premières journées de télétravail exercées par les professionnels et professionnelles. Nous le verrons dans le prochain chapitre, si la pause comme moment socialisateur n'existe plus avec le télétravail certaines s'interrompent pour d'autres types d'activité, notamment de nature domestique.

De fait, la pause comme temps socialisateur et collectif sur le lieu de travail est loin d'être universelle. Il faut la recontextualiser dans les carrières genrées mises en lumière dans les recherches menées par Sophie Pochic et Cécile Guillaume[451]. Faire carrière revient à se conformer à des normes genrées de disponibilité, de comportement, mais aussi de sociabilité. L'enquête menée sur « le plafond de verre dans les ministères » montre ainsi combien la promotion des hommes repose sur des réseaux de sociabilité masculins, dont sont exclues de fait les mères de familles, moins disponibles[452] : on peut aller plus loin en pensant que dès les temps collectifs que sont les pauses café, elles sont parfois moins bien intégrées. Ainsi, et par contraste avec les périodes d'échanges autour du café décrites par certaines personnes, une chargée de projet informatique m'explique en entretien ne pas prendre de pauses sur son lieu de travail. Elle explique préférer boire une tasse de thé « sur [son ordi] » : « je ne suis pas quelqu'un qui a besoin de faire une pause, [je suis] plutôt solitaire, donc pas besoin d'avoir les dix collègues à la pause-café. D'ailleurs ça m'énerve plutôt qu'autre chose, donc je ne fais pas trop de pause [au bureau] » (Chloé Semblat, 2019, chargée de projet informatique, département de projet informatique). Les pauses collectives dans les locaux de l'employeur sont liées à un rapport au travail qui souligne une adhésion à des collectifs *a minima*, voire à une opportunité de faire carrière. Cependant, on peut d'ores et déjà souligner l'enjeu différencié en termes de genre que pose le passage en télétravail : la perte de repères qui accompagne l'entrée en télétravail crée un effacement des pauses de socialisation, mais celles-ci n'existaient pas pour toutes et tous. Nous verrons au prochain chapitre que les coupures dans l'activité productive destinées au loisir (notamment à des activités sportives) ou à des activités domestiques se reconfigurent également, en fonction des caractéristiques des personnes travaillant.

[451] C. Guillaume et S. Pochic, « La fabrication organisationnelle des dirigeants », art. cit.

[452] Anne Revillard, Sophie Pochic, Fanny Le Mancq, Alban Jacquemart, Catherine Marry, Laure Bereni, *Le plafond de verre dans les ministères : une analyse de la fabrication organisationnelle des dirigeant.e.s.*, Rapport de recherche, Ministère de la Fonction publique, 2014, p. 18.

b) **Une autonomie nouvelle**

Un des enjeux du télétravail se situe dans la question de l'autonomie ainsi gagnée par cette pratique. Cette question s'est souvent traduite, et la littérature sur le télétravail exposée au premier chapitre l'a montré, par des questions managériales qui identifiait un certain nombre de « risques » afférents à cette pratique. Ceci explique que le télétravail ait finalement eu un succès limité avant la crise du coronavirus. Les menaces pour la production sont notamment relatives à la liberté qu'induirait le télétravail : l'activité étant déplacée au domicile, ses modes de contrôle peuvent évoluer et ne passent plus nécessairement par des formes de surveillance dans l'*open-space*[453]. Je reviendrai sur cet enjeu du contrôle au fil des développements de ma recherche, car cette question touche certes l'activité, que j'entends analyser dans ce chapitre, mais est aussi fortement liée à la position des télétravailleurs et télétravailleuses : le télétravail arrivant dans la structure étudiée par les cadres les plus autonomes, le contrôle de la pratique est discret, conforme à ce type de population. Comme l'a identifié Sophie Bernard[454], le gain d'autonomie est un des enjeux du « nouvel esprit du salariat ». Ce nouvel esprit est notable dans la pratique du télétravail. Dès lors, dans les entretiens, je remarque des formes d'autocontrôle, exercé par les personnes salariées sur elles-mêmes, s'assurant d'une productivité au principe du télétravail. Ce contrôle de soi est au cœur d'un « nouvel esprit du capitalisme[455] » mais aussi plus largement du rapport au travail des cadres[456], allant de pair avec la perception d'une autonomie par ces personnes salariées[457]. Ainsi, par le télétravail, les cadres accroissent un trait déjà constitutif de la « cité par projet » analysée par Boltanski et Chiappello.

Le démarrage du télétravail s'articule avec ces reconfigurations du contrôle, et la crainte de n'apparaître pas assez assidu. Un salarié explique y avoir fait face, durant sa deuxième journée de télétravail, quelques mois avant notre entretien :

> J'ai eu un petit moment de flottement, je me suis dit : tiens, comment je m'organise, qu'est-ce que je fais. Au début tout bêtement j'avais peur de m'absenter pour me faire un café ou autre, parce que je me suis dit, si là on me parle et qu'on voit que je ne suis pas à mon poste (*i.e, car il ne répond pas aux messages instantanés ou apparaît « absent » sur ce même logiciel*)... Alors qu'ici [dans les locaux de l'Entreprise] ça ne me dérange pas du tout. Je ne sais pas pourquoi je m'étais dit ça, intérieurement : « Il faut que je sois super assidu pour montrer que je peux travailler de chez moi » - ce qui est idiot. Et je suis resté bien sage (*rires*), à travailler. Et puis [les fois suivantes] après tu

[453] Jérôme Cihuelo, « Les dimensions cachées du travail en open space : le cas de téléconseillers en centres d'appels », *Sociologie du travail*, 2016, vol. 58, nº 1, p. 57-79.
[454] S. Bernard, *Le nouvel esprit du salariat*, *op. cit*.
[455] L. Boltanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, *op. cit.* ; Olivier Simioni, « Un nouvel esprit pour le capitalisme : la société de l'information ? », *Revue européenne des sciences sociales. European Journal of Social Sciences*, 2002, n°XL-123, p. 75-90.
[456] Olivier Cousin et Frederik Mispelblom Beyer, « Le rapport au travail des cadres : un engagement paradoxal », dans P. Bouffartigue, C. Gadéa, S. Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, *op. cit.*, p. 46-55.
[457] Olivier Cousin, « Travail et autonomie », dans Anousheh Karvar, Luc Rouban (dir.), *Les cadres au travail,* Paris, La Découverte, 2004.

> t'organises, tu te rends compte que non, tu fais comme [au travail] en fait, tu peux te faire ton café mais tu ne le prends plus avec tes collègues, tu le bois tout seul devant ton écran (*rires*).
>
> Bastien Rio, 2019, encadrant de 5 personnes, équipe de projet informatique

Cet encadrant souligne bien les craintes de sembler insuffisamment productif en télétravail : la crainte est liée ici au contrôle entre pairs de l'activité en télétravail, j'y reviendrai dans le septième chapitre en m'intéressant aux logiciels de *chat* instantané qui permettent une forme de surveillance discrète sur les activités des chacun, par l'accès à un statut qui montre si la personne est « en ligne ». Le fait de s'interrompre constitue alors une forme de culpabilité, que le professionnel ici interrogé a bien identifié. Il contrôle donc d'une part sa présence, conscient de vouloir apparaître assidu, puis, dans un second temps, régulant sa disponibilité, s'« organis[ant] » pour prendre des pauses. Télétravailler représente pour les personnes salariées une telle « chance », qu'il ne faut pas prendre le risque de s'en exclure en faisant preuve d'improductivité : rappelons que le télétravail peut être révoqué par les personnes encadrantes. Je n'ai jamais entendu parler d'une telle situation, mais cette possibilité existe. En télétravail, les professionnels et professionnelles contrôlent elles-mêmes leur activité : nul besoin d'être dans l'*open-space* et d'avoir une ou un supérieur hiérarchique à proximité pour que le travail soit fait. Par cette culpabilité en germe d'une activité menée à domicile, et face à l'opportunité que représente le télétravail réalisé chez soi, une forme de pression saisit les personnes salariées : il s'agit, quelque part, de ne pas « gâcher » cette chance et d'apparaître productif, pour en être à la hauteur. Les modalités de l'autonomie en télétravail passent par un contrôle par les cadres de leur propre activité, qui s'insère dans un certain rapport au travail mais aussi par des contrôles exercés par les pairs et par les personnes encadrantes, qui restent néanmoins discret, j'y reviendrai en analysant les enjeux de la confiance organisationnelle, dans le chapitre 7.

Dès lors, Bastien Rio explique n'être pas dupe de ce travail qui s'étend :

> Marianne : Quand tu m'expliques qu'au départ tu ne prenais pas beaucoup de pauses, comment tu t'en es rendu compte de ça ? Est-ce qu'il y a un moment où tu t'es dit : « mince, je ne prends pas de pause » ?
> Bastien : Oui, parce que j'aime bien le café, et à un moment je me suis dit : Ah mais il faut que je me fasse mon café ! (*Rires*) Faut que je me fasse mon café. Et en plus je voyais que les gens étaient déconnectés [*sur le logiciel de discussion en ligne interne*], j'ai dit ah oui ils sont au café, ah la la ! Je vais faire le mien. Non et puis je me suis dit qu'il fallait aussi que je travaille normalement, ce n'est pas parce que je suis chez moi que je dois être à disposition, je n'ai pas à prouver que je travaille aussi de chez moi et que je suis à disposition 24/24 quoi. Voilà.
>
> Bastien Rio, 2019, encadrant de 5 personnes, équipe de projet informatique

Comme je l'ai montré dans le chapitre précédent, au sujet de la construction d'une coupure, certains et certaines professionnelles disposent des ressources nécessaires pour apposer des

limites à l'activité. Ici, Bastien est donc en mesure de prendre en main son temps de travail, ne cherchant pas « à prouver » quoique ce soit. L'autonomie temporelle, au sens de « l'ensemble des libertés dont [les individus] disposent dans l'organisation de leur temps de travail rémunéré, rendant leurs horaires et rythmes quotidiens plus ou moins malléables[458] », est fonction des caractéristiques sociales, comme l'a montré Jeanne Ganault dans sa recherche explorant les temps sociaux au prisme de la notion d'autonomie. Or, ici, les limites imposées au travail sont le fait d'un homme occupant un poste d'encadrant : si celui-ci est encadrant de premier niveau hiérarchique, et donc à une position plutôt moyenne dans l'espace social de l'Entreprise, il dispose néanmoins des ressources temporelles suffisantes pour parvenir à remettre le travail à une place qui lui convienne.

Ainsi, si je note dans le télétravail des limites de l'activité professionnelle qui se font davantage floues, celles-ci sont vite maîtrisées par les personnes qui ont des dispositions temporelles suffisantes pour ce faire : dans cette situation, il s'agit d'un homme étant encadrant de premier niveau hiérarchique – n'ayant donc pas la pression de certaines personnes davantage haut placées. La pratique du télétravail est en effet régulée par des logiques temporelles, comme nous allons le voir, et notamment par un motif d'épargne.

2. Les temporalités travaillées des transports

L'usage du télétravail suscite des formes d'épargne temporelle, en particulier concernant le temps de transport source de frustrations importantes : les durées ainsi économisées peuvent se compter en heures, pour ces salariés et salariées. Le télétravail est alors au cœur de stratégies temporelles.

a) Épargner des durées

Il est possible de lire la pratique du télétravail à l'aune de la notion de « travail temporel[459] », dans la continuité des travaux de Michael Flaherty[460]. Son article « *Time Work : Customizing Temporal Experience* » montre combien le temps est *travaillé* par les personnes qu'il a étudiées : ses travaux articulent une perspective structuraliste soulignant les déterminants sociaux à l'œuvre, avec une approche attentive à l'agentivité des personnes au travers de leur capacité à modeler leur temps. Le « travail temporel » est défini comme « un effort individuel pour promouvoir ou supprimer une expérience temporelle donnée » (*je*

[458] J. Ganault, « Autonomie temporelle dans le travail salarié et articulation des temps sociaux », art. cit. p. 400.
[459] M. G. Flaherty, « *Time Work* », art. cit.
[460] Michael G. Flaherty, Lotte Meinert et Anne Line Dalsgard (dir.), *Time work: studies of temporal agency*, New York, États-Unis, Berghahn Books, 2020.

traduis). Flaherty façonne une typologie des formes que peut revêtir ce travail du temps et des manières dont le temps est produit par les individus : la durée (accélérer ou réduire la perception du temps), la fréquence (intensifier la récurrence d'un événement), la séquence (organiser et planifier les événements dans un certain ordre), le *timing* (choisir quand un événement se tient) et enfin l'allocation (« trouver » du temps pour telle ou telle activité). A bien des égards, le choix du télétravail et les (ré)organisations impliquées par cette pratique se rapproche de ces phénomènes pointés par Flaherty.

« Gagner » du temps

Du point de vue de l'allocation d'abord, on peut dire que le télétravail permet de *produire du temps supplémentaire*, en ce qu'il annule le temps de transport des personnes salariées. Ainsi, dans leur vocabulaire, le télétravail génère des "gains" et une économie de temps : « après, c'est vrai que ça peut être très pratique [le télétravail], sur des permanences, des problèmes de RER ou autre, de travailler de chez soi, c'est quand même beaucoup plus agréable. Un gain de transports énorme » (Manon Thomas, 2019, gestionnaire back-office, département des opérations). Cette durée épargnée sert alors de justification au télétravail. À la question de sa satisfaction à l'égard du télétravail, un homme employé par l'Entreprise répond directement en mentionnant la quantité de temps ainsi économisée : « Moi oui [*j'en suis content*], comme j'ai trois heures aller-retour de transport ça me fait du bien, ça permet déjà d'être plus reposé, et puis de faire ma journée normalement » (Antony Letourieu, 2019, chargé de contrôle, département des opérations). La durée est ainsi au cœur du télétravail : plus le trajet pour se rendre au travail est long, plus il semble trouver une justification évidente, selon les personnes salariées. Le temps de transport, est source d'une fatigue, comme l'explique ce professionnel. Pouvoir ôter ce temps de sa journée est donc un gain, puisqu'il s'agit d'un moment « perdu », en trop dans la journée et improductif – malgré les tentatives de cadres pour le rendre productif à l'aide des outils de travail mobiles, en rationnalisant ces périodes pour y injecter du temps productif.

Un travail temporel au cœur des dispositions au télétravail

Le travail temporel effectué dans la journée de télétravail ne peut se réduire à une durée modifiée sur la base d'une épargne temporelle du trajet pendulaire domicile-lieu de travail. Si

les dispositions au télétravail sont liées au volume de temps économisé par cette pratique professionnelle au domicile, elles ne s'y réduisent pas.

Ainsi, cette question des transports peut générer des formes de stress, notamment pour les personnes étant parentes et ayant des impératifs à rentrer à une heure précise à leur domicile :

> Je ne dirais pas que c'est plus reposant d'être en télétravail [que de se rendre dans les locaux de l'Entreprise], mais je dirais qu'il y a quand même une part de stress en moins parce que les transports parisiens sont un facteur de stress énorme. Surtout moi qui suis en banlieue, c'est un facteur de stress parce qu'on n'a pas de trains tout le temps. Et s'enlever les transports, ça correspond à plus de deux heures par jour, c'est très agréable, c'est quand même un soulagement, c'est ça en moins. Donc les journées sont intensives, tout aussi intensives [en télétravail] que quand tu vas sur le site, mais tu as ça en moins, ce qui est quand même agréable : de ne pas devoir courir pour avoir son train, ensuite son bus, ensuite son deuxième train, pour avoir vite le temps de badger. Là, non, je peux badger de chez moi quoi, c'est quand même plus souple.
>
> Marilou Ellien, 2020, assistante de direction, département de transformation digitale

Pour reprendre le vocabulaire de Flaherty, dans les journées de télétravail de Marilou, la « séquence » est davantage maîtrisée, c'est-à-dire que l'ordre des événements n'est plus subi : le temps de transport est ôté de la journée. En outre, elle a également des intérêts à intensifier la « fréquence » de ce télétravail, car ses gains sont donc importants. Le fait qu'elle s'occupe principalement de son fils en bas-âge, dans une répartition inégalitaire du travail domestique et familial avec son conjoint (également salarié dans le Groupe), entraîne donc des dispositions au télétravail particulièrement élevées. Ces dispositions sont liées à un travail temporel qui n'a pas les mêmes ressorts en fonction du genre.

Pour un autre salarié, homme vivant seul et sans enfant, ayant des responsabilités managériales une tension est formulée entre la faible durée de son trajet en transports en commun, et le gain important que le télétravail représente néanmoins pour lui :

> Vicente Neves : C'est très court, en 20 minutes je suis [sur le lieu de travail]. J'ai beaucoup de chance, 20-30 minutes. Souvent c'est ça. J'habite [dans Paris], je prends deux lignes de métro et j'arrive [à proximité]. […] Donc j'ai 20 minutes, 30 minutes maximum. C'est très bien, en comparaison à certains de mes collègues.
> Marianne : Donc tu as un petit gain de temps, quand tu télétravailles ?
> Vicente : Oui j'ai une heure. J'ai une heure entre mon réveil et mon temps de transport. J'ai une heure, ou une heure et demie. Par exemple [en télétravail] je me réveille, pendant que mon ordinateur s'allume je mange mon petit déjeuner, et voilà. Donc je dors une heure de plus le matin, c'est sûr. Une heure c'est beaucoup. Donc je me repose davantage, et c'est pour ça que j'ai choisi mon télétravail au milieu de la semaine, comme ça je me repose.
>
> Vicente Neves, portugais expatrié en France, 2019, encadrant de 7 personnes, équipe de projet informatique, entretien réalisé en anglais.

Alors que relançant Vicente, je sous-entendais que le gain était strictement lié à la durée du trajet effectué, alors économisé, ce dernier effectue un travail temporel d'ampleur plus large. Il quantifie le temps économisé entre une heure et une heure trente, lié à un travail autour de la

séquence des activités menées le matin. Au lieu, de se préparer à son domicile puis de partir pour son lieu de travail, Vicente allume son ordinateur en petit-déjeunant. D'autres personnes salariées expliquent consulter leurs courriels en même temps que ce repas matinal. La superposition de ces activités souligne une volonté de rationalisation du temps importante : comme l'explique Vicente, il s'agit pour lui d'épargner du temps pour s'accorder davantage de repos, et étendre la durée de son sommeil. Sans généraliser l'idée d'un télétravail qui permettrait un « repos », cet extrait montre combien il ne peut être réduit non plus à une économie du temps de transport. Il s'agit de reconfigurations de plus grande ampleur, et pour les personnes salariées d'investir le télétravail, compris comme un espace d'agentivité temporelle. Les dispositions au télétravail passent ici non par une situation familiale, mais par la volonté d'un gain du point de vue de la qualité de vie, lié à la conformation à des .

Ainsi, les dispositions au télétravail ne sont pas liées uniquement à l'éloignement du lieu de travail (plus je suis loin de mon lieu de travail, plus j'ai intérêt à télétravail) mais sont le fait de situations plus complexes : la capacité à réorganiser et épargner son temps, mais aussi à un lien avec les socialisations genrées et les caractéristiques familiales des personnes concernées.

b) **Un temps avant tout productif**

Au principe du capitalisme, Weber identifie la prégnance de l'*ethos* protestant et son rapport au temps, pensé comme devant être productif[461]. Le travail est chargé d'une portée morale, religieuse et l'activité professionnelle est investie d'un sens supérieur. Or, le travail temporel mené par les personnes salariées en télétravail souligne une orientation pour le productif digne de cet « esprit du capitalisme ». Ainsi, alors que les organisations sont suspicieuses que les personnes salariées s'investissent trop peu en télétravail, ce qui a été avancé comme une des raisons du développement du télétravail[462], apparaît un discours des professionnels et professionnelles visant à affirmer le caractère productif de la journée de télétravail. Si le productif se place au cœur du télétravail, par des formes d'autocontrôle, il faut contextualiser ce discours : les entretiens restent réalisés en contexte professionnel, alors que je suis la collègue des personnes interrogées, elles pourraient donc minimiser certaines pratiques déviantes ou informelles. Un encadrant explique en effet le caractère positif de cette pratique, qu'il objective directement en mesurant l'évolution de la productivité :

> Tout le monde est heureux du télétravail, donc en tant qu'encadrant, ça me va aussi. On n'a pas constaté de baisse de la productivité. D'après ce que je constate, tout le monde est content, je suis

[461] Max Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 2004.
[462] A. Aguilera, V. Lethiais, A. Rallet, L. Proulhac, « Le télétravail, un objet sans désir ? », art. cit.

> content et tout le monde pense à la mise en place d'un deuxième jour de télétravail. Et c'est parce que ça se passe bien. Et en tant qu'encadrant, pour mon équipe, je trouve aussi que ça se passe bien.
>
> Vicente Neves, portugais expatrié en France, 2019, encadrant de 7 personnes, équipe de projet informatique, entretien réalisé en anglais.

De la même manière, les personnes ayant des responsabilités managériales expriment dans les sondages menés dans l'Entreprise que le télétravail ne va pas de pair avec une baisse de la qualité du travail. Dans le bilan télétravail mené en 2019 par les ressources humaines, à l'*item* « la qualité des livrables de vos collaborateurs depuis leur passage en télétravail est… », 82% répondent que cette qualité est « équivalente », 17% qu'elle est « meilleure » et seulement 1% qu'elle est moins bonne. À la question de « l'organisation du travail, lorsqu'il est effectué à domicile », les encadrants et encadrantes répondent à hauteur de 20% que le travail est mieux organisé lorsqu'il est mené à domicile, 75% qu'il est organisé de manière équivalente, et 5% que l'organisation est moins bonne. Ainsi, les personnes ayant des rôles d'encadrement semblent assurer un discours promotionnel, sur le mode productif : le télétravail se passe bien, on travaille de manière équivalente chez soi, voire mieux qu'au bureau. Il semble en effet dans leur intérêt de promouvoir un télétravail accroissant la qualité du travail, puisque ces encadrants et encadeantes souhaitent également le pratiquer. Ces discours très positifs à l'égard du télétravail s'ancrent ainsi dans la volonté de conserver une pratique jugée globalement positive, par les gains temporels et l'autonomie qu'elle revêt.

En outre, ce travail temporel effectué par les télétravailleurs et télétravailleuses semble même accroître la durée de l'activité professionnelle. Il n'est donc pas rare d'entendre en entretien des personnes décrire des journées de travail qui s'étendent, lorsqu'il est réalisé au domicile. Charlène Legrand, assistante de direction (2020, département de transformation digitale), explique ainsi « économiser » de précieuses et longues heures de trajet lorsqu'elle télétravaille, qu'elle réalloue de la manière suivante : « avec quatre heures de transport en moins, je pouvais faire une heure de boulot en plus et avoir trois heures pour moi, réellement pour ma vie perso ». Vicente Neves l'explicitait également plus haut, en télétravail il peut démarrer la journée tôt, avant même d'avoir pris son petit déjeuner et tout en ayant dormi davantage. C'est la même chose pour Bastien Rios, qui se réveille à la même heure, qu'il travaille depuis son domicile ou depuis les locaux de l'Entreprise. Il démarre donc sa journée plus tôt, et remarque également que la fin de la journée se fait plus floue :

> Quand je suis en télétravail, je fais à peu près la même chose [qu'au travail] en fait, je me connecte tôt, je me réveille à la même heure et du coup je me connecte directement. Je prends mon petit dej' donc je me connecte peut-être un petit avant. Le temps que ça se connecte, je me connecte entre huit heures et demie et neuf heures. Et après, j'arrête, je me force à arrêter à midi, et sortir, manger,

> et, je termine… En revanche je n'arrive pas, je ne déconnecte pas à 18h. Je me suis rendu compte de ça, je déborde. Enfin je déborde, ce n'est pas tard hein, mais c'est plutôt 18h30. Je me suis rendu compte d'un truc c'est que, ici [au travail] si j'envoie un mail à 18h, je me dis faut que j'y aille, j'y vais, et c'est bon je pense à autre chose. Quand je suis chez moi, j'envoie un mail, je sais que la personne est toujours là, je ne vais pas me déconnecter tant qu'elle n'a pas répondu. Je vais *checker*, je vais regarder, je me dis c'est bon, je suis là... Je vais commencer à faire à manger, ou autre, me préparer pour le soir, ou autre. Mais je reste connecté, je regarde ce qui se passe.
>
> Bastien Rios, 2019, encadrant de 5 personnes, équipe de projet informatique

La manière dont l'activité dure plus longtemps lorsqu'elle est menée à domicile se fait donc insidieuse : il ne s'agit pas uniquement de réallouer un temps de transport pour en faire un temps productif, mais dans le cas ici présenté, de laisser la journée s'étendre, de manière pernicieuse. Comme le raconte Bastien, les limites de l'activité se font davantage floues, et il est tentant de ne pas fermer son ordinateur, en étant à domicile, pour continuer à « suivre » les échanges.

Si le télétravail réalisé de manière ponctuelle peut représenter une opportunité de transformation de l'activité qui est vécue positivement, il faut néanmoins souligner qu'il peut déjà être la source d'une intensification du rythme de l'activité. Chloé Semblat est chargée de projet informatique, elle habite en banlieue francilienne avec son compagnon (développeur informatique) et a une trentaine d'années. Après avoir effectué une licence banque et finance puis un master spécialisé sur la gestion des risques, elle entre dans le Groupe dès son alternance. Au moment de l'entretien, elle travaille dans la structure depuis onze ans, et y a exercé plusieurs postes. Ayant choisi d'effectuer une carrière bancaire, ce secteur d'activité lui plait et l'intéresse. Son rapport au travail semble marqué par des frustrations : malgré les demandes qu'elle formule à sa supérieure, elle travaille en binôme avec une consultante externe avec laquelle elle n'entretient pas de bons rapports. Elle investit le télétravail comme des journées de repli au domicile, qui semblent importantes pour elle dans un contexte révélant des sentiments mitigés à l'égard de son activité. Dès lors que Chloé peut utiliser tous les logiciels nécessaires à son travail, elle décrit une routinisation qui altère le caractère valorisé de la journée, elle s'y sent « moins libre » :

> Avant, oui [je prévoyais des activités spécifiques en télétravail]. Avant d'y aller, enfin le mercredi soir, je regardais les réunions que j'avais de programmées et puis en fonction de ça, je regardais les sujets en cours et s'il y avait moins de choses, je pouvais faire cette procédure qui est un peu en sous-terrain tout le temps, il fallait que j'améliore la procédure. Je prévoyais cette journée, qui était quand même spéciale quand même. Voilà. Maintenant moins. Parce que partir, revenir, c'est plus facile. J'ai tous les accès, je me suis adaptée et les gens se sont adaptés aussi, parce que normalement moi les réunions je vais en *face-to-face*, je préfère voir les gens. Et surtout quand il y a beaucoup d'interlocuteurs en *call* parfois on n'entend pas qui parle, tu n'as pas les jeux de regards, donc c'est important pour moi d'y être. Du coup ces jours-là je n'étais jamais aux réunions donc les gens s'inquiétaient, ils ne me voyaient pas, et donc là c'est en fait au fur et à mesure des mois qu'ils ont compris que mon jour de télétravail c'était le jeudi et que c'était normal si je n'étais pas là le jeudi. Donc euh ça a aussi impacté quelques personnes. (*Pause*) Et oui après, maintenant

> je me sens moins libre, disons que le sentiment de liberté du premier jour [de télétravail] a beaucoup diminué parce que, parce qu'on s'habitue, clairement, et qu'en fait je suis au bureau (*i.e. derrière son ordinateur*) plus tôt et je quitte presque à la même heure, donc en fait... Je ne fais presque pas de pause déj' en fait, parce que c'est prêt, en fait la veille, dans ma vie personnelle je me réorganise aussi : la veille je prévois un déjeuner, enfin je fais un petit peu plus à manger pour que le lendemain je n'aie rien à cuisiner. Je ne sais pas pourquoi d'ailleurs. Il faudrait que je revoie ça ! Mais du coup comme [au bureau] on va déjeuner à la cantine et c'est tout prêt dans l'assiette, je me dis que faut pas que je perde de temps là-dessus. Du coup je fais des choses à réchauffer rapidement, donc je mange assez vite. Et je m'accorde maximum une heure parce que c'est aussi un temps où comme j'ai beaucoup de réunions, je peux préparer les réunions que je vais avoir l'après-midi : en général à 13h je repars jusqu'à 18h. Donc, au final, ça fait de grosses journées. Après voilà, on se laisse un peu manger et je referais un peu… je repartagerai ma vie privée/pro un peu mieux, peut-être, dans les mois à venir. Il faut que je m'adapte aussi.
>
> Chloé Semblat, 2019, chargée de projet, département de projet informatique.

Dans une forme de recul par rapport aux discours glorifiant le télétravail, la professionnelle décrit des rythmes de télétravail intenses, et un regret de rater certaines interactions. Le rapport au télétravail évolue au cours du temps, et notamment en lien avec une routinisation, qui lui retire son exceptionnalité. Chloé est critique de ces transformations : pour elle, avec la routinisation du télétravail, son espace de liberté se réduit, ce qu'elle lie directement à l'accroissement de la durée de sa journée de travail. Ainsi, elle analyse en entretien ses pratiques d'optimisation temporelle, consistant à préparer son déjeuner la veille au soir afin de n'avoir plus qu'à réchauffer le midi, qui semblent accroître l'intensité temporelle de cette journée. Lorsque je demande à Chloé de me raconter sa dernière journée de télétravail, ce récit se fait sans enthousiasme :

> Jeudi dernier... Attends, que je me souvienne. Ah oui jeudi dernier c'était mon retour de vacances. La semaine de mon retour de vacances, ah ! je n'ai pas mon téléphone pro (*Chloé voulait consulter son agenda pendant l'entretien*). J'ai eu quoi comme réunions... (*silence*) Je crois que je n'ai eu que trois réunions. Des demi-heures en plus, c'était assez rapide. Qu'est-ce que j'ai fait ? J'ai passé l'aspi'. Dans mes tâches annexes, je sais que j'ai passé l'aspi', le soir. J'ai mangé hyper vite. Ah oui, il y avait un sujet à suivre et du coup je suis repartie à 13h encore. Et je n'ai pas fait de pause. A part passer l'aspi' le soir. C'est fou, parce que je n'ai pas tellement de souvenirs de cette journée. C'était un peu comme une autre.
>
> *Idem.*

À côté des discours fortement mélioratifs sur le télétravail que j'ai pu recueillir, l'expérience de Chloé montre comment le télétravail peut déjà, même à hauteur d'une journée par semaine entraîner une intensification de l'activité qui n'est pas nécessairement associée à des représentations positives. On peut lier cette analyse à la situation professionnelle de Chloé : dans un rapport au travail qui n'est pas enchanté, celle-ci est plus apte à porter un regard critique sur le télétravail – bien qu'elle souligne malgré tout combien elle apprécie cette pratique et sa volonté d'effectuer, dès que possible, un deuxième jour hebdomadaire de télétravail. Les difficultés face au télétravail sont inégalement réparties : le récit de Chloé montre combien les

pratiques domestiques pèsent fortement sur l'expérience du télétravail. Dès lors, les pauses-déjeuner trop rapides, le passage de l'aspirateur, le fait de « faire des grosses journées » et de « se laisser manger » par une activité professionnelle débordante entraînent une expérience globalement moins positive que celles des collègues hommes de Chloé. Les socialisations genrées à des pratiques domestiques se combinent à des positions et des engagements professionnels, pour créer des positions situées vis-à-vis du télétravail.

Dans la quête de la « conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle », pour reprendre l'expression émanant à la fois des télétravailleurs, télétravailleuses et de l'organisation, le travail salarié constitue un pôle de dépense temporelle important, malgré des baisses du temps du travail depuis les années 1975[463]. Ainsi, un des espoirs portés apr la mise en œuvre du télétravail serait la manière dont il peut permettre d'*équilibrer* cette « balance » qui penche davantage du côté du travail, pour les personnes salariées, et qui constitue une des critiques du salariat : on passe la journée à travailler pour un employeur, en étant alors coupé de sa propre vie. Dans l'imaginaire des personnes salariées, et même dans leurs discours, le télétravail permettrait ainsi de *gagner* un temps à dépenser ensuite plutôt dans les pôles de la vie personnelle ou du loisir. Or, comme nous l'avons vu plus tôt, le temps épargné par le fait de ne pas prendre les transports dans la journée de télétravail est au moins pour partie réalloué au travail salarié. Dès lors, la *doxa* consistant à faire du télétravail un outil de rééquilibrage du temps consacré au travail semble discutable : au vu de l'analyse, la durée de travail salarié semble être plus important lorsqu'il est mené au domicile que lorsqu'il est réalisé dans les locaux de la structure. J'ai montré comment les dispositions au télétravail étaient différenciées : le travail temporel effectué n'a pas les mêmes implications pour toutes les personnes salariées. Des enjeux de genre, en particulier, peuvent être au principe du choix de la récurrence de cette pratique, pour des raisons de prise en charge familiale, je l'expliciterai davantage dans le prochain chapitre. Pour autant, malgré ces différences, la manière dont les personnes salariées font de la place à l'activité professionnelle, durant la journée passée à domicile, est relativement générale parmi les personnes rencontrées. Les limites horaires du travail s'étendent et sont font plus floues : il démarre plus tôt et se termine plus tard.

Si le télétravail instaure un mouvement productif et une réallocation temporelle pour l'activité salariée, cette productivité n'est pas nouvelle avec le télétravail. Elle existait déjà avant que ne se développe cet arrangement. Elle trouve sa source dans des rapports au travail, qui sont liés à des socialisations au travail salarié et à la position de cadre. Ces socialisations

[463] Charles Raffin, Hatice Yildiz, « France, portrait social », *Insee Références*, 2019.

partagées, par-delà des différenciations de genre, de position professionnelle ou de capitaux, sont probablement au principe d'une attitude de réallocation productive face au télétravail est si répandu. Nous en avons vu des traces en examinant la manière dont certaines personnes travaillent dans les transports en commun. Cela passe par l'autocontrôle dont font preuve les cadres et la volonté de conserver ce télétravail (et donc de mettre en avant son caractère productif). Nous verrons néanmoins dans le chapitre suivant que si le travail temporel permet de fait d'accroître la durée de l'activité salariée, d'autres moments peuvent être dégagés dans les interstices du télétravail, dont les déterminants sont liés à la position sociale, comme des temps de loisir ou de travail domestique.

Ainsi, il semble possible de dire que la « mise au télétravail » est avant tout une affaire temporelle : c'est un travail du temps, qui guide la volonté de « rentabiliser » ou « gagner du temps », pour reprendre les termes qu'ont employé celles et ceux qui le pratiquent. Pour autant, il s'agit également d'une journée distinctive, en ce qu'elle permet une activité professionnelle porteuse d'une valeur accrue.

3. Une journée valorisée

Pour les personnes effectuant peu de télétravail, c'est-à-dire celles interrogées en 2019 et celles qui, en 2020, parlent de leur expérience antérieure à la crise du Covid-19, le jour de télétravail représente une journée *à part*. Tant que le travail reste très ponctuel, des activités spécifiques y sont associées. Ceci est lié à une forme d'idéalisation de la journée de télétravail, qui devient un moment propice à une concentration perçue comme positive, et à la possibilité, pour les cadres, d'organiser leur activité professionnelle de manière autonome.

a) Un temps de concentration, à l'opposé des logiques de parcellisation

Le caractère bénéfique du télétravail, du point de vue professionnel, est largement souligné par les personnes qui le pratiquent, car il permet un temps de concentration nouveau, loué dans cette pratique. L'enquête de Caroline Datchary portant sur la « dispersion au travail[464] » montre bien les situations d'interruption pouvant advenir sur les lieux professionnels. Analysant la « dispersion-sollicitation[465] », l'autrice explique qu'il s'agit d'une forme d'interruption caractérisée par l'intervention d'« un stimulus de l'environnement[466] ». Ces formes d'interruption sont particulièrement notables dans le cas des personnes étant

[464] C. Datchary, *La Dispersion au travail*, *op. cit*.
[465] *Ibid.*, p. 27.
[466] *Ibid.*

employées de bureau[467]. En effet comme le montre Jérôme Cihuelo dans son analyse du travail en centres d'appels[468], l'organisation spatiale de l'activité en « plateau » induit une disponibilité liée au fait d'être physiquement présents et présentes, mais aussi disponibles et ainsi contrôlables. Aussi, travailler chez soi, c'est alors se soustraire à un certain nombre de ces stimuli venant de la présence d'autrui, et donc ces perturbations diverses, mais aussi à des formes de contrôle social mutuel :

> Je me souviens, la première fois [que j'avais fait du télétravail] j'avais été très efficace. Mais je pense aussi que c'est lié au fait qu'il y a moins de gens autour de toi qui parlent. Moi, c'est quelque chose, le manque de concentration... C'est aussi ça, [en télétravail] c'est comme si tu avais des salles de réunion à toi, toute la journée. Au départ, les gens ne savent pas trop que tu es en télétravail donc ils pensent que tu n'es pas là, en fait.
>
> Émilie Fontaine, 2019, encadrante de deux personnes, équipe de projet informatique.

L'expérience de l'interruption est centrée sur les locaux de l'employeur et en travaillant chez elle, elle est moins dérangée. La valorisation de la journée de télétravail est alors liée à un temps protégé de la dispersion inhérente au lieu travail. La question de la concentration est ainsi récurrente dans les entretiens, lorsque le télétravail est pratiqué une journée par semaine. Bastien Rio (2019, encadrant de 5 personnes, équipe de projet informatique) le résume, c'est « une journée où tu n'es pas dérangé, parce que quand tu es sur place, les gens viennent beaucoup plus facilement te poser des questions, une journée où je peux faire des tâches un petit peu plus administratives, un peu plus d'analyse ; j'aime bien. » Un tel caractère valorisant lié aux possibilités de concentration offertes par cette journée se trouve dans le discours de Vicente Neves. Le jour de télétravail lui « donne du temps pour se concentrer sur les tâches les plus administratives » :

> Une partie de mon travail est de mettre à jour des plannings. Je dois aussi me concentrer et faire des enquêtes dont on a besoin. Ne pas être au bureau me permet d'avoir davantage de temps pour me concentrer, comme il n'y a personne pour me déranger : « ah j'ai besoin d'aide avec ça », « est-ce que c'est possible… », « est-ce que tu peux m'aider ? », « comment je vais là-bas ? ». Ne pas être au bureau, même si je suis connecté parce que je suis sur Skype et j'ai mon téléphone portable, ça fait que les gens me dérangent moins. Ou s'ils me dérangent, c'est une petite question et c'est tout.
>
> Vicente Neves, portugais expatrié en France, 2019, encadrant de 7 personnes, équipe de projet informatique, entretien réalisé en anglais.

Le temps à l'écart des sollicitations est apprécié, alors que celles-ci semblent être une source de frustrations, lorsque l'activité est menée dans le lieu de travail habituel. Ainsi, c'est même par son caractère productif qu'une professionnelle en vient à louer ce temps de concentration :

---

[467] *Ibid.*, p. 29.
[468] J. Cihuelo, « Les dimensions cachées du travail en open space », art cit.

> Je trouve qu'il y a un côté très, très pratique, on peut travailler sur des sujets de fond, on est moins dérangé. Même si les gens vous appellent, depuis qu'on est passé à la *softphonie*[469], les gens ne vous appellent pas tant que ça. On est dans étant un métier où, globalement, par rapport à la prod' (*i.e. le département des opérations*), je ne suis pas appelée dix pourcent de ce que je pouvais être appelée dans une journée avant. En termes de volume de mails, c'est incomparable. En revanche, je peux travailler sur des sujets de fond. On est hyper efficace. Après, on a tendance à travailler plus.
>
> Katarina Tenso, 2020, cheffe de projet, département de transformation digitale.

À plusieurs reprises, la professionnelle en souligne le caractère efficace : c'est encore ici la rhétorique productive qui transparait dans le vocabulaire de ces cadres de la gestion de projet. Elle souligne d'elle-même que cette possibilité de temps de concentration est liée à son poste, puisque, dans le département où elle travaillant antérieurement, elle était davantage contactée. Des travaux précédents ont également montré combien l'activité menée hors des temps professionnels permettaient une meilleure concentration : Y. Demoli et L. Willemez, reprenant l'expression bourdieusienne, montrent que la « situation scolastique » des vacances facilite la prise d'écriture pour une magistrate[470], et le travail en débordement pratiqué le soir par les chercheurs et chercheuses leur permet également d'être concentrées[471], selon G. Tiffon et L. Goussard. Il est possible de penser (dans les premiers temps du télétravail ici analysés puisque cette section porte sur la période pré-covid) que la séparation est si nette entre journées de télétravail et journées au bureau que cela rejoue certains traits d'un travail en débordement, par son exceptionnalité et la volonté, bien souvent, d'y prendre en charge des tâches spécifiques.

Cependant, loin d'un isolement total permis par le travail réalisé à domicile, Émilie relativise le calme de cette journée qu'elle mentionnait pourtant au début de cette sous-partie. Alors qu'elle soulignait d'abord être moins approchée par ses collègues en télétravail, elle complète son propos en expliquant être malgré tout contactée via le logiciel de *chat* en ligne, Skype :

> Ensuite, ils comprennent vite [que tu es en télétravail] et donc sur Skype : « Oui, Bonjour, est-ce que tu peux m'aider là-dessus ? » Finalement, tu as toujours un peu les gens qui viennent te demander des choses. Mais quand même beaucoup moins [que si l'on est sur place] mais tu es censée répondre. Tu es censée, alors soit tu es « *busy* » soit t'es « *in a meeting* ». Bon là les gens ne vont pas t'embêter, mais si tu es « *offline* » toute la journée il y a un souci.
>
> Émilie Fontaine, 2019, encadrante de deux personnes, équipe de projet informatique

[469] La « softphonie » ou le « softphone » désigne le fait d'avoir une ligne fixe qui ne passe plus par un téléphone physique mais par l'ordinateur. Lorsqu'on appelle les professionnels sur le numéro fixe, c'est un logiciel sur l'ordinateur portable qui sonne : chacun et chacune est ainsi équipé d'un casque de visioconférence connecté par *Bluetooth* pour communiquer. Cette adaptation est liée à la mise en œuvre du télétravail et du *flex-office* et à la nécessité d'être mobile, tant dans le lieu de travail habituel qu'à domicile.

[470] Y. Demoli et L. Willemez, *Sociologie de la magistrature*, *op. cit.*, p. 182.

[471] L. Goussard et G. Tiffon, « Quand le travail déborde… », art. cit.

En télétravail, la « surcharge attentionnelle[472] » est reconfigurée par les TIC qui interrompent (visuellement et phoniquement, par des notifications et des sonneries) et déconcentrent les travailleurs et travailleuses – qui existent également au bureau, mais se combinent alors avec d'autres types de surcharge et interruption liée à la coprésence spatiale. Des moyens de contournement existent, comme le fait d'afficher sur le logiciel Skype un statut « occupé » ou « en réunion », qui découragent les collègues de contacter la personne ayant un tel statut, sans qu'il soit possible de rester injoignable la journée entière : cela serait mal vu[473]. Par exemple, Vivien de Lamaseraie, cadre de la gestion de projet dans l'équipe de transformation digitale, aménage sa disponibilité pour créer des temps destinés à une concentration accrue en télétravail:

> Vivien : Donc je bloque des créneaux dans les journées pour me dire pendant une heure je peux… je peux me permettre de m'organiser pour me « couper un peu du monde » entre guillemets temporairement, parce que je sais que j'ai des choses à faire, je peux me créer des créneaux. [...]
> Marianne : Donc, dans ces cas-là, tu bloques vraiment dans ton agenda les créneaux pour les choses que tu as à faire ? Ou tu restes quand même disponible ?
> Vivien : Oui. Je me bloque des créneaux pour m'assurer que j'apparaisse en « occupé » sur Skype, enfin tu sais les détails, mais… On me dérange moins.
>
> Vivien de Lamaseraie, 2020, chef de projet, département de transformation digitale.

Vivien utilise une des fonctionnalités permises par les outils à disposition dans l'Entreprise pour assurer le bon déroulement de son travail : dans son agenda professionnel, il inscrit des plages avec des tâches spécifiques. Il explique que cela « bloque des créneaux », ce sont alors des temps sur lesquels il apparait « occupé », ses collègues ne lui proposeront pas de rendez-vous et ne le contacteront probablement pas. L'agenda étant relié à l'outil de messagerie instantané Skype, Vivien apparait alors comme étant « occupé » lorsque l'on tape son nom dans cet outil, pour lui téléphoner, lui envoyer un message ou même un email. Vivien dispose de ressources professionnelles et personnelles importantes et a construit des limites fortes à son activité salariée. J'ai en effet montré au chapitre précédent sa capacité à « couper », ce qui l'induit aussi à avoir des dispositions faibles au télétravail : ayant construit, par un rapport au temps masculin, une frontière forte entre « travail » et « hors travail », il ne souhaite pas faire entrer l'activité professionnelle à son domicile. Dès lors, cela le conduit à adapter et à construire un cadre de pratique en télétravail qui rendent cette journée appréciable pour lui. Un encadrant explique cependant en entretien qu'il n'est pas envisageable de n'être pas joignable, en télétravail :

---

[472] C. Datchary, *La Dispersion au travail*, *op. cit.*, p. 164.

[473] Jessica Dupont (assistante, département transformation digital) a effectué un remplacement de quelques mois au sein de l'équipe de transformation digitale à partir de janvier 2020. Elle n'utilise pas Skype : elle est joignable uniquement par email et par téléphone, sous couvert de dysfonctionnements techniques qu'elle ne semble pas s'employer à résoudre. C'est alors la source de commentaires de la part de membres de l'équipe et notamment de mon encadrante Cifre, soulignant combien la professionnelle ne répond pas aux exigences de disponibilité de son poste.

> Alors j'ai pas mal parlé avec d'autres collègues côté [département informatique] où eux se mettent « en réunion » toute la journée (*i.e., ils bloquent leur agenda en avance*), parce qu'ils ne veulent absolument pas avoir de réunions ces jours-là. Ils font leurs mails, ils font des tâches en autonomie, ils essaient d'être le plus... Aujourd'hui je n'ai pas eu envie de faire ça, et vraiment je prêche pour dire que, qu'on soit en télétravail ou ici [au bureau], c'est sensé être pareil. Même si ce n'est pas exactement pareil, je n'ai pas envie qu'il y ait des gens qui disent : « ah bah non je ne peux pas faire la réunion ce jour-là parce que je suis en télétravail ».
>
> Alexandre Arlet, 2019, encadrant de trois équipes, équipe de projet informatique.

En tant qu'encadrant d'équipes, Alexandre se fait prescripteur des normes organisationnelles. Ainsi, la non-joignabilité en télétravail n'est pas tenable : s'il est possible de « bloqu[er] des créneaux » comme le fait Vivien, il n'est cependant pas tenable d'être indisponible « toute la journée ». Ces éléments sont rappelés par l'accord télétravail de 2016-2019 : le deuxième article concerne le « maintien du lien social » et explique ainsi que « le manager veille à assurer un contact régulier avec le salarié en situation de télétravail ». Selon le texte, l'encadrant ou encadrante doit « s'assure[r] de la fluidité des échanges et de l'organisation au sein de l'équipe, il pourra ainsi proposer aux collaborateurs d'utiliser les moyens technologiques mis à disposition par l'entreprise. » La possibilité de se concentrer, en télétravail, passe par à la fois le faible développement de cette pratique, car avant la crise du covid, il est moins fréquent, et il est ainsi plus rare d'être dérangé, la situation étant marquée par une forme de rareté. Mais dès lors que le télétravail se routinise, comme l'explique Émilie Fontaine ci-dessus, les contacts deviennent à nouveau fréquents. Pour ces personnes salariées, sa faible fréquence (puisqu'il est pratiqué majoritairement un jour par semaine avant le covid) entraîne la possibilité de sélectionner des tâches *ad hoc*. Enfin, la position de cadre autonome, terme issu de la loi Aubry II du 19 janvier 2000, c'est-à-dire que la durée de leur travail n'est pas fixée par l'employeur, ni contrôlée, rend possible cette organisation libre de son emploi du temps, afin de se ménager ces plages de concentration. La dispersion, comme l'a montré Caroline Datchary, peut entraîner des formes de souffrance. Dans le temps de concentration retrouvé du télétravail, je note l'inverse d'un processus de parcellisation : alors qu'un des enjeux contemporains du travail est l'appauvrissement des tâches et le morcellement de l'activité[474], le télétravail mené ponctuellement redonne aux travailleurs et travailleuses leurs capacités de concentration. Ce caractère positif semble aussi se placer en opposition d'un temps de plus en plus compressé dans les mondes professionnels :

> Le travail est soumis à des logiques d'accélération et de compression qui orientent la reconnaissance dans un sens très précis : être reconnu, quand il faut aller toujours plus vite, et

[474] Maëlezig Bigi, Olivier Cousin, Dominique Méda, Laetitia Sibaud, Michel Wieworka, « La parcellisation des tâches », *Travailler au XXIe siècle: des salariés en quête de reconnaissance*, Paris, Robert Laffont, 2015, p. 156-173.

répondre de façon toujours plus rapide, dans l'immédiateté, c'est être adapté ou s'adapter à des critères d'efficacité, de capacité à ne jamais perdre de temps. Mais de tels critères risquent de se révéler contradictoires avec le projet d'un épanouissement personnel dans le travail : peut-on se réaliser pleinement en allant toujours plus vite[475] ?

L'accélération, critiquée par notamment par Hartmut Rosa[476], n'épargne pas les mondes du travail. Face aux constats fréquents d'une intensification du travail, le télétravail permettrait donc de lutter contre cette dernière, à l'échelle modeste de temps retrouvés individuellement, et pour des personnes majoritairement issues des fractions supérieures de la société. Peut-on pour autant parler de « freinage » pour qualifier le télétravail ? Il semble que dans la plupart des cas, le télétravail reste un temps axé sur le productif : il ne s'agit dont pas de « tirer au flanc[477] », mais d'apprécier des activités spécifiquement menées à domicile. En outre, le télétravail est loin d'être étranger aux logiques d'intensification : j'ai montré combien le productif reste à son principe et qu'il s'accroît, mais cela peut aller avec une valorisation, dans le cas d'un télétravail ponctuel, une journée par semaine.

Le choix de réaliser des tâches spécifiques en télétravail s'apparente donc à la valorisation d'une forme d'autonomie. Les personnes salariées investissent ce temps marquant un pas de côté face à la synchronie du travail dans son lieu principal. Face à l'incorporation de la norme productive par les personnes salariées, l'autocontrôle de l'activité passe par des pratiques d'organisation de l'activité :

Vicente : […] On a besoin d'un agenda, on se crée un emploi du temps sinon on peut être un perdu. Mais dès qu'on a un programme mental de ce dont a à faire, et qu'on prévoit pour le télétravail… Comme ça, on est occupé pendant la journée de télétravail. Tu as du temps pour toi, du temps pour faire tout ce que tu avais prévu. Mais on a vraiment besoin d'un programme. Et dans la semaine [en amont du télétravail] il faut aussi réfléchir : « Ok, ça je peux le faire en télétravail alors je le programme pour le télétravail. » C'est ce que je fais, tout ce qui est bureaucratique et pas urgent, je le fais le mercredi. […] Ça m'occupe pour le télétravail.
[…]
Marianne : Donc tu as une *to-do list* spéciale pour le mercredi ?
Vicente : Oui oui oui. J'ai ma *to-do list* et je sais ce qui est plutôt bureaucratique et ce qui ne nécessite pas ce système [technologique, et peut donc se faire au domicile]. En fait, c'est identifié et je le fais le mercredi.

Vicente Neves, portugais expatrié en France, 2019, encadrant de 7 personnes, équipe de projet informatique, entretien réalisé en anglais.

Vicente sélectionne à la fois les tâches qualifiées de « bureaucratiques » et celles qui peuvent techniquement être réalisées au domicile. Il s'agit de tâches menées en autonomie, tantôt

[475] M. Bigi, O. Cousin, D. Méda, L. Sibaud, M. Wieworka., *Travailler au XXIe siècle*, *op. cit.*, p. 161.
[476] Hartmut Rosa, *Accélération : une critique sociale du temps*, traduit par Didier Renault, Paris, France, La Découverte, 2010.
[477] Donald Roy, « Deux formes de freinage dans un atelier de mécanique : respecter les quotas et tirer au flanc. Précédé d'une présentation de J.P Briand et J.M Chapoulie », art. cit.

relevant d'une forme de *reporting*[478], qui incombe aux personnes menant des tâches d'encadrement, tantôt concernant des aspects du travail très ponctuels.

> Bastien : Vraiment, le télétravail moi je l'utilise vraiment pour faire tous mes *one-to-one*, et faire la documentation, avancer sur tout l'administratif que je ne fais pas la semaine et où j'ai besoin d'être tout seul.
> Marianne : Quel genre d'administratif ? Par exemple
> Bastien : Alors, je suis responsable d'exploitation informatique, et donc il y a pas mal de formulaires à remplir, sur la sécurité, sur la sécurité de ces applications, des choses comme ça. Et là typiquement je vais avoir ça à faire cette semaine. Tous les mois il y a une, une équipe de l'Entreprise qui s'occupe de faire des *scans* sur toutes les applications pour détecter les failles de sécurité. Tous les mois, je reçois un compte rendu et je dois l'analyser et voir telle faille c'est pour ça, telle faille c'est pour ça, telle faille on va la corriger là, *etc*. Donc ça demande un petit peu de... Il faut se plonger dedans. Donc c'est typiquement le genre de choses que je fais le jeudi matin. Je suis au calme.
>
> Bastien Rio, 2019, encadrant de 5 personnes, équipe de projet informatique

L'*administratif* est ainsi à comprendre comme des tâches de rédaction, en décalage de l'activité principale, à mener de manière ponctuelle. La possibilité d'avoir ce type de tâches à effectuer est en partie liée à la population de personnes ici interrogées : celles et ceux qui ont accès au télétravail avant le premier confinement disposent déjà d'une autonomie importante et de caractéristiques qui les placent plutôt « en haut » de l'espace social[479]. Ainsi, il est possible de penser que les personnes fortement contraintes et surveillées dans leur activité, à des positions plus subalternes que celles dont je mentionne ici les expériences, n'ont pas forcément accès à un éventail de tâches pouvant être facilement réalisées en autonomie. Pour le dire autrement, les populations subalternes ont plutôt une disponibilité temporelle hétéronome[480], ce qui laisse à penser qu'elles disposent d'une marge de manoeuvre plus faible en ce qui concerne l'organisation de leur activité en télétravail.

b) **Les transformations d'un travail réalisé à distance**

Si les discours cités laissent apercevoir une transformation de l'activité à l'initiative des personnes salariées, il faut néanmoins la relativiser. En 2019, alors que cette pratique se limite bien souvent à un jour par semaine, elle est également le fruit de contraintes techniques et managériales. D'autres types d'activités peuvent être menées, pensées par les télétravailleurs et télétravailleuses pour être compatibles avec la distance induite par le fait d'être chez soi.

---

[478] Marie-Anne Dujarier, *Le management désincarné : enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, 2015.
[479] Pierre Bourdieu, *La Distinction : Critique sociale du jugement*, Paris, France, les Éditions de Minuit, 1979 ; Yasmine Siblot, « En bas à gauche ? Les effets différenciés de la socialisation institutionnelle d'agentes subalternes du public », *Politix*, 2020, vol. 130, nº 2, p. 47-75.
[480] P. Bouffartigue, *Temps de travail et temps de vie*, *op. cit.*

Modifier l'activité, entre volonté et contrainte

Les contraintes technologiques, avant 2020, peuvent forcer les personnes salariées à adapter leur activité, à domicile. Les membres de l'équipe de projet informatique interrogés démarrent une journée de télétravail en 2019, concomitamment aux travaux de leur plateau pour devenir un *flex-office*. Alors qu'ils et elles commencent à travailler chez elles et eux, les logiciels informatiques utilisés n'ont pas tous été débloqués : certains sont accessibles uniquement sur le lieu de travail principal, pour des enjeux de sécurité[481]. Comme l'expose Vicente Neves (portugais expatrié en France, 2019, encadrant de 7 personnes, équipe de projet informatique, entretien réalisé en anglais), certaines tâches sont impossibles à domicile : le logiciel principal nécessaire à son activité n'est pas disponible hors des locaux de l'employeur. Alors que je lance simplement le sujet en demandant au professionnel s'il a démarré le télétravail sur son poste actuel ou sur le précédent, il répond d'emblée en présentant cet enjeu technique, qui semble finalement peu lui poser problème. Une autre professionnelle de la même équipe m'expose ces contraintes, alors que je lui demande de me raconter sa première journée de télétravail :

> Je m'en rappelle, j'étais à 8h30 à mon bureau [chez moi], ce qui n'arrive jamais hein quand j'arrive [dans les locaux de l'Entreprise] (*rires*), donc je me suis connectée et j'ai testé les outils auxquels d'habitude j'ai accès, et je me suis rendu compte que c'était en période de test[482] et que je n'avais pas accès aux outils sur lesquels je devais tester. Donc bon, je n'ai pas pu tester ce jour-là. Après ce n'est qu'un jour par semaine donc ça va, mais c'est vrai que... Pour certains outils au début c'était compliqué. Depuis, ces outils-là sont disponibles en télétravail. Donc tu vois ça s'est amélioré. Je peux y avoir accès. C'est-à-dire que la sécurité a baissé sur ces outils. Alors que c'est dingue parce qu'elle est énorme. Le risque est énorme. Mais bon, c'est mon propre avis. Maintenant comme on est en flex' il faut absolument pousser toutes les applications pour qu'elles deviennent possibles en télétravail donc j'imagine qu'ils ont poussé la sécurité derrière mais je ne suis pas [dans le département informatique]. Donc ils ont permis de plus en plus d'applications très dangereuses, avec beaucoup de données clients et de bourse, à la maison. Donc moi ça me permet de tester davantage et de vivre mon jour de télétravail comme un jour normal. Parce que c'est vrai qu'au début, j'avais accès seulement au Pack Office. Et à ma boîte mail. Et pendant un jour par semaine, je savais que je faisais des choses différentes, je faisais moins que je peux faire ici [au bureau]. Et donc je devais organiser ma journée en conséquence. C'est-à-dire faire des procédures, revoir des tableaux Excel qui n'étaient pas mis à jour *etc*. Donc c'était une organisation dans mon propre agenda à avoir. Des réunions aussi. Il fallait prendre tout ce qui était avec moi en papier, parce que j'avais encore un peu de papier avec moi, pour suivre les réunions et savoir un peu où j'en étais. Du coup cette période de télétravail ça m'a permis d'enlever le papier en fait. Je n'ai presque plus de papier à part un calendrier auquel je tiens, mais...
>
> Chloé Semblat, 2019, chargée de projet, département de projet informatique.

[481] J'y reviendrai en détail dans le chapitre 7, où nous nous arrêterons sur les blocages d'accès au télétravail dans le cas des cadres des opérations.

[482] Dans le cadre de son activité professionnelle, Chloé Semblat supervise des projets informatiques. Elle doit tester les modifications apportées à des logiciels. Elle se fait l'intermédiaire entre celles et ceux qui demandent les modifications (les cadres des opérations qui travaillent sur ces logiciels) et ceux qui les effectuent (les développeurs informatiques).

La situation explique ainsi le statut particulier du télétravail, la professionnelle ayant dû adapter et organiser « [son] agenda », c'est-à-dire, de manière très concrète, planifier et réserver des tâches pour le jour passé à domicile. Cela étant, quelques mois plus tard et alors que nous échangeons, le télétravail est redevenu un « jour normal » puisque tous les logiciels sont alors disponibles au domicile. Dans ce cas, la réorganisation de l'activité à domicile est moins liée à la volonté de faire certaines tâches (« de fond », administratives), qu'à l'impossibilité de réaliser une partie du travail en étant à domicile. Un autre professionnel souligne aussi que le choix d'activités menées à la maison est guidé par des questions d'équipement :

> Et comme j'ai réorganisé mes tâches, les tâches qui demandent vraiment un grand écran ou deux écrans je les fais en semaine [au bureau]. Tout ce qui est vraiment analyse opérationnelle qui demanderait vraiment, je ne sais pas, d'avoir un tableau Excel, je les fais la semaine, s'il y a besoin le jeudi [en télétravail] je demande à l'équipe, je délègue à l'équipe.
>
> Bastien Rio, 2019, encadrant de 5 personnes, équipe de projet informatique.

Travaillant sur des tableurs Excel de grande taille, ce professionnel considère l'équipement disponible sur le lieu de travail comme davantage adapté : s'il peut bénéficier d'un écran supplémentaire à brancher à son ordinateur portable à son domicile, les postes de l'Entreprise sont équipés de deux écrans qui sont plus grands que ceux chez soi. La réorganisation de l'activité au domicile peut donc être liée au métier, mais aussi à l'équipement qui diffère entre le domicile et le lieu de travail habituel.

Dans la situation de travail mené chez soi, il s'agit donc d'investir la distance, et ce à plusieurs égards : dans la réalisation de tâches en « autonomie », valorisant une forme de concentration, en étant chez soi hors du collectif, mais aussi en travaillant avec des personnes qui n'auraient de toute façon pas été vues, même en étant dans les locaux franciliens de l'Entreprise.

Des socialisations à la distance dans un contexte multinational

Vis-à-vis de la littérature sur le télétravail, la structure enquêtée a la spécificité de s'inscrire dans un contexte multinational. Cette organisation globalisée a des effets sur les tâches réalisées à domicile. Si le siège social de l'Entreprise est situé en France, cette structure est présente dans de nombreux pays, soit par le biais d'« agences » locales, soit par le biais de sites de délocalisation. Les sites locaux permettent ainsi de recruter une clientèle institutionnelle ou d'entreprise présente dans d'autres pays : il en existe sur plusieurs continents, et dans des pays considérés comme « riches » ou dits « développés ». Les sites de délocalisation sont présents dans trois pays en Europe et en Asie. Le site français de l'Entreprise est donc à la fois

l'agence locale française de la structure, mais aussi le siège de cette activité mondialisée. Il n'est donc pas rare que les professionnels et professionnelles avec lesquels j'ai travaillé soient amenés à échanger avec des personnes situées dans un autre pays : soit car une partie de leur activité est délocalisée – il faut donc collaborer avec ces pôles à l'étranger – soit car les personnes situées en France chapeautent un secteur d'activité à l'échelle mondiale. Dans ces deux cas, des échanges réguliers se tiennent, entre de nombreux pays, *via* des sessions de visio-conférence et des appels téléphoniques. En outre, et cela appuie cette socialisation aux contacts à distance, l'activité de service et commerciale liée aux titres financiers contraint les personnes travaillant au département opérationnel à avoir des relations de services sur le mode téléphonique et par *email*. Ainsi, même celles et ceux que l'on peut considérer comme des « clients » ne sont pas physiquement présents : ils sont joints à distance. À de multiples égards, la distance géographique est donc déjà au cœur des interactions des travailleurs et travailleuses. Alexandre Arlet le souligne en entretien :

> Maintenant, on travaille déjà avec [le Portugal], depuis que je suis [dans cette équipe] quasiment, donc au quotidien c'est hyper... C'est très commun, pour nous, de ne pas avoir les personnes à côté de nous, physiquement. Et on sait aussi la difficulté que c'est, le temps que ça prend, d'avoir des personnes à distance, on passe beaucoup plus de temps pour construire une cohésion avec les personnes qui sont à distance plutôt qu'avec les personnes qui sont à côté de nous. Mais c'est quelque chose qu'on a intégré déjà depuis un petit moment dans notre fonctionnement. Donc oui, une journée de télétravail, pour moi c'est vraiment, pour l'instant en tous cas, c'est vraiment uniquement positif.
>
> Alexandre Arlet, 2019, encadrant de trois équipes, équipe de projet informatique.

Les personnes salariées ont donc été socialisées à la communication à distance, par le fait de travailler avec leurs collègues localisés dans d'autres pays. Alexandre Arlet m'explique par exemple en entretien s'être inscrit à une formation sur le « management à distance », plusieurs mois auparavant, car il encadre des équipes travaillant au Portugal et voulait acquérir des compétences sur la question du « management » de personnes salariées dans d'autres pays. Or, une fois à la formation, il se rend compte que d'autres personnes encadrantes s'y sont rendues pour apprendre à gérer leurs équipes lorsqu'elles sont en télétravail.

Des personnes en télétravail m'ont parfois expliqué profiter de ces journées pour échanger avec leurs collègues qui, de toute façon sont à distance et qu'elles n'auraient pas vues même en travaillant dans les bureaux de proche banlieue parisienne. Au-delà des tâches administratives qu'il décrivait plus haut, c'est le cas de Bastien :

> Bastien : […] Comme j'ai une équipe [au Portugal], j'organise pour garder vraiment le contact, j'ai des *one-to-one* une fois par semaine avec chacun d'entre eux, ça dure à peu près une heure. Je les avais lissés sur la semaine, maintenant je les ai tous mis le jeudi, donc le jour de mon télétravail.

> Donc je sais que le jeudi après-midi, je suis au téléphone avec [le Portugal] toute l'après-midi. Ce qui m'évite moi de réserver une salle ici [au bureau] pour m'isoler.
> Marianne : Oui parce que de toute manière tu es forcément par téléphone avec eux, donc…?
> Bastien : Exactement c'est ça. Et puis même souvent je n'arrivais pas à réserver de salle, donc je faisais ça de mon poste, avec tout le monde qui écoute, c'est bête mais quand je suis chez moi je peux parler un petit peu plus librement, tu vois de si j'ai des choses à leur dire, c'est beaucoup plus facile. Donc ça devient des moments un petit peu plus... Qui sont opérationnels mais qui deviennent aussi un petit peu plus « ressources humaines ». Ce n'est pas le bon terme mais voilà.
> Marianne : Oui de la façon dont tu te sens...
> Bastien : Oui exactement parce qu'eux du coup, ils sont à part, je leur réserve une salle [au Portugal]. Et donc on peut parler un petit peu plus librement mais pas... Donc moi je me suis organisé comme ça. C'est plus facile je trouve
>
> Bastien Rio, 2019, encadrant de 5 personnes, équipe de projet informatique.

Encadrant de professionnels et professionnelles françaises et portugaises, Bastien organise une partie de ses journées de télétravail en tablant sur une double distance : celle qui le séparent des personnes qu'il encadre au Portugal, alors que lui-même travaille en France, et une distance au *flex-office*, pour ne pas être écouté par ses collègues, alors qu'il aborde des sujets privés. Bastien y trouve des conditions de travail plus propices.

Ces stratégies de communication avec des personnes à distance peuvent ainsi créer de nouvelles habitudes productives. Vivien s'interroge ainsi sur la manière de conduire sa journée de télétravail et m'explique être également arrivé à la pratique de réunions avec des professionnels et professionnelles situées à l'étranger, par une volonté de créer une journée de télétravail qui ait ses caractéristiques propres :

> […] Après, très vite, j'ai réfléchi à quelle routine me mettre en place. Parce qu'au début je voulais traiter [le télétravail] comme une journée standard, mais en fait je trouve que ce n'est pas une journée standard quand même. Donc en fait quand je suis passé en régulier, c'est-à-dire tous les mardis, j'ai réfléchi à comment j'allais régler cette journée. Pour qu'elle soit entre guillemets, on va dire une journée typique de télétravail. Où j'ai mis des choses typiquement qui n'ont aucun impact si je suis chez moi ou au travail. Donc typiquement, j'ai mis des réunions, je fais des points de suivi avec les équipes à l'étranger. Mais ça typiquement, que je sois chez moi ou que je sois au boulot, ça n'a absolument aucune différence.
>
> Vivien de Lamaseraie, 2020, chef de projet, département de transformation digitale.

La justification n'est pas tout à fait la même que celle de Bastien : pour Vivien il est identique de réaliser ces tâches sur le lieu de travail principal ou à son domicile. Le choix se fait alors plutôt par défaut : il n'y a pas d'intérêt à réaliser ces réunions au bureau, contrairement à des rencontres qui se tiendraient « en présentiel ». À plusieurs niveaux, le télétravail est donc une pratique générant des représentations positives. Mais la mise en œuvre de cette journée de télétravail génère également des difficultés du point de vue des interactions entre collègues.

c) L'altération des interactions

Malgré cette valorisation, les discours des personnes qui pratiquent le télétravail soulignent une altération de la communication par le passage à distance et notamment entre les personnes se trouvant au bureau et celles qui sont à domicile. Ceci passe d'une part par la difficulté de la communication « hybride », entre personnes se trouvant dans un lieu collectif et d'autres étant à domicile, et par le fait que, chez soi, certains et certaines professionnelles estiment rater les temps informels, dans lesquels se jouent beaucoup des prises de décision. Là où le télétravail s'apprête à démarrer, il y a aussi la crainte de ne pas parvenir à échanger, en n'étant pas dans le même lieu. À la veille du passage en télétravail de son équipe à hauteur d'une journée par semaine, une encadrante haut placée projette mal les adaptations de la communication au sein de son équipe, face à un télétravail aux rythmes difficile à suivre :

> [Cette salariée] n'est pas là, ça veut dire qu'elle ne travaille pas. Ce n'est pas le mercredi, l'autre c'est le mardi, l'autre c'est le je-ne-sais-pas-quoi, donc le télétravail je pense que c'est un planning [qui] va être l'enfer. Il faut qu'on apprenne à ne pas aller chercher la personne, parce que tu as vu on bouge beaucoup, on va les uns vers les autres c'est facile. Il va falloir qu'on apprenne à communiquer par Skype, c'est là où on va prendre le relais. […]
>
> Esther Arfi, 2019, Responsable d'un secteur d'activité, département des opérations.

Le passage à distance implique pour Esther la crainte de difficultés à reconfigurer les interactions sociales, et l'apprentissage de nouveaux modes de communication. Les outils dont ils et elles sont équipés recréent une communication rapide, comme l'ont montré des travaux centrés sur les messageries instantanées[483], il s'agit donc de les utiliser pour remplacer la manière dont chacun interagit à la volée, dans l'*open-space*. Les craintes de cette encadrante reviennent à plusieurs reprises dans l'entretien et sont amplifiées par le manque d'accompagnement qu'elle ressent, lors de ce passage en télétravail. Elle souligne que personne, au sein de l'équipe chapeautant le projet de *flex-office* et de télétravail, n'est venu les former, elle et son équipe, à cette modification importante des conditions de travail. De fait, il n'est pas prévu que de telles formations soient dispensées : à cet égard, le passage en télétravail semble être moins accompagné que la transformation des locaux en *flex-office*. Dès lors, et en 2019 alors que le télétravail se développe au fil de la réfection des locaux en *flex-office*, certaines adaptations de la communication à distance sont anticipées avec crainte.

[483] Renato Cudicio, Christian Licoppe et Serge Proulx, « "Présence connectée" au travail : les usages de la messagerie instantanée, le genre des "questions rapides" et l'économie morale de la "contribution" », *ethnographiques.org*, décembre 2011, nº 23 ; Jérôme Denis et Christian Licoppe, « La coprésence équipée. Usages de la messagerie instantanée en entreprise » dans Alexandra Bidet (dir.), *Sociologie du travail et activité*, Octares., Toulouse, 2006, p. 47-65.

Avec le passage en télétravail se développe la question des modes de présence *hybrides*, bien connus depuis la crise du Covid-19, mais alors très peu répandus. En étant en télétravail, il faut ainsi s'assurer de pouvoir participer à des activités dont la majeure partie des participants et participantes sont localisées au bureau. Cette question se pose notamment pour la participation aux réunions. Or, en 2019, il n'existe pas d'outils informatique permettant facilement de mettre en place une visio-conférence avec des personnes qui seraient dans les locaux de l'Entreprise. Skype est principalement utilisé dans sa version de discussion en ligne : il faut avoir un compte spécifique pour l'utiliser en tant qu'outil de visio-conférence et en faire la demande au service informatique, qui doit être aussi validée par la personne encadrante. Il faut aussi ouvrir un lien de conférence téléphonique (ou *call*, dans la terminologie locale) pour assurer le caractère hybride de réunions. Si Sébastien expliquait plus haut qu'il y a toujours un lien Skype dans les réunions, cela n'était malheureusement pas systématique avant 2020, d'après ma propre expérience de salariée. Participer aux réunions en télétravail implique un travail supplémentaire, comme l'indique Alexandre en entretien, car il faudrait non seulement réserver une salle mais aussi penser à créer un lien de conférence audio, si d'aventure des personnes se trouvaient en télétravail, du côté des organisateurs et organisatrices de réunions ; pour celles et ceux qui participent, il faut penser à prévenir suffisamment en avance que l'on sera en télétravail, pour que la personne organisatrice ouvre un lien de visio-conférence. Cette pratique n'étant pas généralisée, il n'est pas rare qu'il n'y ait pas de lien, et que les personnes en télétravail ne le signalent que tardivement :

> Je ne veux absolument pas que des réunions qu'on fait habituellement, des *calls*, les *team-meeting*, ou ce genre de choses, que les personnes n'y participent pas ou qu'il n'y ait pas de numéro de call. Je dirais que ça impose plus ça, [le télétravail]. Ça impose aux personnes qui sont sur site de ne pas oublier qu'il y a des personnes en télétravail. Donc moi ce que je dis et ça m'est arrivé également, quand on est invité à une réunion, s'il n'y a pas de numéro de *call*, dire : attention moi ce jour-là je suis en télétravail donc ça, c'est à chacun de se... De se responsabiliser pour bien vérifier ça, quand ils sont en télétravail de faire en sorte d'avoir tous les éléments avant. Que ce ne soit pas : le *call* démarre et on perd 10 minutes à essayer de rattraper la personne qui n'est pas là.
>
> Alexandre Arlet, 2019, encadrant de trois équipes, équipe de projet informatique.

Les difficultés décrites étaient largement répandues avant la crise du covid, l'organisation hybride étant mise en place uniquement à la demande des télétravailleurs et télétravailleuses – et générant alors parfois des commentaires désobligeants, soulignant que l'absent ou l'absente aurait dû se signaler plus tôt, ou la pénibilité de créer un lien et de l'appareiller aux dispositifs techniques dans la salle pour une seule personne.

Lorsque les réunions se tiennent avec des personnes étant à la fois au domicile et au bureau, d'autres difficultés se manifestent, liées au fait que les salariés et salariées ne sont pas

d'office équipées en outil de visio-conférence et se joignent par téléphone, *via* le recours à une pieuvre téléphonique[484]. Esther Arfi (2019, responsable d'un secteur d'activité, département des opérations) raconte ainsi en entretien avoir participé à une réunion complexe, qui nécessitait d'étudier un tableur aux nombreuses lignes et colonnes. Or, une femme suit aussi cette réunion en étant en télétravail, et est oubliée par la plupart de celles et ceux qui sont dans la salle : ils ne la prennent pas en compte et ne lui donnent pas la parole. Esther décide ainsi d'écrire le nom de la professionnelle qui se trouve à distance sur un écriteau, qu'elle place sur la table de réunion, afin que ses collègues lui laissent la parole. Cette anecdote racontée par Esther souligne la solitude parfois rencontrée par les personnes en télétravail. Cette situation est liée à la fois à la faible socialisation à l'hybride, et aux outils fournis aux personnes salariée : ici c'est parce que la professionnelle est contactée uniquement par téléphone qu'il lui est aussi difficile de suivre les interactions. Par défaut, c'est seulement la version "*chat*" de Skype qui est disponible à toutes et tous, et la version disposant de fonctionnalités accrues est mal connue avant le premier confinement. La coprésence à distance et les interactions qui l'accompagnent sont donc la source de difficultés, qui font de la mise en place du télétravail une source de tensions.

Une professionnelle m'explique ainsi se trouver à l'écart, chez elle et en télétravail. Ce discours est loin d'être répandu. Ici il est lié à un changement de poste subi par la professionnelle : la modification de son poste est actée par le directeur du département sans lui laisser le choix, elle a du mal à comprendre sa nouvelle activité professionnelle. Elle participe à de nombreuses réunions, parfois houleuses, qui ont pour but de délimiter son rôle au sein de l'équipe. Ainsi, lorsqu'en entretien, je la questionne sur son appréciation du télétravail, elle souligne des difficultés professionnelles à l'égard de cet arrangement :

> Karine : Le télétravail, pour ma vie perso, pour la compatibilité de ma vie personnelle et professionnelle, oui, je trouve que c'est positif. Maintenant, je trouve que ça tient peut-être à l'équipe dans laquelle je suis aujourd'hui. Parce que je ne l'ai pas eu quand je venais d'arriver au digital […]. Je trouve qu'aujourd'hui, mes journées de télétravail peuvent me desservir.
> Marianne : Comment ça ?
> Karine : Dans le sens où il y a beaucoup de choses qui se décident en informel. Et comme je ne suis pas sur place du coup, tu te rends compte que des choses ont été décidées et tu es mise au courant, au pied du mur ou au pied levé. Voilà.
>
> Karine Chasselay, 2020, cheffe de projet, département de transformation digitale.

La difficulté liée au télétravail tient alors à sa superposition à des fonctionnements d'équipe axés sur la discussion informelle, dont Karine est exclue en télétravail, d'autant plus que deux

[484] Il s'agit d'un équipement utilisé pour effectuer une conférence téléphonique entre des personnes présentes dans une même pièce et d'autres, à distance. L'outil, qui ressemble à une pieuvre, est équipée d'un haut-parleur et d'un micro puissant.

des personnes avec lesquelles elle doit maintenant travailler sont très proches et échangent souvent sans elle. Elle se trouve ainsi rater les temps informels de décision, qui se tiennent dans les temps morts des réunions ou dans des temps de sociabilité dont nous avons déjà constaté la disparition, avec le télétravail Les interactions peuvent ainsi être marquées par des accrocs, en télétravail. Celles-ci sont liées à un décalage entre les personnes présentes au bureau et celles qui sont à leur domicile.

On peut donc qualifier la journée de télétravail de temps « retrouvé » tant cette pratique est louée par les personnes salariées pour gains qu'elle induit, alors qu'ils et elles réallouent parallèlement ces durées, par un autocontrôle propre à la catégorie cadres, dans l'activité professionnelle. Le télétravail, pratiqué ponctuellement antérieurement à la crise du covid, est une pratique envisagée très positivement. Pour des professionnels et professionnelles autonomes, elle permet de modifier le cours de la semaine pour y effectuer des activités valorisées, à l'opposé des logiques de parcellisation. Cependant, nous avons commencé à identifier, dans cette première partie, certains aspects induits par le télétravail qui signent parfois des dégradations des conditions de travail[485]. Du point de vue de ces dernières, cette pratique crée des formes d'allongement de la journée de travail, rendant ses contours plus flous, et les personnes salariées sont inégalement dotées pour limiter l'activité. Les capitaux différenciés se font tout à fait visibles, alors que le télétravail s'impose, au tournant du covid.

II — L'ACTIVITE SOUS CONTRAINTES : DE L'INELUCTABILITE AU CONFINEMENT.

Comment les conditions de travail des télétravailleurs et télétravailleuses évoluent-elles au moment où la pratique du télétravail s'intensifie ? Nous avons vu que la pratique ponctuelle était valorisée, mais qu'en est-il alors que, face à l'épidémie de covid en 2020, ce mode d'organisation de l'activité devient la norme ? Nous allons voir qu'avant même le confinement, le télétravail se présentait comme une réalité inéluctable. Son développement, malgré le discours d'un libre passage en télétravail, est tout à fait contraint : créent la nécessité de « s'y mettre » avant que cette pratique ne soit obligatoire, du fait du double mouvement de la transformation des espaces de travail en *flex-office* et de la crise sanitaire. La deuxième partie de ce chapitre vise à poursuivre l'analyse des différents niveaux de contrainte entourant la pratique du télétravail.

[485] Michel Gollac, Serge Volkoff et Loup Wolff, *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte, 2014.

1. Un télétravail inéluctable

Le développement du télétravail dans l'Entreprise au fil des années semble générer des contraintes, du point de vue de sa pratique. Cette section se centre sur la période antérieure à la crise sanitaire, puis la suivante se centrera sur les transformations induites par le confinement. Certaines personnes rencontrées « s'y mettent » avec plaisir et envie, tant le télétravail revêt pour elles une importance haute : leurs dispositions au télétravail sont donc élevées, pour des raisons de division genrée du travail domestique et familial. Pour d'autres, aux dispositions moins importantes au télétravail, la mise au télétravail revêt un certain caractère obligatoire en raison des décisions organisationnelles concernant les locaux.

a) « Ils nous poussent vraiment »

Ce sentiment d'inéluctabilité du télétravail se pose à plusieurs niveaux. Notons qu'il coexiste avec une réticence antérieure de certains managers à laisser les salariés et salariées travailler à leur domicile, ce qui pourrait sembler contradictoire. Ce caractère presqu'inexorable entre aussi en tension avec le discours et les textes faisant du télétravail un dispositif reposant sur le volontariat. D'une manière assez paradoxale, un salarié décrit la manière dont, après avoir été retardé au sein du département opérationnel fortement exposé aux « risques », le télétravail revêt ensuite une dimension quasi obligatoire. Bastien Rio, qui travaille dans l'équipe de projet informatique et a donc un poste d'encadrant dans des équipes de gestion de projet, ne pouvait auparavant pas effectuer de télétravail en raison de problèmes de sécurité informatique avancés par les directeurs et directrices du département des opérations. En fin d'entretien, je lui demande s'il a des éléments à ajouter et il revient sur cette tension entre freinage et mise en avant du télétravail :

> Juste un point sur le télétravail notamment, là on est passés à un jour, on est passés dans la douleur, il y a eu beaucoup de réticence, notre hiérarchie n'est pas très... ne voulait pas qu'on passe en télétravail. On l'a bien ressenti, c'est vraiment parce qu'on était obligés [qu'on a démarré le télétravail]. Et à peine on est passé à un jour de télétravail, on nous parle de passer à deux jours de télétravail. Et là, pour moi en tous cas, ça fait beaucoup. Je pense que je ne demanderai pas de deuxième jour de télétravail. Je pense que tu t'éloignes vraiment de tes collègues. Déjà, avec mon chef [Alexandre Arlet], on ne se voit plus que 3 jours par semaine, comme moi c'est le jeudi et lui c'est le vendredi [qu'il télétravaille], on se voit le lundi, le mardi, le mercredi et c'est tout. Et ça fait bizarre quand même, ça fait une petite distance. Je me dis qu'avec deux jours [de télétravail] par semaine, il y a des gens que tu ne vois qu'une seule fois par semaine, et là je ne me vois pas faire ça. Après s'ils nous obligent on verra mais c'est assez bizarre, de passer de très forte réticence au télétravail à tout d'un coup : il va falloir qu'on y aille à fond.
>
> Bastien Rio, 2019, encadrant de 5 personnes, équipe de projet informatique

La situation racontée par cet encadrant se tient antérieurement au confinement : le caractère inéluctable du télétravail précède sa mise sa mise en avant en raison de la crise sanitaire. L'enjeu d'y « aller à fond », pour reprendre les mots de Bastien, est très probablement lié à l'impératif de libérer de l'espace dans les locaux : entre *une* et *deux* journées de télétravail, les gains spatiaux varient fortement. Une cadre de la gestion de projet, travaillant dans la même équipe que Bastien et rencontrée en 2019 comme ce dernier, note également un télétravail « poussé » par un « ils », dont on peut penser qu'il s'agit des supérieurs et supérieures hiérarchiques :

> Après il y a beaucoup de place [*dans notre bureau*], enfin j'ai l'impression qu'on est passés en télétravail à cause du *flex-office*, ils nous poussent vraiment à faire le télétravail, parce qu'il y a 8 bureaux pour 10 personnes, globalement dans l'Entreprise. Après nous [*dans cette équipe*] on a 10 places pour 10 personnes donc il n'y a pas de problème de place. […] Mais ils ne nous pousseront peut-être pas à faire deux jours. Parce que je sais que dans certaines équipes, deux jours c'est bien, car ça permet vraiment beaucoup moins de monde dans les locaux et comme ils n'ont pas trop de place, c'est pas mal. Mais nous je ne pense pas qu'on en ait vraiment besoin. Mais après c'est plutôt tourné sur le volontariat donc je ne vois pas pourquoi ils refuseraient deux jours plutôt qu'un. On verra.
>
> Chloé Semblat, 2019, cadre de la gestion de projet, équipe de projet informatique

Entre volontariat, pratique contrainte à hauteur d'un ou de deux jours (un jour « poussé » mais deux jours pour lesquels « ils ne [les] pousseront pas »), télétravail freiné ou contraint, contexte de réduction des espaces de travail, cet extrait laisse voir les complexités organisationnelles du télétravail. Chloé est très enthousiaste à l'égard du télétravail, que son compagnon effectue depuis déjà plusieurs années, et souhaiterait donc effectuer deux jours : « Ce n'est pas [le froid de l'hiver chez moi] qui m'empêchera de prendre deux jours de télétravail quand je pourrai les prendre, parce que je pense que c'est quand même assez génial de pouvoir profiter de son quartier, un peu plus, plutôt que de venir ici. On verra. » Ces dispositions au télétravail sont liées à sa socialisation genrée, alors qu'elle prend en charge de nombreuses tâches domestiques, et a un rapport distendu au collectif de travail. Si, dans ce cas, la professionnelle, par sa position professionnelle et de genre, présentait des dispositions importantes au télétravail, son discours montre bien à quel point la mise en œuvre du télétravail est liée à des décisions managériales. Le dispositif est alors « poussé », parfois en tension avec les subjectivités des travailleurs et travailleuses – et leurs volontés ou non d'effectuer du télétravail – qui doivent néanmoins suivre la marche.

b) **En faire, avant que cela ne soit contraint**

Dans le département de transformation digitale dont j'ai fait partie, l'inéluctabilité du télétravail est intégrée par les personnes salariées. Pour elles et eux, il n'y a pas eu de freinage

initial de cette pratique, comme pour celles effectuant des activités étiquetées comme risquées. Katarina Tenso, cheffe de projet, ne souhaitait pas le pratiquer. Néanmoins, se convertir à la pratique du télétravail revient pour elle à récupérer du pouvoir d'agir, et à démarrer cette nouvelle organisation du travail avant qu'elle n'y soit forcée. Nous échangeons deux semaines après le démarrage du premier confinement. Si ce contexte pourrait avoir des effets sur le discours de Katarina, je pense que son sentiment à l'égard d'un télétravail s'imposant aux travailleurs et travailleuses préexistait à la crise sanitaire. La diffusion du *flex-office* à partir de 2017 a en effet souligné pour nombre de salarié la manière dont ce télétravail s'impose à elles et eux :

> Alors, le télétravail, je l'ai commencé un an après avoir intégré [le département de transformation digitale] parce que moi, j'imaginais que je ne pourrai pas travailler à la maison. Je n'ai pas de bureau, j'ai jeté mon bureau et mon PC [personnel], ma tour et mon écran pour installer une armoire [à la place]. Donc je n'ai pas de bureau. Donc je me disais que je ne me voyais pas travailler à ma table de salon, alors que là [au moment où on échange] j'ai un double écran sur ma table de salon. Comme quoi, dans la vie… Et en fait, je me suis dit [que j'allais commencer] pour voir un peu ce que ça fait, mais aussi dans la perspective du fait que je sais très bien qu'on va tous passer à un télétravail pas « forcé » ... Mais c'est le sens de l'histoire. Il y a certaines entités du Pôle où ils ont deux jours de télétravail par semaine. Donc moi, je suis dans une équipe projet qui est éligible, et [au moment où j'ai souhaité le débuter], je n'en avais aucun. Je me suis dit : il va peut-être falloir que je m'habitue un peu doucement parce qu'un jour, on va y arriver. Il faut que je sois prête. Je me suis dit que j'allais commencer par l' « occasionnel », deux jours par mois, pour voir ce que ça fait.
>
> Katarina Tenso, 2020, cheffe de projet, département de transformation digitale

Ainsi, après avoir occupé des postes à responsabilité du côté du département des opérations, c'est lorsque Katarina intègre le département de transformation digitale qu'elle se lance dans cette pratique. Ses dispositions y sont alors faibles, ce qu'on peut analyser à l'aune de son parcours professionnel et de ses caractéristiques sociales. Elle a construit des « coupures » vis-à-vis de l'activité professionnelle : elle refuse de travailler le week-end, principe qu'elle tient depuis plusieurs années, ou le soir après 20 heures, bien qu'elle vérifie ses courriels une dernière fois après être rentrée chez elle. À 46 ans, elle vit seule et estimait qu'elle n'avait pas forcément l'espace nécessaire pour travailler depuis son appartement parisien. Pour autant, la perception de cette inéluctabilité du télétravail la pousse à démarrer le télétravail par anticipation, se trouvant dans une équipe éligible. La formule d'un télétravail comme étant dans « le sens de l'histoire » résume alors bien la force de ce dispositif et les prescriptions indirectes qui entraînent sa pratique. Démarrant par un télétravail « occasionnel », elle passe au télétravail « régulier », une journée par semaine, convaincue par la nouvelle organisation temporelle du productif et du reproductif qu'il lui permet, notamment au sujet de la gestion du linge – l'appréciation de cette opportunité étant toute genrée. Je note ce même type de raisonnement

chez un collègue proche de Katarina, également présent dans le département de transformation digitale. Vivien de Lamaseraie vit seul, comme Katarina, dans un appartement situé à Paris et à une vingtaine de minutes des locaux de l'Entreprise. Ses dispositions au télétravail sont également très limitées : « je n'avais pas de grosses contraintes, je voyais vraiment [le télétravail] comme quelque chose de très utile pour les personnes qui avaient beaucoup de transports [...]. Et je trouvais ça pas mal de ne pas bosser de chez moi. » Ce sont donc des incitations managériales, que Vivien formule indirectement lors de l'entretien, qui le poussent à pratiquer le télétravail :

> Marianne : Et qu'est-ce qui t'as fait changer d'avis [à l'égard d'un télétravail par lequel il n'était « pas attiré », au départ] ?
> Vivien de Lamaseraie : En fait, à un moment, on m'a fait comprendre qu'il fallait quand même qu'on s'y mette ! (*rires*) Donc c'est vrai que j'y suis allé par étapes. Au début, j'ai commencé par la formule deux jours par mois. Je ne sais pas si tu sais, mais y a plusieurs rythmes de télétravail possible quand on est en situation normale, pas en ce moment [pendant le premier confinement] mais… Donc soit deux jours par mois, un jour fixe par semaine, ou deux jours fixes par semaine. Et j'ai commencé par deux jours par mois, que tu poses quand tu veux. Je me suis très vite rendu compte que ça ne marchait pas trop, parce qu'à chaque fois, comme je ne les planifiais pas à l'avance, j'avais souvent des réunions en présentiel, un peu tous les jours, enfin je ne faisais pas trop attention à ce genre de détails, donc je n'arrivais jamais à poser mes journées. Ce n'est pas quelque chose qui a été très bien, je ne l'ai pas trop fait, en fait.
> Marianne : D'accord. Mais pour autant, ça t'a donné envie d'en faire davantage ?
> Vivien : Et bien, au bout d'un moment, il y avait de plus en plus de demandes on va dire…On n'avait pas forcément l'espace, ça a évolué, c'était un peu plus compliqué au travail, parce qu'[on est passés en] *flex-office*. Moi c'est surtout ça qui m'a déclenché le télétravail. Parce qu'avant, je n'en avais vraiment jamais fait, c'est quand on est passé en *flex*', où on avait moins de place. Je me suis dit bon et bien, j'avais vu un peu que tout le monde posait une journée, je me suis dit [que j'allais prendre] le mardi ou le jeudi, c'étaient les journées où il y avait le plus de monde sur le plateau. Potentiellement, c'est là où tu avais le moins de chance d'avoir de places. Je n'avais pas trop envie de vivre ça, donc je me suis dit bon que j'allais tenter le télétravail, j'ai pris le mardi. Parce que c'est une journée qui était plutôt posée [avec moins d'activité], donc il y avait moins l'intérêt d'avoir entre guillemets « une journée où potentiellement tu cherches une place. »
>
> Vivien de Lamaseraie, 2020, chef de projet, département de transformation digitale

Après un télétravail occasionnel que Vivien a du mal à pratiquer, car il est prompt à rester pour ses réunions se tenant sur son lieu de travail, les incitations à ce dispositif se font plus pressantes. Là encore, il est probable que cette demande émane directement du supérieur hiérarchique de Vivien – ce dernier emploie des formulations détournées à ce sujet et le pronom « on ». Le télétravail est poussé par les transformations spatiales du lieu de travail : ne pas le pratiquer revient à se mettre dans des situations pénibles pour certaines personnes salariées, le manque de places faisant alors préférer le travail au domicile. Ces incitations spatiales sont donc redoublées par les pressions managériales. Les multiples incitations contraignent alors la pratique, pour celles et ceux qui avaient peu de dispositions au télétravail. Se mettre de soi-même au télétravail revient alors à ne pas subir une évolution forcée du travail, mais à choisir

les conditions de cette pratique, notamment temporelles, en allant à son rythme pour choisir un régime de télétravail jugé adéquat – car progressif, ou limitant le nombre de journées passées à domicile.

2. De l'opportunité professionnelle au *burn-out*, en confinement

À la veille du premier confinement, on ne peut pas dire que le télétravail soit une pratique qui advienne fréquemment pour la plupart des personnes salariées de la structure étudiée : en 2019, cela concerne 45% des personnes salariées, et la grande majorité de celles-ci le pratiquent une journée par semaine. Mais alors que la pratique se massifie, en étant réalisée par toutes les personnes salariées, d'une part, et alors que l'activité est essentiellement pratiquée à domicile durant les confinements successifs (voir Figure 1 au début du chapitre), les conditions de sa pratique n'ont plus rien à voir avec celles analysées au début de ce chapitre. Ainsi, et par une distribution sociale des risques psycho-sociaux mais aussi l'effet d'une structure peu régulatrice, les effets du confinement sont très inégalement répartis. Pour certains, qui peuvent se rendre alors disponibles cette période devient vectrice d'opportunité professionnelle, au sens d'un temps durant lequel se distinguer, afin d'en tirer des bénéfices du point de vue de la carrière. Ici, la distinction n'est pas synonyme de différenciation puisque, comme le conceptualise Bourdieu[486], elle est au cœur d'une volonté de mouvement ascendant. La distinction est un ressort pour les groupes, visant à se rapprocher du haut de l'espace social. La possibilité de se rendre disponible en télétravail dans le temps de la crise sanitaire devient un ressort pour des mouvements ascendants du point de vue de la carrière (et l'accès aux bénéfices afférents) : la pratique est alors distinctive pour les personnes salariées disposant de capitaux suffisants. Pour les autres, le télétravail, pratiqué de manière intensive, peut devenir une source de souffrance.

Encadré n°9 : Télétravail, travail confiné, et télétravail intensif, comparabilité et évolutions entre 2020 et 2021

Le télétravail se fait de manière ponctuelle et dans un rythme convenu entre l'employeur et les personnes salariées. La loi indique aussi que cette pratique se fait à l'initiative des personnes salariées. Dès lors, on ne peut pas dire que le travail mené dans la période du confinement soit du télétravail, puisque ce dernier a été contraint. Ainsi et comme nous

[486] P. Bourdieu, *La distinction*, *op. cit.*

l'avons déjà mentionné, il est possible de parler de travail confiné[487] pour faire référence à cette période. Le travail confiné a ainsi démarré concomitamment au premier confinement, en mars 2020. À certains égards, il s'éloigne donc de la période de télétravail la plus classique, par le caractère extrême de la pratique, durant une crise mondiale. Pour autant, elle semble également s'ancrer dans un *continuum* avec le télétravail le plus commun : le temps est axé sur le productif et avec peu de pauses, comme nous l'avons vu plus haut. S'il est nécessaire de distinguer ces périodes sur le plan épistémologique, elles ne sont pour autant pas sans lien. On peut alors dire que le travail confiné représente un cas limite du télétravail et qu'en cela, il permet de saisir des logiques inhérentes à cette pratique, tout en soulignant des spécificités liées à la période du « premier » confinement.

Par la suite, au sortir de ce « grand » confinement et au fil de l'année 2020 et 2021, les mesures gouvernementales préconisent un travail mené principalement au domicile (cf. Figure 1), dans les secteurs d'activité où cela est possible. L'activité se fait alors dans des conditions plus proches du télétravail antérieur, en ayant la possibilité de sortir de chez soi et sans enfants, les écoles réouvrant à partir de mai 2020. Dans l'Entreprise, l'activité est menée très majoritairement au domicile jusqu'à l'été 2021. Dès lors, de la fin du premier confinement à l'été 2021, soit pendant plus d'un an, la situation d'un télétravail relativement intensif se répand et mène, comme je l'ai montré plus haut, à une augmentation du nombre de jours de télétravail dans l'accord collectif télétravail signé en 2021 dans la structure étudiée. Si les travaux de recherche menés sur le premier confinement soulignent un travail confiné qui a été décrit comme difficile notamment pour les femmes étant mères[488], des entretiens ainsi que l'ethnographie ultérieure menée dans l'Entreprise informent sur un télétravail intensif, mené sans les enfants au domicile. Je parle donc de **télétravail** dans le cadre pré-covid, puis de **travail confiné** dans le cas spécifique du premier confinement, et de **télétravail intensif** au fil des deuxième et troisième confinements, alors que des retours ponctuels au bureau sont possibles.

a) Les déterminants d'une activité pénible en confinement

En confinement, la durée de l'activité s'intensifie, avec des réunions qui se font davantage fréquentes. Les résultats de plusieurs recherches montrent combien la réorganisation de l'activité au domicile au moment du premier confinement a pu être ambivalente : dans certains cas, c'est allé de pair avec une diminution significative de la charge de travail, tandis que dans d'autres, elle semble s'être accrue de manière importante[489]. C'est ce dernier cas qui prédomine dans la structure étudiée, et qui interagit avec les caractéristiques des personnes salariées, pour créer des situations parfois vécues difficilement.

[487] M. Le Gagneur, « Du télétravail au travail confiné », art. cit.
[488] Collectif d'Analyse des Familles en Confinement, *Familles confinées. Le cours anormal des choses*, *op. cit.* ; A. Lambert, J. Cayouette-Remblière (dir.), *L'explosion des inégalités*, *op. cit*.
[489] P. Bouffartigue, « De l'engouement au refroidissement ? », art. cit. ; Collectif d'Analyse des Familles en Confinement, *Familles confinées. Le cours anormal des choses*, *op. cit.*

Faire collectif

Le soutien social ressenti par les télétravailleurs et télétravailleuses baisse à mesure que le nombre de journées de télétravail réalisé augmente[490] : faire une à deux journées de télétravail n'isole alors pas autant que de télétravailler 3 à 4 jours par semaine. Pour autant, télétravailler 5 jours par semaine n'aggrave pas le soutien social plus que de télétravailler 3 à 4 jours[491]. De fait, face à un télétravail dont la pratique est alors quasi-quotidienne en 2020 et 2021, le collectif de travail est en tension, avec un soutien perçu qui diminue. Or, les chercheuses Muriel Prévot-Carpentier et Claire Edey-Gamassou[492] montrent combien l'appui sur le collectif, notamment par l'usage de technologies visant à favoriser la communication à distance, est une dimension essentielle pour la préservation de la santé des télétravailleurs et télétravailleuses. Cependant, elles montrent que ces outils ont aussi pour effet de fragmenter l'activité.

Katarina Tenso (2020, cheffe de projet, département de transformation digitale) effectue un « *daily meeting* », une réunion quotidienne qui a existé avant le confinement et dont la tradition perdure : il s'agit d'un moment pour se coordonner avec les personnes de son équipe, dans la tradition des méthodes dites « agiles »[493]. Si ce temps d'échange avait pour but une efficacité dans l'organisation de l'activité, sa fonction s'est légèrement décalée, pour devenir un « *coffee meeting* », temps d'échange davantage libre devant favoriser les discussions interindividuelle, durant la crise du covid. Katarina m'explique avoir eu presque davantage de contacts avec des personnes pendant le premier confinement qu'antérieurement : elle réorganise tous les cafés et déjeuners qu'elle avait de prévus sous forme de conversations téléphoniques. Cette dynamique se retrouve surtout pendant le premier confinement, qui a été marqué par une volonté nationale de « garder contact » : les appels téléphoniques et de visio-conférence se sont multipliés, tant dans le champ professionnel que familial et amical. En parallèle, le concept de « *zoom fatigue* » (d'après le nom du logiciel de visio-conférence « Zoom ») apparaît médiatiquement pour qualifier cet épuisement lié aux visio-conférences – qui semble d'ailleurs avoir des causes explicables par les sciences cognitives[494].

---

[490] Mikael Beatriz, Maryline Bèque, Thomas Coutrot, Marion Duval, Louis Erb, Ceren Inan, Amélie Mauroux, Élodie Rosankis., « Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psychosociaux ? », *Dares Analyses*, 2021, nº 28, p. 9.

[491] *Ibid.*

[492] Muriel Prévot-Carpentier et Claire Edey Gamassou, « Développement du télétravail et dynamiques de santé pour les individus et les collectifs », Colloque GIS Gestes - Changer de travail ou changer le travail ? Santé, inégalités, environnement, MSH Paris Nord, 2 juin 2021.

[493] M. Benedetto-Meyer et A. Boboc, *Sociologie du numérique au travail*, *op. cit.*, p. 118-120.

[494] Jeremy N. Bailenson, « Nonverbal Overload: A Theoretical Argument for the Causes of Zoom Fatigue », *Technology, Mind, and Behavior*, 2021, vol. 2, nº 1.

De nouveaux moyens de communication sont mis en place dans l'organisation, comme des logiciels de messagerie instantanée permettant d'échanger par canaux, c'est-à-dire de mettre en place des groupes d'échange en ligne, organisés par projet ou en fonction des liens interindividuels des collègues, dans des conversations disponibles et archivables. Il s'agit de logiciels tels que Microsoft Teams ou Slack. « Teams » vient en complément dans l'Entreprise de Skype : ce dernier reste utilisé pour des appels audios et des conversations instantanées, tandis que le logiciel de conversation par canaux est utilisé pour la gestion de projet, des conversations d'équipe et des appels en visio-conférence, *via* des liens individuels attribués à chaque personne salariée. Mais son usage met du temps à se développer, et Alexandre Arlet décrit combien il faut que les encadrants et encadrantes soient motrices pour que l'outil soit installé :

> Quand il y avait eu les annonces disant que Teams allait arriver, on l'attendait. Donc tu sais il y a aussi [un autre logiciel similaire], donc [dans mes équipes] on avait commencé à déployer [cet ancien logiciel] pour avoir un peu cet usage qui permet aussi de créer des *streams* et d'avoir ce chat où tu peux suivre un ensemble de sujets, mais c'est encore différent, enfin c'est moins évolué que Teams, quand même. On commençait un petit peu à travailler avec ça. Et du coup, quand Teams est arrivé, je l'ai présenté aux à la troisième équipe qui elle était peut-être moins geek, on va dire, moins enclins à installer ce genre de choses. [...] En gros, on essayait de recréer ce que l'on peut avoir dans l'*open-space* quand on se parle un petit peu : « Est-ce que tu peux regarder ça ? Est-ce que tu peux faire ceci ? Est-ce que tu peux faire cela ? » Sur un sujet spécifique. Là, on essayait de le recréer [par cet outil]. Et je pense que ça a été bien adopté. Après ce n'est pas utilisé, si tu as une équipe qui, si tu n'as pas un peu poussé pour… Quand je fais des réunions avec d'autres personnes dans l'Entreprise, il y en a quand même encore beaucoup qui ne l'ont pas.
>
> Alexandre Arlet, 2021 (entretien n°2), encadrant de trois équipes, département de projet informatique.

Le maintien des contacts interindividuels se fait donc dans le contexte où des personnes doivent être à l'initiative de certains outils. Or, il est probable que nombre de salariés et salariées en difficulté avec ce type d'outils ne perçoivent pas l'intérêt d'installer un logiciel similaire à celui qui existe déjà, bien que les usages soient finalement distincts.

Ce sentiment d'isolement semble ainsi dépendre également des caractéristiques sociales des professionnels et professionnelles. Pour celles et ceux faiblement socialisés à l'usage des logiciels, « moins *geeks* » pour reprendre le vocabulaire d'Alexandre Arlet, les contacts sont plus difficiles à maintenir, tandis que pour Katarina Tenso, dont l'équipe met en place des temps d'échanges quotidiens, les conditions de possibilité des temps collectifs sont plus aisées. Alors que j'ai montré que j'étais « bien » intégrée dans l'équipe dont j'ai fait partie au fil de mon contrat Cifre, les relations avec mon encadrante se délitent, au début de l'année 2021. Si Sophie Etchegaray est entrée dans l'équipe de transformation digitale en 2018 sur un poste de conduite du changement lié à l'expérience « digitale » des personnes salariées, au fil

des réorganisations son poste se modifie : elle prend un poste axé sur la réalisation de « *reportings* » financiers, et doit rendre compte des gains (financiers et humains) permis par différents outils technologiques et d'intelligence artificielle portés par l'équipe. Je reste sous sa responsabilité hiérarchique malgré ces changements. Or, le travail réalisé principalement à domicile en 2021 vient creuser la distance qui s'était déjà matérialisée par les réorganisations :

> Les relations avec Sophie sont de plus en plus distendues. Au fil du printemps 2021 il est souvent arrivé que je n'aie pas de ses nouvelles pendant deux semaines d'affilées, alors que lors du premier confinement on s'appelait chaque jour. Plusieurs choses expliquent cela à mon avis :
>
> - D'abord, la lassitude du confinement. Aujourd'hui, on fait le point avec Sophie et une stagiaire qui est restée cinq mois et qui est en fin de stage (elle part la semaine où nous échangeons). Je dis qu'avant, on faisait beaucoup plus d'effort pour rester en contact. Sophie me dit que c'est sûr, avant le confinement avait quelque chose d'« extraordinaire, dans le sens littéraire du terme » (*sic*), donc on maintenait les liens car on était dans un moment aussi où on se serrait les coudes, là c'est vraiment différent : tout le monde est dans son coin et on a perdu le lien.
> - Ensuite, depuis décembre et la réorganisation, Sophie est passée sur des sujets complètements autres. On n'a plus aucun sujet en commun. Elle continue de suivre ma thèse car on s'entend bien, je suis autonome et je ne lui prends aucun temps. Et aussi je suis une personne supplémentaire dans son équipe donc c'est positif[495].
> - Je suis lasse de mon lien avec l'Entreprise donc je ne fais pas grand-chose pour le maintenir. Rester joignable (« en ligne ») sur Skype implique de bouger sa souris toutes les vingt minutes environ. C'est quelque chose que je cherchais à faire avant mais maintenant, je n'essaie même plus. Depuis le 2ème confinement, j'ai été très prise par des phases de rédaction, mon ordinateur de l'Entreprise est posé à côté de moi, voire un peu plus loin, et je le regarde quand j'ai des temps morts, en fin de journée.
>
> Il résulte de ces liens qui s'atténuent des situations inconfortables pour moi. Les conflits d'agenda sont de plus en plus fréquents. J'oublie des réunions côté Entreprise et j'accorde mal mon agenda universitaire (*via* un planning Google Calendar où j'inscris par exemple les séminaires, réunions, mais aussi tous mes engagements personnels, que je consulte depuis mon téléphone portable et mon ordinateur personnel) et mon agenda Entreprise (lié à mon adresse email de l'Entreprise et consultable uniquement depuis mon ordinateur fourni par cette structure). Une hypothèse explicative serait le fait que j'ai davantage de choses dans mon agenda universitaire. Je n'en suis pas sure, car les années antérieures j'enseignais et cela me prenait également du temps – mais cela se faisait sur des journées différentes dans la semaine. Peut-être que je n'ai plus envie que cet arrangement sous forme de double agenda fonctionne, car il est coûteux en temps et en charge mentale, à mesure que la fin de mon contrat Cifre se rapproche.
>
> Un autre exemple : je devais faire une formation obligatoire sur le « Droit de la concurrence », récemment. À deux reprises, je me fais reprendre par Sophie. D'abord, car j'ai fait ma formation au dernier moment, elle nous envoie un mail destiné à mon collègue Romain et moi. Puis elle me reprend, car j'ai oublié une deuxième formation en mars. Oui, de fait, cette formation je l'ai oubliée. A ce moment-là, elle m'envoie un *email* (« Hello Marianne. Est-ce qu'il s'agit d'un bug [de la plateforme de formation] ? Sinon il faut absolument anticiper et tenir les *deadlines*. Peux-tu régulariser *as soon as possible* ? Merci. Sophie ») qui me fait me sentir infantilisée. Ça m'ennuie cette formation et je travaille à ce moment-là sur une V2 d'article, j'en ai assez de ce type de contraintes. Tout ça pour une formation sur la fraude alors que j'en effectue une par an depuis 2018. Je suis au labo (à l'Iris) ce jour-là, c'est un jeudi, et je me plains largement de la situation auprès de mes collègues de thèse. On s'appelle dans la journée avec Sophie, car elle me prévoit tout de suite un *one-to-one*. Je lui explique alors que ce n'est pas par mauvais esprit que je ne l'ai pas fait, mais j'ai juste oublié. Elle me dit que de nombreuses relances sont envoyées, et que c'est important de le faire, juste aussi parce que c'est consigné dans mon dossier, et du coup elle pense

[495] Dans l'Entreprise comme dans beaucoup d'organisations, l'importance d'un encadrant se mesure au nombre de personnes qu'il ou elle encadre.

> à l' « après » : il faut aussi faire les choses dans les temps et me faire bien voir, si je souhaite être embauchée dans l'Entreprise.
>
> Carnet de terrain, 26 avril 2021

Cet extrait du carnet de terrain laisse percevoir une forme de désengagement de ma part, qui trouve sa source dans plusieurs questions entremêlées. D'abord, cette perte de lien semble cohérente avec les temporalités de la thèse, car ces scènes adviennent un peu plus de six mois avant la fin de mon contrat de travail. Comme le laisse entendre la fin du passage cité, Sophie assure son rôle d'encadrante en faisant son possible pour me permettre d'être recrutée dans l'Entreprise à la fin de mon CDD. Cependant, je ne souhaite pas avoir un comportement professionnel exemplaire, car mon but n'est pas d'être embauchée au sein de l'Entreprise. Mais cette situation et ma frustration d'avril 2021 sont également le résultat de liens appauvris avec mon employeur et mon équipe, depuis plusieurs mois. Comme le dit Sophie dans l'interaction citée dans le deuxième paragraphe de l'extrait de terrain, le régime d'exceptionnalité du premier confinement est terminé et le fait de « se serrer les coudes » aussi. Je me souviens m'être sentie particulièrement en décalage, à ce moment-là, des logiques de l'Entreprise, ce qui est lié en partie à mon statut de doctorante Cifre : j'ai très peu de réunions, à l'inverse des collègues autour de moi. Alors que mon lien avec la structure se matérialisait avant par trois journées par semaine passées dans ses locaux, des déjeuners, des pauses passées à échanger avec les autres personnes salariées, ce lien se fait nettement moins tangible, avec le passage à distance et au fil des mois de 2020 et 2021. Dans mon cas, la situation de confinement ne crée pas un isolement *ex-nihilo* : la grande autonomie dont j'ai disposé dans la gestion de ma recherche pouvait préfigurer cette situation, mais la présence dans les locaux garantissait des liens importants. Ce détour réflexif montre les difficultés à faire collectif, notamment lorsque des différences de statut ou de rapport à l'employeur opposent les personnes salariées, comme c'est le cas dans ma situation très spécifique et malgré une bonne intégration initiale dans les collectifs de travail.

Le confinement peut créer des situations d'isolement : celles-ci sont liées notamment aux positions occupées par les personnes salariées dans la structure employeuses. Elles s'ancrent aussi dans des pratiques numériques auxquelles les personnes salariées sont plus ou moins socialisées.

Un travail intense et des réunions sans fin

Le rapport au temps en confinement a fait l'objet de reconfigurations inégales. La catégorie des cadres a continué à percevoir un manque de temps, durant cette période, en

cohérence avec leur rapport temporel habituel[496] :

> Chez [les répondants ayant déclaré un niveau plus élevé de manque de temps au premier qu'au second confinement] sont surreprésentés les 35-49 ans, les couches les plus qualifiées du salariat (cadres et professions intermédiaires), les personnes ayant des enfants, ceux qui ont télétravaillé pendant le premier confinement et les hommes et femmes au foyer. On retrouve ici les profils sociaux qui, lors du premier confinement, étaient plus enclins à ressentir des formes de pression ou de conflit temporel (continuité des activités professionnelles notamment par le télétravail, garde des enfants)[497].

De fait, je note des difficultés temporelles fortes, durant le premier confinement et qui semblent se poursuivre par la suite. Il n'existe pas de discours organisationnels visant à promouvoir la mise en œuvre de réunions au moment du confinement, dans l'Entreprise. On peut néanmoins formuler l'hypothèse explicative de craintes managériales d'une désorganisation lié au passage au « tout-distanciel » : les réunions pourraient alors être une forme de contrôle, comme d'autres recherches l'ont montré[498]. Cela étant, les personnes salariées n'en font pas l'hypothèse. Il faut aussi noter qu'il est habituel que de nombreuses réunions soient programmées pour des motifs qui sont parfois jugés comme peu légitimes par les personnes salariées, ce qui participe à une dispersion au travail[499] et à un sentiment de dévalorisation de l'activité. La question de la « réunionite » et le fait d'organiser « trop » de temps d'échange est déjà quelque chose dont se plaignent les personnes avec lesquelles j'échange avant le premier confinement. Cependant, toutes relèvent cet accroissement, sans vraiment le comprendre :

> Sébastien : Mais enfin je ne sais pas ce qui t'as été remonté mais on a beaucoup, beaucoup, beaucoup de *meetings*, là, quand même. On passe beaucoup de temps au téléphone, hein. Tout est… tout est occasion à parler au téléphone. Je ne sais pas pourquoi. Parce qu'on a aucune raison de se parler plus qu'avant, mais ça se passe beaucoup plus comme ça, en fait.
> Marianne : Oui, ça doit être lourd à gérer, ça ?
> Sébastien : Alors ! Si tu étais dans une habitude où tu passais très peu de temps au téléphone auparavant, effectivement, ça doit être lourd à gérer. Pour ma part, j'avais déjà plus de 6h de réunion par jour. 6 – 8h ! Quand j'étais au bureau alors … j'ai envie de te dire, pour moi, ça ne change pas grand-chose. Je n'en souffre pas particulièrement !
>
> Sébastien Perroy, 2020, encadrant de trois personnes, chef de projet, département de transformation digital.

Une autre hypothèse est que cet accroissement du nombre de réunions vise à faire émerger un collectif, afin de ne pas vivre seul ce temps professionnel. Chacun et chacune chercherait donc à mobiliser l'échelle collective, afin d'y trouver du soutien. Si Sébastien déclare ne pas en

---

[496] Simon Paye, « Le confinement a-t-il exacerbé les inégalités face au temps ? » dans Nicolas Mariot, Pierre Mercklé et Anton Perdoncin (dir.), *Personne ne bouge : Une enquête sur le confinement du printemps 2020*, Grenoble, UGA Éditions, 2021, p. 107-115.

[497] Simon Paye, « Le sentiment de manquer de temps à l'épreuve du confinement », *Temporalités*, 2021, nº 34-35, consulté le 19/07/2023, en ligne : http://journals.openedition.org/temporalites/9319.

[498] P. Bouffartigue, « De l'engouement au refroidissement ? Une enquête sur l'expérience du télétravail lors du premier confinement », art cit, p. 142.

[499] C. Datchary, *La Dispersion au travail*, *op. cit.*

souffrir, c'est probablement car ses conditions de confinement sont bonnes – « je me marre bien », déclare-t-il en entretien. Sa compagne, en congé parental à ce moment-là, s'occupe de leurs deux filles, et il est tout entier dédié à son travail professionnel, dans sa chambre dont il n'hésite pas à fermer la porte. En outre il explique avoir été socialisé à ce type de pratiques, antérieurement. Ainsi, la « pression temporelle » de cette période, pour reprendre le vocabulaire de Simon Paye cité plus haut, ne s'exprime pas de la même manière en fonction des caractéristiques sociales des personnes qui effectuent du télétravail. Les conditions semblent réunies, pour l'encadrant Sébastien Perroy, pour traverser sereinement cette période.

Des inégalités de genre et de carrière

Les inégalités de genre, au principe de vécus du confinements distincts, que nous venons d'apercevoir ont des implications très fortes, sur la santé des personnes salariées mais aussi sur leurs carrières. Un article publié par la Dares et qui s'appuie sur les données de l'enquête Tracov effectue une typologie ayant pour but d'analyser l'évolution des conditions de travail avec la crise sanitaire[500]. Les auteurs et autrices notent que pour une personne salariée sur dix, les conditions de travail se dégradent. Ce groupe correspond tout à fait à la population étudiée : il s'agit plutôt des femmes, des télétravailleurs et télétravailleuses, dans le secteur de la banque et de l'assurance ou de l'enseignement. La situation étudiée dans l'Entreprise et vécue par ses cadres est donc représentative de dégradations subies par des populations comparables à l'échelle nationale. Ces « conditions de travail fortement dégradées » consistent en : « une hausse de la charge de travail, des horaires atypiques, un isolement relatif, une perte du sentiment d'utilité sociale des tâches effectuées, des problèmes de coopération au sein du collectif, des difficultés à maîtriser les outils numériques de travail à distance ». Parmi ce groupe, 50% des actifs déclarent un état de santé dégradé et entre 50 et 55% sont en risque élevé de dépression en janvier 2021[501].

Ainsi, Karine, interrogée à nombreuses reprises au fil du premier confinement dans le cadre de l'enquête « Familles confinées », témoigne d'une situation qui semblerait presque surréaliste en termes de volume de réunion, ce qui contribue à la plonger dans une situation fort difficile :

> Aujourd'hui, particulièrement ça a été l'horreur. C'est pour ça que j'ai dû reporter avec toi (*i.e. elle a décalé l'entretien*), parce que j'avais vraiment trop de choses qui se chevauchaient. Là je pense que j'en suis, avec toi compris, mais toi, c'est le moment bonheur c'est vrai, j'ai au moins onze…

[500] M. Beatriz et al., « Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psychosociaux ? », art cit.
[501] *Ibid.*, p. 5.

> Onze réunions aujourd'hui dont trois qui se chevauchaient, c'était juste l'horreur. J'ai eu à peine trente minutes pour manger. Je finis ma dernière réunion du matin à 13h30. Et j'ai repris à quatorze heures. C'était juste l'horreur. Ouais. Non. C'est juste l'horreur. Et encore j'en ai refusé quelques-unes, mais c'est impossible donc...
>
> Karine Chasselay, 2020 (entretien n°6), cheffe de projet, département de transformation digitale.

Enchaînant les réunions[502], Karine ne cesse de rogner sur ses pauses déjeuner au fil de cette période. Comme me l'explique Karine, ce volume de rendez-vous professionnels entraîne un accroissement de durée de l'activité et des journées, avec des réunions qui, paradoxalement, l'empêchent de travailler :

> Marianne : Tu as toujours le sentiment d'avoir une charge de travail plus importante qu'avant le confinement ?
> Karine : Mais, alors… Non. Ce n'est pas que j'ai une charge beaucoup plus importante, c'est que, je trouve que les *meetings* se sont démultipliés avec le confinement. Et du coup je n'ai plus le temps d'avancer. C'est surtout ça. Je ne sais pas. Peut-être parce que les gens ont besoin de remplacer le fait qu'ils discutaient de façon informelle, je ne sais pas. Je n'ai pas une demi-journée sans *meeting*. J'en ai au minimum deux par demi-journée. Je trouve que c'est… La pollution, c'est plutôt les réunions qui font que tu ne peux pas avancer.
>
> *Idem.*

J'y reviendrai au prochain chapitre, en raison de la charge de ses deux enfants dont elle s'occupe principalement, cette situation est extrêmement difficile à vivre pour Karine. Enceinte de son troisième enfant à cette période, On pourrait qualifier son expérience de proche de l'épuisement, un médecin l'arrêtera d'ailleurs. Ainsi, cette expérience est également distinctive dans le sens où elle renforce des inégalités fortes, notamment du point de vue professionnel : Karine, arrêtée par son médecin, a dû cesser de travailler (elle poursuit l'arrêt maladie par son congé maternité, et est ainsi absente de mai 2020 à septembre 2021), tandis que Sébastien Perroy, dont la compagne prend en charge les deux jeunes enfants et la quasi-totalité du totalité du travail domestique, profite de cette période pour poursuivre un mouvement ascendant du point de vue de la carrière.

De fait, à l'automne 2021, dans le second entretien effectué, Sébastien m'explique que son rythme de travail n'a pas décru :

> Sébastien : Je fais 9h-20h plein de fois… prendre une demi-heure pour manger parce qu'on mange ensemble, mais je me prends qu'une demi-heure/vingt minutes.
> Marianne : Juste le temps de manger, quoi.
> Sébastien : Voilà. Donc jamais de pause. Donc il n'y a plus de pauses pendant la journée. En soi, ce n'est pas un mal, ça ne me gêne pas, j'étais habitué avant. Mais très souvent (*il se reprend*), enfin très souvent, ça commence à arriver de plus en plus : je commence à me reconnecter à 20h. Le vendredi, c'était jusqu'à une heure du mat. Enfin bon, à un moment, il faudra quand même que je lève le pied. Donc ce sera bien que [mes filles]… Je m'organiserai pour pouvoir [aller les chercher].

[502] Celles-ci sont réalisée seulement en audio jusqu'à la fin du premier confinement, l'Entreprise restreignant les usages de la visio pour des questions de bande-passante.

> Marianne : Ok. Et quand tu dis jusqu'à une heure du mat', il y avait un projet en particulier ? Ou c'est juste que tu avais accumulé des trucs à faire et là tu voulais [les terminer] ?
> Sébastien : En fait y avait un truc que je n'avais pas pu finir le vendredi [dans la journée], et du coup, il me trottait en tête, et puis comme ça, j'ai bien dormi, j'ai passé un bon week-end (*rire*), et puis voilà.
>
> Sébastien Perroy, 2021 (entretien n°2), encadrant de trois personnes, chef de projet, département de transformation digitale.

Encadrant de premier niveau dans l'équipe de transformation digitale, âgé de 38 ans, il connaît une promotion lors d'une réorganisation de l'équipe en janvier 2021 : il accède à de nouvelles responsabilités, encadre davantage de personnes et supervise des technologies prometteuses, à mettre en place dans l'Entreprise. Avant le confinement, Sébastien déclarait préférer travailler au bureau, quitte à y rester tard, afin de cloisonner les temps sociaux. Sa disponibilité se reconfigure avec le télétravail intensif de 2020 et 2021, ses horaires le montrent. On peut penser que l'engagement professionnel sans borne de Sébastien durant le premier confinement, alors qu'il est déchargé du soin à ses filles par sa compagne, vient confirmer une évolution ascendante de sa carrière. Socialisé ainsi au travail réalisé à domicile, Sébastien continue après les confinements à travailler chez lui lorsqu'il en ressent le « besoin », se conformant à des exigences de disponibilité professionnelle propres aux cadres et qui s'amplifient avec le travail confiné. Sébastien sort donc gagnant, du point de vue professionnel, d'une période que l'on peut qualifier d'épreuve[503], en reprenant le vocabulaire de M. Bessin et M. Grossetti. Ce terme prend ici tout son sens, avec des difficultés fortes démarrant dès mars 2020, mais dont on peut ici ajouter qu'elles perdurent : le charactère diachronique de l'entretien réalisé avec Sébastien Perroy le montre, celui-ci continue à travailler de longues heures et tire des bénéfices de cette pratique. Si cela n'est pas anodin pour sa vie familiale, alors que le professionnel explique avec regret passer trop peu de temps avec ses filles, cette pratique lui permet de se distinguer, professionnellement. Le fait que Sébastien ait bénéficié d'une promotion (grâce à son engagement professionnel) devient alors probablement l'une des raisons de la poursuite de son investissement intensif : l'épreuve est double, au sens où, à la suite de la première dans le temps du confinement, il doit faire ses preuves à son nouveau poste, se montrer comme ayant mérité sa promotion. Ces dynamiques s'ancrent dans les logiques de genre des carrières qui ont été notamment analysées par Nicky Le Feuvre : les femmes sont toujours en décalage de normes professionnelles masculines, ici insuffisamment disponibles, « leur présence est toujours pensée en termes de déficiences collectives de sexe[504] ». L'épreuve sanitaire traversée renforce

[503] M. Bessin et M. Grossetti, « Les expériences temporelles du confinement », art. cit.
[504] Nicky Le Feuvre, « Toujours trop ou pas assez de femmes », *Travail, genre et sociétés*, 2016, vol. 36, nº 2, p. 181-187.

ce caractère structurellement déficient des femmes, tandis que les hommes y trouvent au contraire un tremplin, par leur disponibilité.

Face aux professions du secteur de la bourse analysées par François Sarfati[505], qui prennent une forme de plaisir dans le stress de leur activité, dans un « rapport au travail fondé sur la passion[506] », et alors que les émotions ressenties sont qualifiées de « bon stress[507] », force est de constater que la possibilité d'apprécier des situations de tension répond à des logiques sociales et professionnelles. Ces personnes salariées dans le courtage boursier se trouvent aussi en collectif, et comme l'explique le sociologue, leur passion renforce et structure un collectif de travail homogène, avec des salariés « jeunes, diplômés, urbains[508] », qui investissent cette profession avec des frontières floues entre travail et hors travail, en raison d'un engagement fort dans l'activité. En outre, la référence à une « mythologie de la Bourse[509] » vient légitimer ces tensions aux yeux des personnes salariées, en raison des représentations sur ce monde professionnel. Les situations de stress sont placées sur un *continuum*. Si la gestion de ces situations est liée à une figure de cadre socialisée à des « responsabilités », la période de crise sanitaire, son incertitude et l'anxiété qu'elle a pu provoquer, génèrent des inégalités fortes, entre les personnes ayant des ressources genrées, professionnelles, matérielles pour traverser ces situations, et celles qui n'en ont pas. Les deux exemples ici mobilisés, de Karine et de Sébastien, sont très contrastés du point de vue du genre. Ils forment deux polarités existantes dans la situation de travail en confinement, mais n'épuisent pas l'ensemble des vécus de cette période. Pourtant, leurs deux cas permettent de se munir d'une grille de lecture qui pose les déterminants du vécu de cette période. De fait, entre ces deux situations idéal-typiques, de nombreuses autres, générant des souffrances moins aigües, ou des bénéfices moins élevés, ont également existé dans le terrain d'enquête. Face à ces situations individuelles, l'organisation n'offre que peu de soutien.

b) **Des soutiens managériaux, une organisation non régulatrice**

Face à cette épreuve vécue de manière inégale par les personnes salariées et une activité professionnelle qui s'étend, de quelles ressources disposent les personnes salariées ? Comment

---

[505] François Sarfati, *Du côté des vainqueurs : une sociologie de l'incertitude sur les marchés du travail*, Villeneuve d'Asq, Presses universitaires du Septentrion, 2012.
[506] François Sarfati, « "Il y a une limite qu'il ne faut pas franchir...", ou comment canaliser la passion des travailleurs de la finance » dans I. Berrebi-Hoffmann (dir.), *Politiques de l'intime*, *op. cit.*, p. 239-248.
[507] F. Sarfati, *Du côté des vainqueurs*, op. cit., p. 37.
[508] F. Sarfati, « "Il y a une limite qu'il ne faut pas franchir...", ou comment canaliser la passion des travailleurs de la finance », art cit.
[509] F. Sarfati, *Du côté des vainqueurs*, op. cit., p. 37.

l'échelle organisationnelle ou les personnes encadrantes deviennent-elles des appuis pour traverser ces difficultés ? Il faut préciser que si les conditions de travail sont globalement mauvaises en confinement, les personnes salariées s'estiment « chanceuses » de pouvoir continuer à travailler, dans un contexte national marqué par la crise en cours, c'est un des résultats d'une enquête menée par Camille Dupuy et Jules Simha[510]. Ceci vient mettre en lumière les raisons pour lesquelles, globalement, la période est bien tolérée et n'entraîne pas de revendication massive, malgré des situations personnelles qui dénotent bien souvent une souffrance importante.

Ainsi, il semble qu'un levier de soutien à la main des personnes salariées soit le rôle des encadrants et encadrantes. La protection offerte peut protéger les personnes salariées du débordement et des risques psychosociaux advenant à cette période. Katarina Tenso est cheffe de projet dans le département de transformation digitale. Dans le premier entretien que nous effectuons ensemble, aux lendemains de l'entrée dans le confinement de mars 2020, elle explique avoir plutôt bien vécu cette situation. Malgré tout, le rythme de l'activité se fait dense, et les moments de travail autonomes, c'est-à-dire de temps de production entre les réunions, sont difficiles à trouver. Cette situation ne va pas en s'améliorant au fil des mois. Alors que nous déjeunons ensemble à la cantine de l'Entreprise en juillet 2021, la professionnelle m'explique avoir régulièrement travaillé jusqu'à 22h au début de l'année 2021, à la suite d'une évolution de son équipe : son poste évolue, et elle change de supérieure hiérarchique. Cette période entre deux confinements est marquée par les couvre-feux et les moments passés dans les locaux de l'entreprise sont très ponctuels. Katarina travaille donc chez elle, de manière intensive, face à une réorganisation de l'activité qu'elle subit. Alors qu'elle doit former une nouvelle personne rejoignant son équipe, cette dernière décide finalement que ce travail ne lui convient pas : cela implique alors que Katarina l'a formée en vain, qu'il va falloir recommencer et absorber la charge de travail de ce poste en suspend en attendant. C'est alors la nouvelle supérieure hiérarchique de Katarina qui l'aide à replacer des limites au travail, la forçant à s'« arrêter à 19h ». Dans le second entretien que nous effectuons la semaine suivant ce déjeuner, elle revient sur cet accroissement productif :

> C'est reparti en sucette en janvier-février… En février-mars, c'était exponentiel. Alors on re-explosait totalement. On recommençait à travailler des heures indues, de 7h du mat à 21h, des 22h, des mails envoyés à minuit. Enfin bref, ce sont des choses… Je [me suis dit] : « Ah c'est n'importe quoi là, il faut qu'on arrête tout de suite. » C'est là où je disais, [dans mon équipe], on avait des

[510] Camille Dupuy et Jules Simha, « Télécom. L'enjeu du télétravail », dans Claude Didry, Denis Giordano et Damien Cartron (dir.), *Le travail à l'épreuve du Covid*, Rapport de recherche, Centre Maurice Halbwachs, Dares, 2022, p.172-195.

problèmes de recrutement, et à un moment tu te dis, non mais ce n'est pas possible. On ne peut pas pallier, à deux personnes, le fait que l'organisation n'arrive pas à avoir des gens pour faire le travail qui doit être fait.

Katarina Tenso, 2021 (entretien n°2), cheffe de projet, département de transformation digitale

La professionnelle explique que, à ses yeux, cet accroissement de la durée et de l'intensité du travail est moins lié au télétravail en lui-même qu'à des réorganisations et à une mauvaise gestion du recrutement. Néanmoins, le contexte de confinement implique une moindre diffusion de cette situation, qui doit être connue des collègues directs de la professionnelle mais pas du reste de l'équipe : par exemple, ne croisant pas Katarina dans les locaux au fil de cette période, je n'ai appris qu'en juillet qu'elle avait traversé une période de travail si intense. Si j'avais été mise au courant des modifications de l'équipe, telles que les réorganisations ou les recrutements, annoncés par *email* et lors de réunion, les coulisses de cette situation étaient restées secrètes. Ainsi, l'intensification du travail lors des confinements se fait dans le huis clos du domicile et le soutien à disposition des travailleurs et travailleuses est alors limité. Si elle souligne bien l'aide apportée par son encadrante, les difficultés de Katarina et d'autres personnes de son équipe passent inaperçues. Elles semblent même s'ancrer dans des des formes de normalisation plus générales du surtravail qui, pour des personnes haut-placées dans l'organisation, peuvent être valorisées comme soulignant une forme d'importance ou d'indispensabilité, que la professionnelle récuse pourtant :

Et pendant les points du matin (*réunions quotidiennes*), [mon encadrante] disait : « Alors faites attention à vous, surtout, il faut que vous vous déconnectiez. N'acceptez pas les *meetings* sur l'heure du déjeuner. » Enfin c'était des… Je t'assure. Ce sont des propos que je n'avais pas entendu jusqu'à présent, venant d'un manager. La plupart du temps, c'était : « Tu veux travailler de 7h à 22h ? Vas-y ! Sens-toi libre ! Sens-toi libre de faire ce que t'as envie ! Tu as envie de travailler jusqu'à minuit ? » J'ai même entendu des trucs de dingue sur des personnes : « Ah non mais elle, elle aime bien travailler tous les soirs jusqu'à minuit. » Et là, je dis : « J'ai une grosse envie de te coller une tarte dans la gueule, là ! Personne n'aime ça. C'est honteux, en fait. » Après, c'est dit sur le ton de la blague, mais on sait tous très bien ce que ça veut dire ces blagues-là. Moi, il y a des personnes qui m'ont dit, pendant la période où on travaillait beaucoup : « Ah mais toi, Katarina, mais je sais que t'adore travailler jusqu'à 20h. » Je dis : « Mais de quoi tu parles ? Tu crois que j'aime ? Tu crois que c'est ma vie ? Tu crois que moi, je n'ai pas envie de me déconnecter à 18h et de faire un cours de yoga pour éviter d'avoir mal au dos ? Enfin, ou alors un cours de n'importe quoi. Je n'ai pas à te raconter ce que je fais de ma vie quand je ne suis pas [au travail]. » Mais, voilà, ça crée des sortes de réputations à la con. « Bah oui, mais non, elle, elle se complaît dans le travail. On va la laisser, hein. Elle est tellement heureuse en travaillant. » Mais, j'entendais des trucs, je dis : « Non mais ! Ha ! Là, faut arrêter. Là, faut que tu arrêtes. » Donc je disais aux personnes : « Mais là, faut que tu trouves un truc parce que mais là, tu files un mauvais coton, tu vas mal finir. » Et à côté de ça, comme je te disais, moi j'avais les échos de personnes qui je connais très bien qui étaient à un mois/deux mois/ trois mois qui étaient en *burn-out*, qui étaient… sous médocs, sous… des trucs, des psychotropes donc oh… Et des personnes dont le propre management a dit à la RH « Ah non, non, mais ce n'est pas le travail. Tu comprends, elle a des problèmes personnels. » Je dis : « Mais on marche sur la tête, là. » Donc en fait, l'aide ne vient pas toujours de ta hiérarchie, c'est pour ça qu'il faut que chacun soit extrêmement vigilant. Donc moi,

> je dirais que oui, j'ai trouvé ça super. J'ai trouvé supers ses comportements et ses conseils à [ma cheffe]. Et c'est une humanité qui est juste indispensable, je pense. Voilà. Et du coup, elle fédère. Elle fédère assez facilement autour d'elle. Elle accueille les gens. Elle fait attention à les accueillir.
>
> *Idem.*

La dérégulation organisationnelle que j'ai exposée au troisième chapitre, en m'intéressant aux logiques d'articulation des temps sociaux et au droit à la déconnexion est ici pointée par la salariée interrogée, alors qu'elle décrit combien ses encadrants et encadrantes antérieures l'ont laissée libre de ses horaires de travail. Ainsi, sa nouvelle encadrante l'en protège. Mais ces situations de surtravail sont justifiées et individualisées : alors que des proches de Katarina au sein de l'Entreprise vivent des situations de souffrance allant jusqu'au *burn-out*, elle souligne bien combien les motifs de ces difficultés sont ramenés à des questions individuelles, elles seraient le fruit de préférences. Or, et si les résultats nationaux sont confirmés dans le cadre de ma recherche, l'organisation du travail n'est aucunement remise en cause, puisque les horaires intensifs ou la souffrance sont mis sur le compte de rapports au travail dysfonctionnels à l'échelle individuelle, ou de « problèmes personnels », j'y reviens ci-dessous.

Mais au-delà d'une aide apportée par certains et certaines encadrantes, au sein de la structure étudiée, les initiatives visant à réguler l'accroissement de l'activité et des temps professionnels se font rares. Je les note uniquement de manière ponctuelle et locale, comme dans le cas précédemment analysé de l'encadrante de Katarina, soulignant alors un mode managérial genré, axé sur la proximité et le soin. L'échelle du département ne semble pas répondre à ce besoin de régulation du travail :

> Ce matin, c'est la réunion d'équipe « transformation digitale », dite le « *get together* ». C'est la première depuis le début du confinement. On commence par une présentation du directeur d'équipe, Luc Perrot (mon N+3), qui explique ce qui se passe du point de vue *business* depuis le début du confinement. Luc déclare aussi qu'il faut dire « stop », « être vigilant » et « lever le doigt » s'il y a des situations de souffrance liées au confinement.
> Il invite ensuite à un temps d'échange à ce sujet, et plusieurs membres de l'équipe prennent la parole. Rokhaya Diassana décrit une inflation des réunions. Karine Chasselay revient de son coté sur les réunions débordant sur la pause déjeuner. Gabrielle Roy déclare avoir réalisé des réunions sur ses jours de congés. Pour Louis Bonnet, les journées de travail deviennent « hors norme » et s'allongent : il doit mettre ses enfants devant la télé pour pouvoir travailler. Des idées sont échangées au sein des participants et participantes pour lutter contre ces situations (des « bonnes pratiques »), telles que sanctuariser pour toutes et tous des plages horaires sans réunion programmables, ou encore réduire la durée des réunions à trente minutes pour être plus efficaces. On parle aussi de l'enjeu des congés : il faut que chacun et chacune pose dix jours de congés payés pendant la période du premier confinement, c'est une mesure nationale qu'a décidé d'appliquer l'Entreprise. Or, cela pose question au vu de l'accroissement de l'activité. Le gestionnaire RH de notre département est présent dans la réunion pour répondre aux questions des employés. Il dit qu' « il ne faut pas que la prise de jour de congés entraîne un déséquilibre ». Mais derrière rien n'est mis en place : aucun email ne vient concrétiser la mise en œuvre de limites. Ce sujet reste à l'état d'échange en réunion et rien ne se passe.
>
> Carnet de terrain, 23 avril 2020

On pourrait saluer l'initiative de mettre à l'ordre du jour de la réunion de département le sujet de la souffrance au travail. Pour autant, cette mise à l'agenda n'a aucun effet par la suite : ce sujet reste à l'état de discussion. Le jour même, j'échange en entretien avec Karine Chasselay et c'est l'occasion de revenir sur cette réunion de département :

> Marianne : Tu as pensé quoi du *get together* ce matin ?
> Karine : J'ai bien aimé, parce que c'était assez rythmé et puis les sujets n'étaient pas trop longs. Après, sur la partie des « bonnes pratiques », je trouve que… enfin, bon, ça m'a fait un peu sourire parce que tu vois, ceux qui débordent sur les temps de *meeting*, en général, pour moi, ce sont Sophie et Dominique[511], si tu veux, donc ça m'a fait un peu sourire quand même (*rires*).
> Marianne : Ah oui, d'accord, je vois.
> Karine : Mais bon, après, c'est quand même bien d'échanger et qu'on se mette quand même d'accord sur une attitude à avoir. C'est déjà ça, je pense.
> Marianne : Parce que les réunions que vous mettez avec Dominique et Sophie, c'est comme on disait ce matin, sur le temps du midi ou sur le…
> Karine : Ouais. Ou très tôt, ou ça déborde le soir, ou… Et puis on les enchaîne. En fait, je partageais un peu de ça, avec Louis Bonnet.
> Marianne : Oui
> Karine : En fait, alors je pense que ça tient aussi au fait qu'on ne se voit pas, tu vois, mais parfois, on a beaucoup de réunions sur les mêmes sujets, donc en fait, je me rends compte qu'on n'arrive pas à trancher, ça part dans tous les sens, et en fait, c'est super ubuesque. Parce qu'on parle de choses, finalement, qu'on ne peut plus traiter, et on parle sur beaucoup de choses qui sont théoriques, et puis finalement, on n'avance pas, et puis on démultiplie les réunions pour essayer de régler le sujet, mais… en fait, ça n'avance pas et on perd une énergie folle sur des choses qui ne sont pas concrètes, et… Enfin, moi, en ce moment, je décroche beaucoup. Au bout de 20 minutes de réunion, comme ça discutaille beaucoup et qu'on ne décide rien, au bout de 20 min, je décroche.

Karine Chasselay, 2020 (entretien n°2), cheffe de projet, département de transformation digitale.

Ainsi, Karine prend avec une forme de distance l'intervention du matin-même. De fait si les personnes qui sont pour elles responsables (au moins dans sa situation personnelle) de la démultiplication des réunions assistent à cette discussion autour des horaires de travail, elles n'en font rien : ni le volume de réunions, ni leur durée ou le fait qu'elles débordent sur la pause déjeuner ne changent dans les semaines qui suivent. En outre, une des personnes avec qui travaille Karine est Sophie Etchegarray, mon encadrante Cifre. Je sais combien Sophie souffre de ce rythme et de cette activité professionnelle intense qu'elle ne cherche pourtant pas à limiter. Elle y a été socialisée par des années de travail au département des Opérations, où l'activité de production est perçue comme essentielle. Elle y a déjà travaillé avec Dominique, son supérieur actuel, et lui est loyale : elle devient son bras droit, ce qui aura ultérieurement des conséquences positives pour Sophie, du point de vue de sa carrière. Malgré la souffrance ainsi générée, le travail continue de s'amplifier : celles et ceux qui sont responsables de cet accroisement productif semblent en tirer des bénéfices. Si Sophie souffre très régulièrement de maux de dos

[511] Sophie et Dominique sont membres de ce département et étaient présents lors de cette réunion. Dominique est très proche du directeur du département – ils sont par ailleurs amis, partent en congés ensemble et pratiquent plusieurs activités sportives les week-ends, ce dont toute l'équipe est au courant – ce qui rend donc fort peu crédible l'intervention de ce dernier au sujet de la limitation de l'activité en confinement.

et de douleurs au poignet, qui ne sont pas sans lien avec les longues heures passées derrière son ordinateur, cela ne l'empêche pas de continuer à travailler. En outre, elle est mère d'une fille, mais qui est lycéenne au moment du confinement, et qui est donc très autonome. La charge domestique et familiale de Sophie est donc moindre que celle d'autres femmes rencontrées, ce qui permet de comprendre son investissement productif sans bornes.

À l'échelle de l'organisation, les réponses apportées à la dégradation des conditions de travail ne semblent pas meilleures. Au début du mois de mai 2020, une réunion est animée par la directrice des ressources humaines, Françoise Tablet. Ce type de réunion se tient plusieurs fois par an, informe toutes les personnes salariées des événements en cours et vise à répondre aux questions des personnes salariées. Là encore, des recommandations exclusivement orales sont faites à l'égard des temporalités de l'activité, dans une forme d'injonction au *care* interindividuel. Françoise déclare ainsi qu' « il faut vraiment prendre soin de ses collègues » ou encore de « ne pas mettre de réunion entre 12h30 et 14h, c'est important ». Ainsi, la directrice des ressources humaines de l'Entreprise semble informée de cette question de l'inflation du nombre de réunion et de l'extension du temps de travail, mais rien ne se passe, au-delà de cette déclaration. S'il est louable pour la directrice des ressources humaines d'avoir mentionné cette question, il aurait fallu des rappels fermes par écrit pour que les personnes salarisées puissent s'en saisir. Quelques jours plus tard, la question des conditions de travail est de nouveau abordée, cette fois-ci par un mail de la Commission santé sécurité et conditions de travail (CSSCT) de l'Entreprise, instance attachée au Comité social et économique (CSE) et obligatoire dans les structures de plus de 300 personnes employées :

> Mail reçu de la CSSCT : Commission santé sécurité et conditions de travail.
>
> [Les quelques premières lignes du mail concernent les mesures de déconfinement.]
>
> L'accompagnement au travail à domicile : « Le travail à domicile va se poursuivre pour la grande majorité des collaborateurs. Cela signifie une nouvelle organisation de la journée de travail, pas toujours facile à appréhender. Une bonne installation de votre poste de travail doit permettre d'éviter des douleurs physiques et des troubles musculosquelettiques. »
>
> Dans le mail, des exemples d'exercices d'étirements sont donnés. Transmettent aussi un document de l'INRS (Institut de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles).
>
> Carnet de terrain, 13 mai 2020

Encore une fois, ce mail arrive très tard, au moment où le déconfinement s'amorce. Les membres du CSSCT sont des représentants et représentantes du personnel qui ont été particulièrement occupées pendant cette période, puisqu'elles ont été mobilisées dans le cadre

de la négociation d'un plan de départ volontaire qui s'ouvrira quelques mois plus tard. La préoccupation pour l'installation physique à domicile des travailleurs et travailleuses est cependant légitime : les résultats de TraCov en janvier 2021 montrent que parmi les personnes télétravaillant cinq jours par semaine, celles qui déclarent des douleurs physiques sont 30 points supérieures à celles qui ne télétravaillent pas[512]. La question des conditions de travail n'est ici abordée que par le prisme des conditions matérielles et physiques de la posture de travail à domicile, dans une perspective qui semble nécessaire mais tout à fait partielle.

Encadré n°10 : L'équipement en travail confiné

L'équipement des personnes en télétravail est fourni par l'employeur : c'est une des dispositions prévues par la réglementation nationale sur le télétravail. Dans l'Entreprise, l'équipement est composé *a minima* d'un ordinateur portable, qu'elles utilisent à la fois à leur domicile et dans les locaux d'Île-de-France, et d'un casque *bluetooth* permettant de passer des appels téléphoniques via leur ordinateur. Elles disposent aussi d'un téléphone portable professionnel, dès lors qu'elles ont accès au télétravail et sont en CDI.

Pour le reste, l'équipement est fluctuant : il est possible d'obtenir par les services informatiques un écran supplémentaire auquel brancher son ordinateur portable afin d'avoir une installation davantage ergonomique chez soi. Mais ce dispositif est peu mis en avant, c'est par le bouche-à-oreille que les personnes salariées apprennent l'existence de ces écrans – probablement pour limiter les coûts afférents à leur achat et leur distribution. Ainsi, plusieurs personnes m'expliquent avoir récupéré en catastrophe des écrans au moment où le « vent tourne », dans les semaines qui précèdent le confinement et alors que nous recevons des emails de la part de l'Entreprise intimant les personnes salariées de ramener leurs ordinateurs portables chez elles chaque jour. Contrairement à certaines structures ayant donné des budgets individuels pour s'équiper à domicile, rien n'est ici prévu. Quasiment personne, à ma connaissance, ne dispose de clavier ou de souris fournis par la structure, ce qui induit donc des postures de travail peu adéquates. Les seules personnes qui en disposent les ont achetés elles-mêmes, ou disposent d'un réseau important dans l'Entreprise leur permettant de « récupérer » du matériel hors des canaux officiels. L'équipement est donc minimal : pas de siège, ni de souris ou de clavier, simplement un écran – qui n'est même pas fourni d'emblée. Dans le cas de pathologies induisant des équipements spécifiques, la médecine du travail peut prescrire aux télétravailleurs et télétravailleuses des outils adaptés, à utiliser à leur domicile. Les manques du point de vue de l'équipement pour la grande majorité des télétravailleurs et télétravailleuses donnent lieu à de nombreux emails syndicaux qui regrettent cette situation. Les personnes interrogées semblent globalement s'en satisfaire : les entretiens soulignent un équipement perçu comme satisfaisant. Cette question n'épuise cependant pas l'enjeu des conditions spatiales de télétravail à domicile : l'équipement ne

[512] M. Beatriz et al., « Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psychosociaux ? », art cit, p. 9.

garantit en rien que l'on puisse télétravailler au calme et s'isoler, nous y reviendrons au prochain chapitre.

Il faut attendre le 28 mai 2020, soit plus de deux mois après le début du confinement, pour recevoir des éléments écrits de la part des ressources humaines, au sujet de l'allongement des journées de travail et de l'intensité de l'activité vécue par les salariées et salariés :

> Mail lettre d'information RH. Objet : « Le droit à la déconnexion et rappel de l'affectation de l'intéressement au titre de l'exercice 2019 »
>
> « Nous vous proposons ci-dessous des extraits de l'accord de QVT afin de rafraichir nos pratiques et garder à l'esprit le respect de l'équilibre de vie privée / vie professionnelle, précieux à chacune et chacun d'entre nous.
>
> - Mon ordinateur et mon téléphone professionnel ont aussi le droit au repos, en dehors des heures habituelles de travail et durant le weekend.
>
> - Le mode brouillon, un outil pratique, quelle que soit l'heure de la rédaction. Le message est rédigé, il suffit ensuite d'appuyer sur le bouton « envoyer », mais plus tard afin de différer l'envoi aux heures de travail habituelles.
>
> - Le titre du mail qui dit clairement les choses, c'est si pratique : l'objet du mail, l'action attendue, la date limite de réponse… autant d'indicateurs facilitants pour mes interlocuteurs.
>
> - Le « répondre à tous » et « faire suivre », des options à consommer avec modération. Identifier les destinataires uniquement concernés avec, en bonus, une bonne action pour la planète, contre l'empreinte-carbone.
>
> - Préciser à mes interlocuteurs que je suis en dehors de mon travail, ils m'en sauront gré.
>
> - Grâce à un gestionnaire d'absence, indiquer à mes interlocuteurs mes dates de congés, la durée de mon déplacement professionnel ou de ma journée de formation.
>
> Être connectés, oui, mais en toute conscience ! »
>
> Carnet de terrain, 28 mai 2020

Citant l'accord qualité de vie au travail (signé en 2018), cet email est notable à plusieurs égards. Sur un ton humoristique passant notamment par l'humanisation de l'ordinateur et du téléphone professionnel, ces recommandations contribuent à marquer une responsabilité individuelle dans les dérives liées au travail mené en confinement : il n'est pas fait mention du rôle d'encadrant ou encadrante, ou encore des recours organisationnels possibles en cas de situation de souffrance. En outre, seul le premier item rappelle réellement les limites du travail, en invitant les personnes salariées à ne pas travailler « en dehors des heures habituelles de travail et durant le weekend ». Pour autant, le texte ne donne pas non plus d'indications sur ces horaires de travail habituelles, bien qu'elles soient précisées dans le Guide RH du salarié : pour les personnes étant à l'horaire collectif, devant badger et effectuer 39 heures de travail par semaine,

il est possible de travailler à partir de 7h50 et jusqu'à 19h. Pour les cadres au forfait jour, il n'y a pas de plages horaires indicatives. En outre, les items mentionnant la gestion des emails semblent être en décalage de l'enjeu d'une activité qui « déborde[513] », en télétravail : si ces « conseils » visent à réduire la charge de travail et le nombre de mails reçus, ils semblent cosmétiques, dans le contexte de confinement. Alors que la situation de travail confiné va de pair avec une dégradation importante des conditions de travail, cet email échoue à prendre la mesure des difficultés vécues par les personnes salariées, en les responsabilisant pour leur excès de travail. La phrase finale acte cette forme de responsabilisation, reprenant le vocabulaire d'une « conscience » nécessairement individuelle. Ce n'est pas sans rappeler ce que Scarlett Salman nomme le « tournant personnel du capitalisme[514] » : ce développement du « savoir-être et [du] bien-être au travail, qui n'ont cessé de se développer depuis une trentaine d'années ». Nombre de travaux ont ainsi montré l'investissement de l'échelle individuelle comme modalité de réponse à des enjeux sociaux et collectifs[515]. Une telle rhétorique est investie par l'organisation, qui échoue à répondre aux enjeux posés tant par le travail confiné (premier semestre 2020), puis par le télétravail intensif qui marque la fin d'année 2020 et le premier semestre 2021. Dans une forme d'autonomisation des individus, qui n'est pas sans lien avec le statut de cadres des salariés et salariées de l'Entreprise, il revient alors à chacun et chacune d'adopter des « bonnes pratiques ». On pourrait imaginer des pratiques de contrôle temporel de l'activité par l'organisation amenant par exemple à déconnecter le serveur d'emails à des heures tardives, ou encore la coupure du réseau internet des salariés et salariées via le VPN installé par la structure. Au-delà de modalités de régulation fortes possibles mais non mises en œuvre, force est de constater que la souffrance et la dégradation des conditions de travail sont ignorées par la structure employeuses, alors qu'elles renforcent des inégalités de genre au travail et créent des expositions nouvelles aux risques psychosociaux.

c) **Des sondages performatifs**

Si les régulations de l'organisation sont faibles, du point de vue des difficultés vécues sur le plan individuel à cette même période, un autre volet de réponses au sein de l'organisation se situe dans la mise en place de sondages visant à mesurer notamment le « bien-être ». Posant

[513] L. Goussard et G. Tiffon, « Quand le travail déborde… », art cit.
[514] Scarlett Salman, « Le coaching et le tournant personnel du capitalisme », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2022, vol. 34, nº 2, p. 19-33.
[515] Hélène Stevens, « Quand le psychologique prend le pas sur le social pour comprendre et conduire des changements professionnels », *Sociologies pratiques*, 2008, vol. 17, nº 2, p. 1-11 ; Scarlett Salman, « La fonction palliative du coaching en entreprise », *Sociologies pratiques*, 2008, vol. 17, nº 2, p. 43-54.

la question d'une forme d'inaction et même de la production d'ignorance concernant ces outils, Scarlett Salman[516] a étudié combien ces questionnaires répondent d'« usages managériaux de la science » dans une prise en compte organisationnelle de la « qualité de vie au travail » ou des « risques psychosociaux ». Son enquête a été menée dans une structure du secteur bancaire et financier et porte sur les usages contemporains de ces questionnaires. Ils permettent la réappropriation des obligations juridiques sur le stress au travail. L'autrice montre qu'« en contribu[ant] à installer la question du vécu du travail au sein de l'entreprise, les dispositifs de mesure ne sont finalement parvenus, au mieux, qu'à viser des actions auprès des individus et du management, et non sur l'organisation du travail en tant que telle, qui est considérée comme le levier de prévention primaire en santé au travail. » Scarlett Salman note que certaines actions ont lieu dans le cadre de ces sondages que l'on peut rattacher à la catégorie plus générale de « qualité de vie au travail ». Les résultats de ces enquêtes sont ensuite partagés aux personnes salariées *via* la directrice des ressources humaines France, et *via* un réseau de correspondants et correspondantes situés au sein de chaque équipe, qui dispose des résultats à l'échelle de cette dernière, qui sont bien souvent mis en regard et comparés à ceux de l'ensemble de la structure. J'ai été pendant les trois années de mon contrat Cifre la correspondante de ces enquêtes pour le département de transformation digitale, je le mentionnais au deuxième chapitre. Pour reprendre la formule de Scarlett Salman, la « managérialisation de la science » se fait donc ici double : à la fois par le recours à des données chiffrées marquetées pour correspondre à des principes "scientifiques" servant des buts organisationnels, mais aussi par le fait que ces données soient portées par une sociologue.

Ces questionnaires sont menés de manière annuelle jusqu'en 2020. De la même manière que Scarlett Salman, je constate un accroissement du nombre de ces questionnaires au moment de la crise du Covid-19. Dans l'Entreprise, et au moment de la crise du covid, les nouvelles enquêtes « *flash* », plus rapides à remplir, et à la fréquence accrue, comprennent des questions axées sur le « moral ». Un email annonce le lancement de ce qui y est nommé le « baromètre » :

> Objet : Lancement du Baromètre Entreprise France
> « Pendant cette période inhabituelle, vous vous posez sûrement des questions : comment organiser mon travail à distance ? Comment garder le lien avec mon équipe ? Comment concilier vie privée et vie professionnelle ? Pour mesurer au mieux votre ressenti dans ce contexte sans précédent, nous lançons aujourd'hui le Baromètre Entreprise France […]. »
> Explique ensuite dans l'email les questions posées : « Mon humeur du jour », « Ma principale préoccupation c'est … », « Face à cette préoccupation, les solutions que j'ai mises en place pour agir sont… ».
>
> Email de Françoise Tablet, Directrice des ressources humaines France, 8 avril 2020.

[516] Scarlett Salman, « Des usages managériaux de la science ? », art. cit.

Sortant du registre de l'action qui pouvait coller aux précédents questionnaires (bien que leurs effets soient parfois limités), l'ambition de cette brève enquête est avant tout de « mesurer ». Face à des situations de souffrance liées à ce maintien coûte que coûte du travail pendant le confinement dans l'Entreprise, les difficultés sont uniquement envisagées sur le plan de « préoccupations » et de « solutions » « mises en place » de manière subjective, avant tout à l'échelle individuelle. Un compte-rendu des réponses à ce baromètre est ensuite partagé à l'ensemble des personnes salariées. Sous la formule « vos préoccupations », il laisse transparaître différentes réponses des personnes salariées à ce questionnaire – ces « résultats » sont filtrés par un outil d'intelligence artificielle qui est supposé classer les thématiques par leur nombre d'occurrence :

1. « Assurer mon travail en dépit des difficultés »
   - « Que les tâches de l'équipe avancent sans problème »
   - « Ne pas finir trop tard le soir pour prendre un peu de temps avec ma famille »
   - « Je trouve très limite la mise en place de certains *calls* pendant l'heure du déjeuner »
2. « Faire attention à soi et aux autres (proches et collègues) »
   - [Les questions sanitaires liées au covid[517]]
   - [Se maintenir en forme physique et psychologique]
   - « La gestion de mon bébé en télétravail est difficilement compatible »
3. « Savoir quand et comment le confinement prendra fin »
   - [Interrogations sur les modalités de déconfinement]
   - [Quelles modalités de retour en présentiel et sur site]
   - [Enjeu des congés obligatoires à prendre pendant la période]
4. « S'inquiéter des conséquences sur l'emploi, la vie économique et sur la société »
   - « Perte de l'emploi de mes enfants qui viennent de rentrer dans la vie active »
   - [Enjeu de la précarité (?)]
   - « La situation covid dans le monde »

Email de Françoise Tablet, Directrice des ressources humaines France, 15 avril 2020.

On peut souligner l'approche très qualitative de ce baromètre qui vise moins à quantifier des indicateurs qui devraient toujours être "en vert" (c'est-à-dire "meilleurs" que l'année précédente ou que l'échelle de référence, comme c'est le cas dans les précédents sondages), qu'à rendre compte des difficultés vécues. Je note les effets de restitution de l'enquête. Dans l'item consacré à l'engagement professionnel durant la crise sanitaire, le premier point semble avant tout communicationnel : peut-on vraiment croire que la première préoccupation des personnes salariées est l'avancement de l'activité professionnelle ? Malgré tout, les deux points suivants, consacrés au débordement du travail sur la vie domestique et familial, semblent davantage conformes aux récits formulés dans le cadre de cette enquête par les personnes salariées. Notons que la restitution des « solutions » est évacuée de cet email. On peut émettre

[517] Je ne suis ici pas sûre d'avoir pris en note la formulation originale employée dans le courriel reçu, je place donc ces termes entre crochets.

l'hypothèse que la raison de cette absence des « solutions » se situe dans des réponses jugées insatisfaisantes par l'organisation, tout simplement car il existe justement peu de « solutions » que peuvent mettre en place les personnes salariées à l'échelle individuelle. La disponibilité familiale et professionnelle sont des éléments centraux de ce vécu, mais pour pouvoir limiter et contraindre cette disponibilité, il faut pouvoir disposer de suffisamment de ressources, ou d'un encadrement hiérarchique compréhensif, j'ai l'ai souligé plus tôt. La structure employeuse semble offrir un levier faible – sinon nul – pour réguler cette disponibilité. La traduction organisationnelle d'une préoccupation pour le « bien-être » des personnes salaries passe uniquement par ces questionnaires.

Le même baromètre est diffusé une deuxième fois, dix jours plus tard, afin de saisir à nouveau « l'humeur » des personnes salariées. Au même moment, et dans les réunions d'équipe mensuelles effectuées au sein du département de transformation digitale, le directeur me demande de monter des sondages effectués en temps réel au début de chaque réunion, dans un but similaire à celui du questionnaire passé à l'ensemble de l'Entreprise. Il s'agit de savoir « comment vont les personnes salariées ». Cette réalisation très fréquente de sondages poursuit une visée performative. Un des résultats de l'analyse des questionnaires pendant la période de Covid-19 laisse apparaître que les sondages n'existeraient pas pour provoquer par la suite une amélioration à une situation professionnelle ou personnelle difficile par la mise en place d'actions : ils seraient en eux-mêmes cette solution. Faire un questionnaire ou un sondage permet à l'organisation d'avoir affirmé une préoccupation pour la « qualité de vie au travail » des personnes salariées, les baromètres devenant autosuffisants. Il s'agit moins d'atténuer les conséquences de situations dont la structure est responsable – par la mise en œuvre d'un travail confiné sans tenir compte des situations individuelles ou familiales – que de se dédouaner d'une potentielle critique visant le vécu des personnes salariées, qui serait trop peu pris en compte.

Conclusion du chapitre. Des effets inégaux du télétravail

Au terme de ce chapitre, il est possible de se poser à nouveau la question suivante : qu'en est-il des promesses du télétravail à l'égard de l'activité ? Permet-il une activité reconfigurée, porteuse de sens et de davantage de liberté ? Il semble que le télétravail permette en partie un temps retrouvé : par le travail temporel que j'ai décrit, il s'agit d'épargner un temps de trajet couteux. Mais les effets du télétravail sont inégaux.

D'abord, il faut noter que l'allongement des durées productives, en télétravail, sont constantes et se retrouvent dans la plupart des récits ici collectés. De fait, la question productive reste au cœur du télétravail, et de ses préoccupations, pour les personnes salariées, et le temps de travail est plus important lorsque l'activité est effectuée à domicile plutôt que dans les locaux de l'employeur. Du point de vue des conditions de travail, le déplacement de l'activité à domicile n'offre ainsi pas nécessairement un accroissement de leur qualité : c'est même plutôt l'inverse que l'on observe, alors que le télétravail se développe et devient plus fréquent dans la semaine.

Pratiqué à hauteur d'une journée par semaine, il permet une valorisation de l'activité professionnelle : au sein de la semaine de travail, il s'agit d'une journée spécifique, appréciée, pour des cadres autonomes qui disposent d'une latitude importante dans l'organisation de leurs journées. Mais tout ceci s'insère dans un rapport inégal à l'activité, et des dispositions situées au télétravail. L'expérience est ainsi pleinement liée aux caractéristiques des personnes salariées : favorable pour des hommes, déjà moins favorable pour certaines femmes même lorsque le télétravail reste ponctuel, en raison d'inégales répartitions du travail domestique. Mais ces logiques s'amplifient avec l'accroissement d'un télétravail inéluctable, qui s'impose aux cadres télétravailleurs et télétravailleuses dès le développement du *flex-office* et plus encore lors du confinement en 2020. Ainsi, les inégalités de genre s'accroissent face à cette pratique : elle devient une opportunité de carrière pour les hommes qui parviennent à tenir le cap de l'activité salariée en confinement, alors que les logiques domestiques, familiales et professionnelles se croisent et sont mises en concurrence pour les femmes : en cela, la pratique du télétravail est distinctive.

Dans la mesure où l'employeur n'est pas régulateur des temporalités de l'activité lorsqu'elle est réalisée à domicile, ceci entraîne des risques pour les personnes salariées, mais qui sont ici encore différenciés. Cela s'ancre dans une logique d'individualisation de la gestion du temps de travail, déjà existante chez ces cadres, mais qui s'amplifie. Les organisations ne plaçant pas de limites, seules les personnes encadrantes sont en mesure d'aider les travailleurs et travailleuses à en poser, mais elles ne le font pas systématiquement, tirant aussi des bénéfices d'une activité qui s'étend. C'est pourquoi cette période a représenté un danger pour la santé mentale de celles et ceux qui disposent de moins de ressources pour se protéger, durant cette période. Face à un télétravail qui semble d'abord s'apparenter, pour les cadres les plus autonomes, à un retrait valorisé vis-à-vis du collectif (par la construction de temps autonomes, passés à domicile), cette forme de distance au groupe pose néanmoins problème, dans la mesure où les situations vécues sont coûteuses pour la santé psychologique et physique des personnes

salariées. Un résultat secondaire de ce chapitre est de montrer combien l'équipement matériel et les logiciels fournis aux personnes salariées sont déterminants dans le vécu du télétravail. En effet, les outils ont pu bloquer la mise en œuvre de certaines tâches, parce qu'ils n'étaient pas adaptés (du point de vue, notamment, de la question de la sécurité), dans les premiers temps de la mise en œuvre du télétravail, contribuant alors à une pratique perçue comme très spécifique, et valorisée en ce sens. Finalement, et alors que j'ai montré comment le temps « gagné » en télétravail était en parti réemployé à des visées productive, dans une dégradation inégale des conditions de travail, il s'agit d'analyser dans le prochain chapitre comment la promesse de temps sociaux reconfigurés et qui serait « mieux » articulés s'actualise (ou non) en télétravail.

Chapitre 6. Les temps sociaux du télétravail[518].

On se rend compte que c'est le jour où, justement, on peut faire ses courses ou se faire livrer des courses. On se rend compte que c'est le jour où, c'est très féminin de se le dire, on va faire ses machines. Je serais intéressé quand tu auras fait tes interviews : si tu trouves des messieurs célibataires, est-ce qu'ils ont intérêt à savoir qu'ils vont réussir à laver toutes leurs fringues le jour de leur télétravail, ou pas ? Je ne suis pas une balance, mais Vivien de Lamaseraie, qui est hyper attentionné, lui, je serais très intéressée de savoir si son jour de télétravail il s'inquiète de savoir s'il a fait ses machines.

Katarina Tenso, 2020, cheffe de projet, département de transformation digitale.

Marianne : Est-ce que ça t'arrive de gérer des tâches domestiques en télétravail ?
Vivien : Oui, des choses rapides oui, lancer une machine ou ce genre de chose, oui.
Marianne : Oui ? Tu penses à intégrer ça à ta journée de télétravail ou… Enfin, est-ce que ça a changé quelque chose à ta gestion des tâches ménagères ?
Vivien : Non, c'est que ça se présente à un moment, si j'ai l'occasion de lancer une machine, généralement ça va être un peu ça. Donc non, je n'ai pas d'organisation où je profite de cette journée pour faire ça, ça ou ça. Non, pas du tout.

Vivien de Lamaseraie, 2020, chef de projet, département de transformation digitale.

Le télétravail permet de passer davantage de temps chez soi : c'est une des promesses de ce dispositif. J'ai précédemment montré que cet enjeu était particulièrement mis en avant dans la structure étudiée qui, parmi le secteur bancaire et financier, prête une attention particulière à la question de la « conciliation ». Mais la promesse d'un télétravail qui permettrait de « mieux concilier » est une coquille vide : aucune limite n'est posée par l'employeur et la manière dont cette pratique facilite la gestion des temps sociaux devient alors une prophétie autoréalisatrice. C'est parce que la structure ne cesse de le dire que les personnes salariées le

[518] Une première version de ce chapitre a été présentée lors du séminaire « Sociologie de l'articulation travail-famille et des temps sociaux » (CNAM), le 20 janvier 2023. J'adresse mes remerciements les plus chaleureux aux personnes organisatrices et participantes pour leurs suggestions qui m'ont permis d'approfondir les résultats ici avancés.

reprennent à leur compte, alors que les normes de cette « conciliation » sont alors pleinement laissées à la main des personnes salariées. Quelles sont alors les pratiques des télétravailleurs et des télétravailleuses, dans cette journée ? Face à un salariat colonisateur en temps, le télétravail serait l'opportunité de « mieux s'organiser », « mieux équilibrer » les temps sociaux, pour reprendre le discours organisationnel. C'est là le cœur de la promesse d'un réenchantement du salariat, qui passe par l'accès à un temps nouveau. Comment alors les salariées et salariés s'en saisissent-ils alors ?

Or, les activités effectuées lors du télétravail sont inégales, ce que l'on observe en mettant en miroir les deux extraits d'entretien ci-dessus. Katarina Tenso et Vivien de Lamaseraie vivent tous deux dans Paris, dans un appartement et sont célibataires et sans enfants. Ils occupent un poste équivalent et ont des conditions de vie similaires. L'un comme l'autre ont eu des réticences initiales à télétravailler, ayant des dispositions faibles pour cette pratique. Pour autant Katarina investit davantage son jour de télétravail que Vivien, qu'elle rationalise comme une journée où elle « fait ses machines ». Alors qu'elle doute que Vivien, qu'elle connaît et apprécie, fasse de même, l'entretien le confirme : la journée à domicile n'est pas synonyme d'engagement reproductif, pour Vivien. En outre, alors que Katarina effectue son « grand ménage » le week-end elle-même, Vivien externalise cette pratique à une personne rémunérée. Cette situation révèle tant la division sexuée du travail domestique que ses temporalités de prise en charge par les femmes, aux confins d'autres activités, dans une rationalisation temporelle importante[519]. Aussi, il semble que la promesse de davantage de temps au domicile se traduise différemment en fonction du genre, mais aussi de la parentalité et de ressources professionnelles, j'y reviendrai au fil de ce chapitre. La manière dont les temps sociaux sont priorisés ou articulés, en télétravail, répond à des logiques de genre, mais aussi de classe. Je montrerai dans ce chapitre que le télétravail ne renouvelle pas des divisions antérieures, c'est-à-dire qu'il n'induit pas davantage d'égalité dans la prise en charge domestique, mais renforce des inégalités genrée de prise en charge du travail domestique. Pour explorer ces enjeux, je vais ici analyser les logiques d'engagement dans des activités hors-professionnelles en télétravail : qui pratique des activités de loisir, dans cette journée ? Qui prend en charge le travail domestique et parental ? Et selon quelles logiques professionnelles et domestiques les journées de télétravail sont-elles choisies ? Ainsi, en étudiant les temps sociaux du télétravail, il s'agit de se demander qui fait quoi, et comment ces pratiques s'insèrent dans des inégalités domestiques déjà existantes, tout en ayant une acception large des temps sociaux. De fait, les

[519] F. Sonthonnax, D. Fougeyrollas-Schwebel et D. Chabaud-Rychter, *Espace et temps du travail domestique*, *op. cit*.

inégalités temporelles s'ancrent dans des pratiques parentales et domestique, mais aussi dans des logiques de loisir et même de soin et de santé.

Les statistiques présentées dans le Bilan télétravail réalisé par les ressources humaines de l'Entreprise en 2019 donnent des éléments chiffrés sur la répartition genrée du télétravail. La forme de télétravail la plus répandue est celle du télétravail régulier (1 à 2 jours par semaine à cette période) avec 89% du total des télétravailleurs et télétravailleuses. La pratique régulière comprend 57% de femmes, elles sont donc majoritaires dans cette pratique. À l'inverse, le télétravail occasionnel (minoritaire dans l'Entreprise, pratiqué par 11% des télétravailleurs et télétravailleuses) est réalisé davantage pratiqué par les hommes que par les femmes : ces dernières ne représentent que 46% de l'effectif pour ce mode advenant 2 jours flottants par mois. Si les dispositions au télétravail révèle des inégalités domestiques et professionnelles qui structurent plus largement la société, que provoque-t-il pour les personnes qui le pratiquent ?

Je montrerai dans une première partie que le télétravail comprend la promesse de la fin du « métro, boulot, dodo » : pour les personnes salariées, la pratique comprend la possibilité de se réapproprier des durées trop rares, dans des activités variées et de loisir. Mais les deux parties suivantes montreront comment, du point de vue domestique et parental, les inégalités s'accroissent, car les activités effectuées ne sont pas les mêmes, du point de vue du genre. Le télétravail renforce une position de domination temporelle pour tous les hommes et pour les femmes qui vivent seules, qui prennent en charge peu de tâches domestiques : ils et elles priorisent le productif, et leur engagement reproductif n'est que ponctuel (II). À l'inverse, il accroît une disponibilité domestique pour les femmes en couple ou mères (III).

I — La fin du « metro, boulot, dodo »

Le travail temporel effectué par les personnes salariées permet d'« économiser » un temps de transport, je l'ai montré dans le chapitre précédent. Dès lors, la pratique du télétravail correspond à la fin de certaines contraintes du salariat, et notamment le trio fortement critiqué du « métro, boulot, dodo », qui peut pousser certaines personnes à opter pour l'indépendance statutaire[520]. Ainsi, cette pratique devient une opportunité importante, que l'on peut rapprocher de celle qu'a représenté la « réduction du temps de travail ». Pourtant, comme cette dernière,

[520] Sophie Louey, « "Ça apprend à mordre l'indépendance". Du choix de l'indépendance au retour au salariat », *Savoir/Agir*, 2020, vol. 53, nº 3, p. 106-112.

les inégalités sont très fortes dans le télétravail. Une forme de « perruque[521] » de cadres, c'est-à-dire un détournement du temps de travail, est ici notable, mais dont le bénéfice est différencié en fonction des caractéristiques des personnes salariées. Le cas des pratiques sportives permet de voir combien l'opportunité que représente le télétravail est socialement située, le fait de faire du sport chez soi ou sur le lieu de travail est lié aux caractéristiques de genre, ce qui amène des inégalités professionnelles.

1. Un télétravail au croisement d'opportunités

J'ai présenté dans le chapitre précédent comment le télétravail permettait de s'épargner un temps de transport jugé pénible. Ainsi, cette pratique s'ancre dans des questions plus larges de reconfigurations des temps de travail, qui représentent la possibilité d'accéder à du temps libre. On peut noter des traits communs forts entre le télétravail et la réduction du temps de travail du début des années 2000. Au moment de la crise du covid, c'est alors la facilitation d'accès au télétravail, doublée d'une pratique intensive liée au contexte, qui crée une opportunité.

a) Une nouvelle « réduction du temps de travail »

À la fin des années 1990 et au début des années 2000, des lois successives, (« Robien » en 1996, « Aubry I » en 1998 et « Aubry II » en 2000) provoquent des baisses de la durée du travail et une « réduction du temps de travail » (RTT)[522] qui passe par la mise en œuvre de la semaine de 35 heures. Cette mesure est alors largement prônée par les personnes salariées comme permettant d'accéder à plus de temps libre et de loisirs, mais aussi plus de temps familial. Les traits communs entre la RTT et le télétravail sont forts. Jérôme Pelissea montré comment la mise en œuvre de la RTT a souligné des inégalités importantes en fonction des secteurs d'activités au sein desquels elle était mise en œuvre[523], en « renfor[çant] l'intégration des plus intégrés et l'exclusion des plus extérieurs[524] » : les textes et accords ont des effets différents sur les personnes salariées en fonction de leur position dans le monde professionnel. La mise en œuvre des lois de réduction des temps de travail permet une « flexibilité accrue des

[521] Michel Anteby, « La « perruque » en usine : approche d'une pratique marginale, illégale et fuyante », *Sociologie du travail*, 2003, vol. 45, nº 4, p. 453-471.
[522] M. Gollac, S. Volkoff et L. Wolff, *Les conditions de travail*, *op. cit*, p. 77-79.
[523] Jérôme Pélisse, « À la recherche du temps gagné. Les 35 heures entre perception, régulations et intégrations professionnelles », *Travail et Emploi*, 2002, nº 90, p. 7-21.
[524] *Ibid.*, p. 19.

temps[525] » de travail. Cette RTT s'ancre néanmoins dans un contexte d'intensification forte du travail[526], qu'elle n'atténue pas. Globalement, du point de vue des personnes salariées, le bilan est « mitigé », en ce qui concerne l'organisation du travail, mais les mères d'enfants en bas âge (de moins de 12 ans) sont celles qui en témoignent le plus de satisfaction[527]. En outre, ce sont davantage les femmes cadres qui en sont satisfaites, que les ouvrières[528]. Ce n'est pas sans rappeler, du point de vue du télétravail, des dispositions différenciées à l'égard de cette pratique. D'une part, cette pratique crée des inégalités, l'analyse de la situation de crise du confinement a montré combien elle instaurait une différence entre les hommes et les femmes, reprenant l'idée de Jérôme Pélisse à l'égard de l'intégration des personnes déjà disposant de capitaux plus importants. Mais ces différences s'amplifient, si l'on s'intéresse aux pratiques domestiques qui adviennent alors, *via* ces durées économisées et réappropriées. Si l'enquête menée par Dominique Méda et Marc-Antoine Estrade permet de pointer un accroissement du temps passé avec les enfants, à la fois pour les hommes et les femmes salariées, elle souligne aussi combien la répartition des tâches domestiques est restée tout à fait inégale avec cette pratique. En outre,

Les promesses[529] temporelles portées par la RTT vont ainsi de pair avec celles du télétravail : avoir plus de temps, changer le quotidien, qui s'actualise en réalité dans des inégalités importantes, tant du point de vue du genre que de la position professionnelle. De la même manière que pour la RTT, le télétravail est perçu comme une opportunité importante pour les personnes salariées. Les enjeux temporels soulignés au précédent chapitre ont montré combien les séquences temporelles productives sont réagencées, pour tenter de tirer des avantages de l'accès à cette pratique. Néanmoins, les bénéfices du télétravail sont inégaux : j'ai montré combien les opportunités, en termes de carrière, sont fortement différenciées, face à un travail en confinement qui permet pour les hommes de se distinguer. Mais les enjeux temporels sont loin de se limiter à la seule question professionnelle, avec l'opportunité de temps sociaux moins conflictuels que lors des journées passées sur le lieu de travail. Cette possibilité de

[525] Jérôme Pélisse, « Le temps des négociations. Douze accords de réduction du temps de travail », *Travail et Emploi*, 2000, nº 82, p. 21.
[526] Michel Gollac et Serge Volkoff, « Citius, altius, fortius. L'intensification du travail », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1996, vol. 114, nº 1, p. 54-67.
[527] Gilbert Cette, Nicolas Dromel et Dominique Méda, « Les déterminants du jugement des salariés sur la RTT », *Économie et Statistique*, 2004, nº 376-377.
[528] Marc-Antoine Estrade et Dominique Méda, « Les effets de la réduction du temps de travail sur les modes de vies : qu'en pensent les salariés un an après ? », *Dares Résultats*, 2001, n°21.1.
[529] À côté des questions de conditions de travail, d'autres promesses de la RTT existent, notamment du point de vue de l'emploi. L'idée derrière cette mesure est en effet celle d'une meilleure répartition de l'emploi, afin de lutter contre le chômage. Or, les effets de ce point de vue sont contrastés. L'ouvrage *La RTT* de Christine Erhel, Christine Gavini et Laurence Lize (Paris, PUF, 2003), en proposant une synthèse de cette réforme, montre combien cet objectif est peu atteint.

réappropriation est ainsi louée par celles et ceux qui travaillent, et la crise sanitaire devient une forme d'opportunité pour le développement de cette pratique.

b) **La crise du covid comme accélérateur**

Au tournant de la crise du covid, les personnes salariées soulignent combien cette opportunité de développement du télétravail est apprécié. Dans ce contexte d'une priorisation productive et de dispositions contribuant à une mise au télétravail limitée (par les caractéristiques sociales des personnes salariées), la crise du Covid vient accélérer les dynamiques de mise au télétravail. Je note un mouvement qui semble converger vers le passage à deux journées de télétravail, pour les personnes qui faisaient du télétravail occasionnel, ou celles qui effectuaient une journée de télétravail régulier. Ce passage à deux journées s'explique par un passage par le travail confiné, qui a alors provoqué une forme de relativisation à l'égard de l'intensivité que constitue le rythme de télétravail régulier : après avoir passé cinq jours par semaines à travailler chez soi, ces deux journées qui constituent en 2020 le maximum permis par l'accord télétravail semblent modestes. En outre, nous sommes nombreux et nombreuses à travailler à domicile durant le confinement sans toucher aucun dédommagement, en 2020, alors que celles et ceux qui télétravaillent de manière régulière continuent de toucher les montants négociés dans les textes de l'Entreprise, soit 9€ par jour de télétravail – pour deux jours de télétravail hebdomadaire, cela revient alors à 72€ par mois. Passer à deux jours de télétravail permet alors de s'assurer une compensation financière à ce travail mené dans tous les cas à domicile[530]. L'indemnisation liée au travail réalisé en confinement de mars 2020 à l'été 2021 n'arrivera qu'à partir de septembre 2021, versée sous forme de forfait et sur la base d'une saisie opérée par les personnes salariées dans l'outil RH. Ainsi, le mouvement vers l'accroissement des journées télétravaillées passe aussi par l'adhésion des personnes les plus dominantes temporellement à ce projet (celles qui avaient au départ des dispositions plutôt faibles à l'égard du télétravail), puisqu'elles y trouvent alors à la fois un moyen de consolider leur position ascendante à l'égard du champ professionnel, mais aussi une marge de manœuvre temporelle appréciée. On peut dire que la période de confinement constitue un tournant dans les logiques de mise au télétravail et une opportunité forte, largement louée. Je reviens sur cette question après le premier confinement, avec Alexandre Arlet :

Marianne : Et le passage aux deux jours, tout le monde l'a souhaité [dans ton équipe] ?

[530] Cette inégalité financière entre télétravailleurs et non-télétravailleurs au moment des confinements est relevée à plusieurs reprises par les syndicats présents dans l'Entreprise, et fait l'objet d'emails envoyés par ces derniers à l'ensemble des personnes salariées. Celles-ci sont donc conscientes de ces enjeux financiers.

> Alexandre : Tout le monde l'a souhaité, oui, tout le monde l'a souhaité même ceux qui… Donc dans mon équipe, on était plusieurs, moi j'étais pour passer à deux jours, mais j'en avais d'autres qui disaient : « Moi je ne suis pas sûr que je passerai à deux jours ». Là, maintenant, tout le monde est allé sur les deux jours, il y en a même qui disent « Bah en fait, trois jours [à la maison] – deux jours [sur site], c'est un bon rythme aussi. » Donc ce serait même pas mal qu'ils (*i.e. l'organisation*) aillent un peu au-delà.
>
> Alexandre Arlet, 2020 (entretien n°2), encadrant de trois équipes, département de projet informatique.

Sébastien Perroy, mais aussi Katarina Tenso, s'apprêtent également à démarrer un rythme de télétravail à deux journées par semaine, post-Covid, convaincues par une installation finalement confortable et de bonnes conditions professionnelles. C'est aussi le cas de Mathilde Varennes, ancienne télétravailleuse occasionnelle convertie au rythme « un jour par semaine » par le confinement :

> Ça ne m'a jamais donné envie, le télétravail, parce que dans mon appartement, je n'ai pas de bureau. J'avais déjà fait une ou deux journées pour tester mais, au bout d'une journée, j'avais l'impression de tourner en rond et surtout j'étais mal installée… Moi, je n'ai jamais forcément voulu faire du télétravail. Parce qu'en plus, je n'habite pas si loin que ça du bureau donc voilà. Mais là, je suis un peu en train de reconsidérer ma position. Et je me dis que je vais prendre un jour par semaine parce que même si là, le confinement c'est beaucoup, je trouve que c'est quand même bien d'avoir une journée où on est un peu moins dérangée, on est moins sollicitée que quand on est au bureau et on a plus de temps pour se concentrer sur des analyses. […] Et aussi pour la vie personnelle, de pouvoir faire des choses en même temps. Ce sont des choses toutes bêtes, mais lancer une machine, aller faire deux, trois courses. Au lieu de tout faire le week-end, tu vois, utiliser un peu mieux son temps. Donc du coup j'ai découvert avec le confinement ce télétravail « pas occasionnel », et je trouve que c'est quand même pas mal.
>
> Mathilde Varennes, 2020, cheffe de projet, département de transformation digitale.

Puisque le productif est sauf, qu'elle en tire des bénéfices du point de vue de l'activité et même du point de vue domestique, cela vaut donc le coup de « s'y mettre » de manière régulière. Pour Mathilde, il s'agit donc d'« utiliser mieux son temps » grâce au télétravail, dans cette quête de rationalisation temporelle et de productivité qui se comprend par le statut de cadre.

Ces discours peuvent être encore plus enthousiastes. Contrairement à un cadre juridique qui, dans le cas de la RTT, vient façonner des évolutions temporelles fortes de l'activité, ici, le cadre juridique existait également, je l'ai exposé au premier chapitre. Mais cette pratique ne se développe à l'ensemble des personnes salariées qu'avec la crise sanitaire. Dès le début du second entretien que j'effectue avec Julie Costa, elle revient ainsi sur cette opportunité :

> Marianne : D'abord, est-ce que t'as des choses à dire, comme ça, qui te viendraient spontanément sur…
> Julie : Sur le télétravail ? Enfin, j'ai envie de dire que finalement, en fait, c'est super, tout ce qui nous arrive ! (*rires*)
>
> Julie Costa, 2020 (entretien n°2), *team leader*, département des opérations.

L'enjeu d'une crise sanitaire inquiétante, responsable d'une mortalité élevée et d'une tension extrême du système de santé de nombreux pays est ainsi fortement mis de côté et devient donc un motif de satisfaction. La pandémie, au-delà de son caractère dramatique, représente notamment pour l'équipe de Julie Costa l'accès à un télétravail qui leur été auparavant interdit, et c'est ainsi qu'elle souligne ce caractère positif. Pour Maxime Casa, si « la société [employeuse] aide beaucoup à trouver cet équilibre » des temps sociaux, c'est grâce à des crises antérieures qui ont préparé le terrain pour un avènement du télétravail par la suite :

> Il y a beaucoup de personnes qui font [du télétravail] et qui ne le faisaient pas avant. Merci, merci le télétravail mis en place depuis deux ans et demi, je pense, [dans l'Entreprise]. Merci aux gilets jaunes et aux grèves de décembre [2019] de la RATP et de la SNCF qui [ont contribué à sa mise] en place aussi, qui nous ont obligé à mettre aussi en place ça. Sinon, effectivement, si le covid était arrivé comme ça, on n'aurait jamais été prêts.
>
> Maxime Casa, 2020, chef de projet, département de transformation digitale.

Un de mes collègues du département de transformation digitale, consultant externe, explique ainsi alors que nous échangeons informellement, que le moment de la crise sanitaire a été un « *POC* » géant pour le télétravail : le *POC*, ou *proof of concept*, est une technique de gestion de projet qui correspond à une phase de test pour telle idée ou tel projet, afin de démontrer sa viabilité. Ici, reprenant ce vocabulaire, il montre combien la période de crise a été un ressort pour la diffusion du télétravail, ayant en prouvé ainsi sa valeur et son succès.

2. La « perruque » des cadres

Si ce télétravail est une promesse positive, c'est par la possibilité de passer davantage de temps à domicile qu'il induit. Une forme de liberté nouvelle est ainsi ressentie par certains et certaines salariées, liée au fait de se soustraire au regard des collègues et de la hiérarchie (même si les modalités de contrôle se reconfigurent, notamment grâce à des logiciels, je l'exposerai dans le chapitre suivant), qui permet de comprendre l'engouement pour le télétravail. Cependant, les activités menées en télétravail, même celles de l'ordre du loisir, sont inégalement réparties parmi les personnes salariées et s'ancrent dans des inégalités genrées ayant des effets à plusieurs niveaux.

a) « Le rendez-vous à 17h, je ne vais pas forcément le dire ! »

Michel Anteby a effectué une analyse de la « perruque » : une pratique réalisée au sein des classes ouvrières, par le ou la travailleuse, sur son lieu de travail et pendant le temps du

travail, qui consiste en la production d'un objet pour l'utiliser pour soi[531]. Le sociologue explique que : « le terme perruque recouvre aussi bien l'activité de production de cet objet que l'objet lui-même ». À la fois « illégale » et « marginale », cette pratique est peu abordée. Il s'agit ainsi de construire des objets en secret, et ces pratiques peuvent faire l'objet de condamnation. Les télétravailleurs et télétravailleuses ne sont pas en emploi en usine, mais la question d'un « détournement de temps de l'employeur » est un des motifs de la pratique du télétravail. Pour des cadres qui ne travaillent pas à produire des objets qu'il s'agit de faire sortir du lieu de travail, la perruque prend d'autres formes. Le détournement est bien ici essentiellement temporel. On pourrait croire que les cadres autonomes, n'ayant pas d'horaires à proprement parler, seraient moins prompts à la perruque, étant plus en contrôle de l'organisation et de la durée de leur travail que celles devant répondre à des horaires de travail stricts. Néanmoins, pour toutes les personnes que j'ai rencontrées, pouvoir « faire des choses pour soi » et réserver des durées à des activités qui ne sont pas directement productives est un aspect positif. Comme la perruque présentée par M. Anteby, il s'agit d'activités qui sont plutôt cachées et tues, dans l'absolu, bien qu'en tout le monde sache que ces activités hors-travail sont pratiquées.

Chloé Semblat, qui vit avec son compagnon dans un appartement situé en banlieue parisienne, explique qu'elle apprécie beaucoup ces journées, qu'elle effectue à hauteur d'une journée par semaine. Je lui demande si elle échange à propos du télétravail avec ses collègues, ce à quoi elle répond affirmativement : « On se parle de nos petits privilèges, qu'on a ces journées-là, de nos petits plaisirs. Mais sinon, pas plus que ça, on fait tous nos machines, enfin je sais qu'on fait tous des tâches domestiques ». Alors que je la relance sur les représentations à l'égard de cette pratique, elle m'explique qu'étant celle qui a commencé le télétravail en premier, au sein de son équipe, ce sont plutôt ses collègues qui lui ont demandé des informations :

> Chloé : […] C'est plutôt moi qui en ai parlé, ils m'ont plus demandé à moi comment ça se passait donc voilà. Donc après en fonction de la personne qui s'adresse à moi je mens ou je ne mens pas ! Le rendez-vous à 17h, je ne vais pas forcément le dire ! (*Rire*) Ou que je passe l'aspi'.
> Marianne : C'est plutôt à tes managers que tu ne vas pas le dire ?
> Chloé : Oui voilà. Ils ne me le disent pas alors que je sais très bien qu'ils vont le faire, mais voilà, c'est l'hypocrisie bancaire, tout le monde le sait, donc voilà ça ne changera pas. [Mes collègues] m'ont demandé comment ça s'était passé, si c'était sympa, comment je me sentais le soir, ce que j'avais pu faire de plus qu'une journée de travail. Voilà, c'était important pour eux. Et puis après ils l'ont vécu ! Mais depuis, on ne se parle plus trop de cela.
> Marianne : C'est surtout au début ?
> Enquêtée : Ouais c'est surtout au début. Pour savoir comment ça va être.
>
> Chloé Semblat, 2019, cheffe de projet, département de projet informatique.

[531] M. Anteby, « La « perruque » en usine », art cit.

Entre les collègues et les supérieurs hiérarchiques, les informations ne sont pas révélées de la même manière. Les activités hors-professionnelles menées pendant le télétravail sont ainsi plus ou moins transgressives : le fait de prendre en charge des tâches domestiques est ainsi plutôt général et admis, même s'il n'est pas question de s'en vanter auprès des personnes encadrantes. La prise en charge du linge est admise en télétravail, mais il ne s'agit pas de s'en vanter, Audrey le rapproche par exemple de son manque d'amplitude horaire qui lui a été rapproché :

> Marianne : C'est quelque chose dont tu as déjà parlé avec tes collègues [cette gestion des tâches domestiques en télétravail] ? Enfin tu sais si eux font la même chose ?
> Audrey : Le coup de la machine à laver, je crois que c'est international. Tout le monde lance une machine à laver quand ils sont en télétravail, c'est ce qu'on disait. J'en parle librement quand on n'est pas spécialement dans le contexte professionnel parce que, j'en parle. J'en parlerai peut-être moins ouvertement avec mon manager parce que je sais que ça m'a déjà porté préjudice, même ma manière de fonctionner par exemple sur mon lieu de travail de telle heure à telle heure (*i.e. le fait qu'elle parte à 17h pour s'occuper de ses enfants*). Tout va dépendre du degré de réceptivité de mon interlocuteur. Et sur le fait de saucissonner mon temps, non je crois que je n'en ai jamais parlé.
>
> Audrey Fontenille, 2020, cheffe de projet, département de transformation digitale.

Alors qu'on lui déconseille fortement de réduire sa durée d'emploi à 80% et que sa présence dans les locaux de l'employeur est jugée trop réduite avec une présence de 10h (elle explique arriver « vers 9h53 ») jusqu'à « 17h-17h30 », ces pratiques professionnelles vont contre des normes de présentéisme axées sur des logiques androcentrées[532]. Il ne s'agit ainsi pas de mettre trop en avant des pratiques qui restent jugées négativement, même dans un monde professionnel revendiquant une attention aux enjeux de « conciliation ». Le panel d'activités réalisées en télétravail et qui m'est raconté en entretien est large, et je reviendrai sur certaines d'entre elles au fil de ce chapitre ici, notamment celles qui sont liées à du travail domestique et de prise en charge des enfants. S'occuper des animaux de compagnie (Rokhaya Diassata, Marilou Ellien, David Jute), de ses plantes (Katarina Tenso), se rendre à des rendez-vous administratifs (Chloé Semblat) ou médicaux (Katarina Tenso, Maxime Casa), au garage (Alexandre Arlet, Julie Costa), rendre visite à des proches (Alexandre Arlet, Marilou Ellien, Vivien de Lamaseraie) : les interstices du télétravail, entre deux réunions, la pause déjeuner, ou les confins de la journée de travail sont utilisés. Ainsi, les activités réalisées sous forme de « perruque » ne viennent pas compromettre le productif, mais s'insérer dans des temps morts, ou réduire la durée habituellement attribuée au travail salarié. On peut émettre l'hypothèse, sans pouvoir ici la vérifier, que d'autres activités moins facilement dicibles à une collègue, dans le contexte

[532] Nicky Le Feuvre et Nathalie Lapeyre, « Féminisation et aspiration à une meilleure "qualité de vie" : dynamique majeure des classes moyennes supérieures » dans P. Bouffartigue, C. Gadéa, S. Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, *op. cit.*, p. 224-234.

d'entretien, et plus intimes, sont réalisées dans cette journée : des activités transgressives telles que de longues interruptions de l'activité ou des siestes… En raison de la situation d'entretien, avec des personnes interrogées qui sont également mes collègues et que je suis amenée à croiser fréquemment dans le monde professionnel, les activités les plus en décalage avec un temps supposé être productif sont vraisemblablement tues. Il est aussi possible que la dépense temporelle dans les activités qui me sont confiées soit sous-estimée par les personnes salariées, soucieuses de garder la face.

Pour autant, dans les scènes qui me sont racontées, les personnes salariées mettent en scène une conjugalité limitée, visant à ne pas télétravailler en présence de son ou sa conjointe. Antérieurement à la crise du Covid-19, lorsque les deux membres d'un couple cohabitant pratiquent le télétravail, ils se séparent les journées dans la semaine. Le choix du jour de télétravail est alors directement fonction du ou de la partenaire. Cela semble lié à plusieurs facteurs : dans le cas où il s'agit de parents, cette préoccupation vise à « gérer l'imprévu », comme l'exprime Sébastien Perroy en entretien. En étant chacun deux jours par semaine à la maison, cela réduit les chances d'être coincé dans les transports en commun, sans autre solution pour récupérer leurs filles. Ensuite, les couples disposent souvent d'un seul « poste » de travail qu'il faut alors se répartir. Il s'agit d'une table où ils et elles sont installés de manière correcte, par opposition aux autres lieux où il serait possible de travailler mais en étant dans une posture inadaptée et responsable de maux de dos (dans une chambre, sur un lit, un canapé…). Chloé Semblat explique ainsi son choix de télétravailler le jeudi : « Mon compagnon est en télétravail les lundi, mercredi et vendredi. Et on n'a que deux pièces donc la table à manger nous sert de bureau. On n'a pas de bureau dédié en fait, donc on a décidé que c'était mieux de ne pas le faire le même jour. » De plus, travailler ensemble conduirait à subir les nuisances sonores de son conjoint ou sa conjointe, face aux réunions constantes dans la vie des cadres de l'Entreprise. L'essentiel des situations où les couples ont été amenés à télétravailler simultanément sont les périodes de confinement des années 2020 et 2021. Cela a parfois provoqué des tensions, certaines des personnes interrogées se voyant reprocher de parler trop fort lors des réunions en visio-conférence, mais aussi des situations appréciées, alors que le ou la partenaire est perçue différemment, dans son contexte professionnel.

Ainsi, et comme dans le cas de la « perruque », les informations sont parfois tues aux collègues et surtout aux encadrants et encadrantes, bien que cela concerne « tout le monde ». Cette possibilité de reprendre un peu de temps pour soi, à la barbe de l'employeur, est appréciée. Néanmoins et alors que l'activité professionnelle prend une place importante dans cette journée, avec des journées qui commencent plus tôt est terminent parfois plus tard, parfois très intenses,

est-ce alors une perruque ? Ou bien est-ce une transaction temporelle dont l'employeur reste gagnant, par le surcroit de productivité dégagé combiné à une perception positive pour les personnes salariées ? Et les activités pratiquées le sont-elles alors encore « à la barbe de l'employeur », si tout le monde les réalise ? N'est-ce pas un énième ressort organisationnel pour s'assurer de la fidélité des personnes salariées, par une promesse qui, en réalité, arrange au moins autant l'employeur ? M. Anteby explique que la perruque correspond aussi à une norme temporelle productive affirmée par certains encadrants – ceux qui ont suffisamment travaillé ont nécessairement du temps, en fin de journée, pour « perruquer ». Si l'on est loin d'une telle prescription de travail domestique, les logiques dans lesquelles s'insèrent sa prise en charge sont liées à des formes de rationalisation qui ne sont pas sans lien avec l'activité de cadre. En outre, il faut spécifier ces pratiques : le type d'activité effectuée en télétravail dépend fortement des positions sociales des personnes salariées. Le cas du sport en est un exemple significatif.

b) **Des activités sportives situées**

Avant d'entrer dans l'analyse de pratiques reproductives dichotomiques en télétravail (dans les deux prochaines parties de ce chapitre), s'arrêter sur le cas du sport permet de montrer combien l'opportunité que représente le télétravail s'ancre dans des situations complexes, mettant en tension les caractéristiques sociales, la charge familiale mais aussi la carrière. L'analyse de la RTT a permis de montrer la réallocation temporelle des durées ainsi reconquises par les personnes salariées. Si certains hommes expriment ainsi passer davantage de temps avec leurs familles, ils investissent aussi plus que les femmes des activités sportives[533]. Avec le télétravail, la pratique sportive reste au cœur de divisions genrées importantes. La sociologie du sport a montré combien la pratique sportive des Français et Françaises s'est accrue depuis en France depuis les années 60. En 1967 et à partir d'une enquête de l'INSEE, il est possible de tirer des déterminants sociaux du « sportif » : « on avait alors d'autant plus de probabilités d'être sportif que l'on était un homme, diplômé (facteur déterminant), que l'on avait moins de 30 ans et que l'on était un citadin. La catégorie des cadres, surreprésentée parmi les sportifs, l'était plus nettement encore dans des pratiques comme le golf, le tennis, le ski alpin[534]. » À la fin des années 80, un double mouvement est notable, avec à la fois une « augmentation de la pratique féminine[535] » et de celle des classes populaires. L'ouvrage de synthèse de Pascal Duret

[533] Martine Lurol et Jérôme Pélisse, « Les 35 heures des hommes et des femmes », *Travail, genre et sociétés*, 2002, vol. 8, nº 2, p. 167-192.
[534] Pascal Duret, *Sociologie du sport*, Paris, Presses Universitaires de France, 2012, p. 8.
[535] *Ibid.*

sur la question cite une enquête de 2002 qui donne des éléments quantitatifs sur les pratiques des Français et Françaises : ces dernières pratiquent davantage hors des circuits les plus officiels, sont moins licenciées que les hommes et participent aussi moins à des compétitions. Ceci forme une « distribution sexuelle des pratiques[536] » : en s'appuyant sur une enquête menée par l'institut national du sport, de l'expertise et de la performance (INSEP) de 1987, il montre que les femmes « exerçaient alors [une] activité sportive plus fréquemment que les hommes à domicile et durant les vacances […][537]. » L'ouvrage souligne le résultat suivant : « en définitive, l'enquête INSEP 1987 montrait que les femmes faisaient plus de sports qu'en 1967 mais ni aux mêmes moments, ni dans les mêmes espaces, ni selon les mêmes modalités que les hommes[538]. »

Dans la situation ici étudiée, les pratiques restent très logiquement réparties, entre les personnes effectuant des activités physiques sur le lieu de travail et celles profitant du télétravail pour ce faire. L'Entreprise est dotée d'une salle de sport. Celle-ci comprend à la fois des vestiaires, accessible à toutes et tous du matin au soir, mais aussi une salle de musculation comprenant diverses machines et une salle de cours collectifs. Ces cours se tiennent sur la pause déjeuner, ou en fin d'après-midi, avec des pratiques comme du yoga doux, de la gymnastique, des pilates ou du renforcement musculaire (type cuisses-abdos-fessiers). Le tarif de ces cours étant subventionné par le comité d'entreprise, l'abonnement annuel est très attractif et nettement inférieur à des abonnements dans d'autres salles privées. Outre ces cours, des activités sont également proposées dans des salles à proximité de la structure, comme du basket-ball, ou encore des séances d'escalade dans une salle de la même ville. L'accès aux vestiaires n'est pas contrôlé ni réservé aux abonnés de la salle, il n'est pas nécessaire de pratiquer ces activités payantes pour en bénéficier : il arrive ainsi que des personnes salariées viennent sur le lieu de travail de manière sportive (course, vélo) et l'utilisent pour se changer le matin, ou encore que la pause déjeuner soit l'occasion de pratiques de course à pied aux environs de la structure, ayant un cadre adéquat avec des voies piétonnes. Cet accès à des infrastructures sportives sur le lieu de travail a été analysé comme contribuant à un *ethos* de cadre, par des pratiques de contrôle de soi accrues par le sport : dans sa recherche, Julien Pierre montre ainsi que l'appréciation de structures sportives fournies par l'organisation employeuse encourage les personnes salariées à accroître leur investissement professionnel en créant un sentiment de redevabilité, alors qu'ils et elles ne pratiquent pas nécessairement d'activité[539].

---

[536] *Ibid.*, p. 13.
[537] *Ibid.*
[538] *Ibid.*, p. 13-14.
[539] Julien Pierre, *S'investir corps et âme en entreprise : contribution à une sociologie de la mobilisation des cadres par le sport*, Thèse de doctorat, Université de Strasbourg, 2009.

Je note ainsi que les personnes pratiquant des activités sportives dans les locaux de l'Entreprise ne sont pas les mêmes que celles qui décident de le pratiquer à domicile, en télétravail. Ainsi, celles qui font du sport en télétravail vont davantage avoir des traits les rapprochant d'une domination temporelle bien souvent masculine, elles ont moins de contraintes, tandis que celles qui effectuent du sport dans l'Entreprise, par exemple sur le temps du déjeuner, font davantage l'expérience de contraintes domestiques, par le couple ou la parentalité. La question du sport en télétravail est alors abordée sur le mode du bien-être :

> Vivien : […] Après, j'ai un truc perso, mais je me suis organisé, je fais une pause, une vraie pause le midi où je vais faire du sport, pour me couper un peu ma journée de télétravail. Et ça m'a vachement aidé, en fait, dans ma journée. De faire ça.
> Marianne : Ok. Et il y a d'autres pauses que tu prends cette journée-là ? À part la pause du midi, évidemment ?
> Vivien : Non, je ne prends que la pause du midi. Après je pense que chacun est autorisé à s'organiser comme il veut. Mais je suis parti du principe que je commence un peu plus tôt, je fais une grosse pause déj, parce que je vais faire du sport, donc je pars deux heures, et je termine un peu plus tard, si on fait mes horaires. Du coup ça permet de mieux bosser, je trouve. Et je tiens mieux ma journée que de faire d'une traite où, en général, avant si tu ne t'arrêtes pas, en fait, à 16h, j'en avais vraiment marre. Alors que là ça me permet d'être un peu plus constant dans toute la journée.
>
> Vivien de Lamaseraie, 2020, chef de projet, département de transformation digitale.

Les pratiques sportives contribuent ici non seulement à un bien-être mais aussi à davantage de productivité : une journée qui est mieux vécue et où l'activité professionnelle se fait aussi plus appréciable, pour Vivien. Pour Alexandre Arlet, c'est le télétravail intensif en confinement qui l'amène à des pratiques sportives régulières. Il m'explique qu'en 2020 et à partir du moment où le mode de garde de sa fille réouvre, à la fin du premier confinement, il contrebalance des journées de travail intenses avec des sorties sportives : « Systématiquement, je ne prenais pas loin de 2h pour déjeuner. En gros, je me faisais tout le temps une sortie footing. Et ensuite, déjeuner. » (2020, entretien n°2, encadrant de trois équipes, département de projet informatique). On peut mettre ces témoignages en parallèle de celui de Chloé Semblat qui effectue un jour de télétravail (comme Vivien plus haut) et qui déclare : « Chaque matin, chaque jour de télétravail je me dis : je vais me faire un peu de sport mais je n'y arrive jamais. Donc pour l'instant, je ne l'ai pas fait. Je le fais le soir, enfin après, mais pas dans la journée » (2019, chargée de projet, département de projet informatique). Elle justifie cette impossibilité de faire du sport le midi en télétravail par la densité de sa journée de travail et les réunions qui la rythment. On peut penser qu'elle dispose de moins de pouvoir dans la gestion de son agenda que certains de ses collègues masculins. Vivant en couple avec un homme également télétravailleur, l'entretien montre aussi un investissement pour des pratiques domestiques,

passant bien souvent l'aspirateur le midi ou le soir. La priorisation du sport (ou, à l'inverse, de l'aspirateur) est ainsi liée à des dispositions sociales différenciées.

Pour d'autres personnes, l'activité physique est effectuée sur le lieu de travail : cela est lié à leurs responsabilités familiales et domestiques. De fait, les pratiques de loisir (dans lesquelles s'insèrent les pratiques sportives) sont liées à des normes sociales de genre très fortes, dans lesquelles les femmes sont moins autonomes que les hommes, et qui sont également liées à leur capital culturel et par conséquent à leur activité professionnelle[540]. Le sport effectué le midi peut aussi informer d'un rapport à l'activité, puisque, lorsqu'il est effectué sur le lieu de travail, il empêche alors des déjeuners qui construisent et renforcent des sociabilités professionnelles. Certains et certaines professionnelles font probablement du sport avec des collègues, mais ce n'est pas le cas de celles avec lesquelles j'ai échangé ici, et elles ne mettent pas en avant le sport fait à l'Entreprise comme un temps de sociabilité professionnelle. Il s'agit plutôt pour elles d'un moment lié à une volonté individuelle de se soustraire du contexte professionnel pour un moment. C'est ainsi le cas de Chloé Semblat, qui le réalise dans les locaux de l'employeur à défaut de le pratiquer en télétravail. J'ai développé dans le chapitre précédent l'ambiguïté entre un métier bancaire qu'elle apprécie et un collectif professionnel auquel elle n'adhère pas, étant en retrait de son groupe de collègues pourtant soudé. Le midi, elle fait du sport dans les locaux de l'Entreprise, quittant son poste vers 11h30 et déjeunant ensuite à son bureau. Audrey Fontenille, mère de deux enfants et télétravailleuse régulière à hauteur d'une journée par semaine, explique des pratiques sportives similaires : « En général, je fais du sport entre midi et deux, au moins le lundi ou le jeudi. C'est vraiment mon moment pour moi, mais dans ce cas-là, je ne mange pas avec mes collègues, et voilà, moi, j'en ai besoin ». C'est également le cas de Maxime Casa, ce père divorcé qui garde sa fille un mercredi sur deux lorsqu'il est en télétravail. Cette journée étant consacrée à des activités parentales, cela ne lui offre pas la possibilité de pratiquer des activités sportives lors de cette journée. Il m'explique ainsi ses habitudes sur le lieu professionnel :

> L'après-midi, il y a deux possibilités, soit je prends le temps de déjeuner, donc je fais une pause avec n'importe qui et je fais mes trois quart d'heure de pause, je vais déjeuner à la cantine. Soit je fais du sport. Donc trois fois par semaine, j'essaie de faire du sport. Si je fais du sport, je prends deux heures et après je mange un sandwich à mon poste. Mais ce moment-là est très important dans la semaine, il faut savoir que j'ai deux fois du sport dans ma semaine à ma pause déjeuner. Voilà. Ça, pour mon équilibre, c'est important. J'ai mis ça en place, il n'y a je ne sais plus combien d'années, et si on me l'enlevait, ça serait compliqué, pour moi. Parce que le soir, euh, avec un enfant, je ne peux pas faire de sport. Enfin je ne prends pas le temps de le faire et puis c'est compliqué à organiser.

[540] Nicky Le Feuvre, « *Leisure, Work and Gender: A Sociological Study of Women's Time in France* », *Time & Society*, 1994, vol. 3, nº 2, p. 151-178.

Maxime Casa, 2020, chef de projet, département de transformation digitale

Le résultat que permet cette analyse des pratiques sportives est qu'elles induisent des sociabilités genrées : ne pas avoir à gérer des activités domestiques ou familiales, en télétravail, c'est alors pouvoir faire des activités sportives sur ces journées, et ainsi conserver des temps dédiés aux relations interpersonnelles, lors des journées passées dans les locaux de l'Entreprise et notamment autour du moment du déjeuner. Comme l'explique Pascal Duret, « le temps que les femmes s'accordent pour faire du sport est révélateur, plus que chez les hommes, d'une tension entre obligations familiales et liberté personnelle[541]. » Ainsi, l'enjeu de pratiquer une activité sportive en télétravail ou au bureau est lié à des contraintes genrées domestiques et familiales, et a des implications nettes sur les sociabilités professionnelles que cela induit.

À certains égards, c'est en effet la fin d'un « métro, boulot, dodo » critiqué par les personnes salariées, avec le télétravail, et la possibilité nouvelle d'ajouter des activités antérieurement exclues des journées de travail. En cela, le télétravail s'ancre dans la continuité de reconfigurations temporelles du travail antérieures, telle que la RTT. On pourrait donc dire que le télétravail s'apparente à la perruque des cadres, par la réappropriation d'un temps initialement productif. Néanmoins, en analysant les pratiques sportives des télétravailleurs et télétravailleuses on peut déjà noter combien les usages du temps libres sont différenciés : ils s'insèrent dans des inégalités professionnelles et domestiques. Dès lors, la pratique du télétravail n'est pas l'opportunité d'un nouveau temps libre pour toutes les personnes salariées. Dans les deux parties suivantes, je vais montrer combien la population étudiée a des expériences distinctes des temps sociaux, en télétravail : d'un côté, les hommes et les femmes vivant seules accroissent leur domination temporelle, de l'autre les femmes étant mères et celles vivant en couple hétérosexuel deviennent disponibles, du point de vue domestique.

II — Une domination temporelle accrue

Je note que dans le cas de femmes qui vivent seules, et pour les hommes, quelle que soit leur situation familiale, le télétravail permet d'accéder à des ressources temporelles importantes : il donne de la marge de manœuvre temporelle ou, pour le dire autrement, une flexibilité. Je vais ici me centrer sur ces populations maîtres et maîtresses des rythmes du productif et du reproductif : on peut dire de ces cadres que cette pratique accroît une domination

[541] P. Duret, *Sociologie du sport*, *op. cit.*, p. 14.

temporelle. Elsa Favier, effectuant une sociologie des énarques à l'aune du genre de cette profession, utilise cette notion :

> Les « dominants temporels » sont donc ceux qui, tout en respectant les normes de disponibilité extensive pour le travail et de performance, sont « en mesure de s'extraire du contexte temporel commun », qui peuvent « prendre des décisions d'usage du temps qui ne consistent pas en de pures réactions aux contraintes : ce (ux) qui pre(nnent) (leur) temps[542] »[543].

Ces personnes exerçant une domination temporelle prennent en charge peu d'activités domestiques ou parentales lors de cette journée : lorsqu'elle existe, cette prise en charge est justifiée par le bien-être qu'elle apporte et elle n'entre pas en conflit avec le temps productif. Dans ces situations, le jour passé à domicile peut être consacré à des activités de loisir ou sportives.

1. Accéder à des ressources temporelles

Télétravailler, pour une partie de la population interrogée, revient à accéder à des ressources temporelles. En raison de leur position déjà dominante, il s'agit alors de travailler chez soi pour bénéficier de marge de manœuvre temporelle pour gérer tant des événements ponctuels que des imprévus, via le recours notamment à un télétravail occasionnel. Le travail productif reste alors priorisé, pour ces personnes. On peut donc noter une forme de maîtrise temporelle liée à la catégorie de population étudiée ici. Si les personnes que j'ai interrogées sont à une position bien moins supérieure que les énarques au cœur de l'enquête d'Elsa Favier citée plus haut, leur appartenance à la catégorie de cadre en font également des personnes ayant des compétences temporelles importantes.

a) Le cas du télétravail occasionnel

Le télétravail occasionnel est une façon pour les professionnels et professionnelles déjà en position de domination temporelle d'accéder à une marge de manœuvre temporelle supplémentaire. Je centre ici le regard sur le télétravail occasionnel car il est riche d'analyser son recours et ses spécificités, qui témoignent d'un engagement modéré dans la pratique (si je n'ai pas de paragraphe analysant en miroir le télétravail régulier, nous verrons cette pratique à de nombreuses reprises plus bas, puisqu'il est fortement pratiqué après la crise du covid et par

[542] Muriel Darmon, *Classes préparatoires : la fabrique d'une jeunesse dominante*, Paris, La Découverte, 2013, p.165.
[543] Elsa Favier, « "Pourquoi une présence au bureau de quinze heures par jour ?" Rapports au temps et genre dans la haute fonction publique », *Revue française d'administration publique*, 2015, vol. 1, n° 153, p. 75-90.

la plupart des femmes vivant en couple hétérosexuel, mères ou non, et les hommes étant pères). Les personnes que je catégorise du côté des dominantes temporelles et qui renforcent cette domination par le télétravail ne font pas toutes du télétravail occasionnel. Elles le pratiquent également de manière régulière et dans ce cas uniquement à hauteur d'une journée par semaine – avant le premier confinement. Néanmoins, pour certaines des personnes interrogées, circonscrire le télétravail à une journée fixée, dans la modalité régulière du télétravail, représente une gêne. Aussi, le cas du télétravail occasionnel est paradigmatique de certains gains permis par le télétravail, dans le cas de personnes salariées favorisées, qu'il s'agit maintenant d'explorer.

Une forme de flexibilité inhérente au télétravail « occasionnel » est appréciée par des personnes qui sont cadres au forfait jour, et qui bénéficient donc d'une latitude importante dans l'organisation de leur journée. Dans sa modalité occasionnelle, le télétravail vient alors renforcer cette autonomie. Il est alors possible de jouer avec les jours de télétravail pour s'arranger de situations individuelles qui sinon auraient pu nécessiter de poser des journées de congés : maladies mineures, contraintes familiales, nécessité de partir plus tôt de chez soi ou d'être à domicile pour un rendez-vous, un voyage… J'échange avec Sébastien Perroy sur sa pratique du télétravail, alors que nous sommes durant le premier confinement de 2020. Alors que je lui demande s'il télétravaille, il me répond par la négative en expliquant que sa femme étant en congé parental et gardant à domicile sa plus jeune fille, l'espace de son appartement n'est pas adapté et il n'y aurait pas été au calme pour travailler. Or, au fil de l'entretien, je comprends qu'il effectuait bien du télétravail dans sa modalité occasionnelle et qu'en raison du contexte spécifique de cette journée, il ne considère pas que cela soit véritablement du télétravail :

> Quand est-ce que j'ai fait ? Alors les dernières fois où je les ai faites… (*rire*) C'est quand ma femme se faisait opérer ! (*rire*) Alors bon, ce ne sont pas forcément les bons exemples. Alors non, le jour où elle s'est fait opérer j'étais en congé. Le lendemain, j'étais en télétravail. Donc comment ça s'est passé ? On n'était pas en confinement et il n'y avait pas de vacances scolaires… Alors je ne vais peut-être pas prendre ces exemples-là parce que du coup, elle était alitée tout le temps et c'est moi qui faisais tout… Mais sur une journée flexible où je suis tout seul à la maison, je fais juste mon repas du midi. Ça se limite à ça. Je fais mon repas du midi pour manger. Et puis après, il arrive vite 16h30 – 17h et là, y a la petite qui arrive [de l'école]. Et donc ma femme les douche. Comme ça je suis peinard. Et du coup, j'arrête vers 18h30. Parce qu'à cette époque-là, je le faisais encore [le télétravail] dans la salle à manger. Et donc tu ne peux pas avoir des gamins autour de toi, ils ne comprennent pas [que tu travailles]. Donc là, j'arrêtais et je reprenais le soir à 21h. C'était un peu plus morcelé, en fait, la journée. Mais le truc, c'est que quand tu es en mode flexible, comme ça, c'est toujours pour conditions exceptionnelles. Tu as toujours un truc, en fait, c'est pour ça que tu les prends. Soit c'est parce que tu n'es pas en forme, alors du coup c'est une journée un peu décousue, [de ce point de vue]. Soit c'est parce que tu as les petites à garder, donc c'est décousu sous un autre aspect. Donc très clairement, quand c'est du mode flexible, c'est un peu plus décousu que du télétravail régulier. Enfin, ça c'est l'approche que j'en avais parce que je le prenais que de façon exceptionnelle. Pour justement [réaliser] des choses que je n'aurais pas pu faire à distance.

Sébastien Perroy, 2020, encadrant de trois personnes, chef de projet, département de transformation digital

Être en télétravail lui permet de se substituer à sa compagne, par exemple en prenant soin de sa benjamine. On peut dire que Sébastien utilise le télétravail comme solution ponctuelle à une nécessité de se rendre disponible à domicile, dans le cas de problèmes de santé de sa femme, ou face à sa propre impossibilité de se rendre au travail, dans les cas où il a été malade. Ces situations ne correspondent pas à des usages du télétravail autorisés par la structure : le télétravail n'est pas supposé remplacer un arrêt maladie. Mais la position d'encadrant et la socialisation masculine de Sébastien font qu'il se sent autorisé à m'expliquer ces pratiques, pourtant déviantes des normes de la structure. Cadre autonome, cet homme bénéficie ainsi de davantage de pouvoir temporel grâce au télétravail.

Encadré n°11 : Santé, handicap, maladies chroniques et télétravail

La question d'acquérir une forme de flexibilité temporelle dans le choix des temps et lieux peut répondre à difficultés individuelles du point de vue de la santé des travailleurs et travailleuses. Ainsi, en 2017 en France, les personnes exerçant du télétravail sont globalement en moins bonne santé que l'ensemble des travailleurs et travailleuses : « L'état de santé des cadres en télétravail régulier semble plus altéré que celui du reste des salariés. En effet, les cadres jugeant leur état de santé mauvais ou très mauvais pratiquent plus fréquemment un télétravail régulier que les autres (27,7 % contre 10,9 % en moyenne, tableau 2). [...] Le télétravail semble néanmoins permettre des aménagements de poste pour des salariés en mauvaise santé[544]. » Ainsi, le télétravail semble utilisé dans le cas de situations de santé, à destination de certaines personnes salariées : la stratégie nationale de lutte contre l'endométriose prévoit en 2022 l'accès à un télétravail facilité pour les femmes concernées par cette maladie[545]. De la même manière, le « Plan santé au travail dans la fonction publique et développement du télétravail » reprend l'accord du 13 juillet 2021 sur le télétravail dans la fonction publique qui permet aux femmes enceintes de « demander à dépasser le plafond réglementaire de trois jours de télétravail hebdomadaire sans l'avis du médecin du travail[546] ». De fait, le télétravail peut aussi devenir un aménagement de poste pour des personnes en situation de handicap, comme le rappelle l'Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées (AGEFIPH)[547]. La pratique est alors mise en

[544] S. Hallépée et A. Mauroux, « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », art. cit., p. 2.

[545] Alice Romerio, « Articuler travail et santé. Le cas de l'endométriose. », Séminaire « Sociologie de l'articulation travail-famille et des temps sociaux », CNAM, 10 février 2023.

[546] Portail de la fonction publique, « Plan santé au travail dans la fonction publique et développement du télétravail, mis en ligne en septembre 2022, consulté en mars 2023, en ligne : https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-dgafp/les-grandes-reformes-en-cours/plan-sante-au-travail-dans-la-fonction-publique-et-developpement-du-teletravail.

[547] AGEFIPH, Guide « Le télétravail des personnes en situation de handicap », septembre 2021, consulté en mars 2023, en ligne : https://www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2021-09/Guide-Handicap-et-teletravail_0.pdf

œuvre sous l'égide des médecins du travail. Pour autant, comme le soulignait Alice Romerio dans son intervention citée ci-dessus sur le rapport à l'emploi et au travail des femmes atteintes d'endométriose, cette mesure ne concerne alors que les femmes dont la position sociale leur permet d'effectuer du télétravail. Ainsi, s'il s'agit d'une mesure qui peut améliorer les conditions de vie et de travail de certaines personnes salariées présentant des vulnérabilités importantes, ces dernières sont inégalement dotées pour y accéder. Ce sont ainsi celles ayant des positions professionnellement les plus favorables qui acquièrent à ce type d'aménagement, puisque les postes dits télétravaillables sont plutôt des postes de cadres. En outre, la possibilité de télétravailler permet alors parfois de dissimuler la maladie ou les difficultés vécues par les personnes salariées, ce qui contribue alors à des inégalités entre les catégories socioprofessionnelles et celles qui peuvent, ou non, télétravailler.

Le télétravail occasionnel permet ainsi d'accéder à davantage de latitude temporelle pour des personnes aux conditions de travail déjà favorisées. La modalité de télétravail occasionnel rend donc possible des arrangements de dernière minute « pour être flexible, par rapport à [soi], sa vie personnelle » (Émilie Fontaine, 2019, encadrante de deux personnes, équipe de projet informatique). Émilie Fontaine explique par exemple qu'ainsi, ses journées de télétravail ont davantage de valeur à ses yeux que si elles étaient régulières, car elles sont liées à un besoin spécifique – parmi ceux qu'elle cite : dormir tard car elle est rentrée tard la veille, une livraison, un départ en congés, des motifs qui ont trait à des questions de bien-être personnel et aux loisirs. Ces professionnels et professionnelles parviennent alors à mieux articuler des temps sociaux difficilement conciliables, dans le cas de présence au travail, à gérer « [leurs] contraintes à [eux] » (Émilie Fontaine). Les activités alors prises en charge sont bien sûr socialement situées : il s'agit de cadres vivant en Île-de-France, ayant un niveau de vie permettant une consommation importante, tant du point de vue des sorties que du tourisme ou des pratiques de consommation avec livraison à domicile. Pour une salariée d'une trentaine d'années qui vient de devenir propriétaire d'un appartement situé en proche banlieue parisienne, le télétravail occasionnel devient une solution pour gérer le surcroit de tâches et de rendez-vous liés à cet achat, dans le contexte d'intensification du télétravail et de son inéluctabilité que j'ai précédemment exposée :

> Marianne : Le télétravail, tu avais l'air de dire que ça ne te tentait pas trop, mais tu as quand même voulu prendre occasionnel ?
> Mathilde : En fait, j'ai voulu prendre occasionnel parce que de temps en temps comme là, surtout cette année, en fait, pour des raisons personnelles, j'ai acheté un appartement. Et du coup c'est vrai que les livraisons de meubles ou EDF qui vient pour vérifier quelque chose, ou enfin, à chaque fois je suis obligée de poser des demi-journées. Je me suis dit que quand j'ai besoin, ça peut être pratique quand même de pouvoir faire du télétravail pour voilà, réceptionner des choses, pour pouvoir aussi ranger, pour pouvoir ne pas perdre le temps des transports pour faire autre chose. Donc c'était, voilà, je me suis dit, bon, c'est le côté pratique, ça va m'être utile en ce moment.

Mathilde Varennes, 2020, cheffe de projet, département de transformation digitale.

Ce télétravail donne donc une marge de manœuvre pour gérer tant des imprévus que des événements prévus, comme dans ce dernier cas : pour Mathilde aussi, il s'agit d'économiser des journées de congés. L'avenant de 2018 à l'accord de 2016, autorisant la mise en œuvre de la modalité occasionnelle du télétravail, explique qu'il doit être pratiqué deux journées par mois, choisies et inscrites dans l'outil informatique de comptage des congés et des journées de télétravail et de mission, cinq jours avant la date de télétravail potentielle. Néanmoins, les pratiques ici transcrites montrent qu'il peut s'agir de journées prises la veille pour le lendemain, dans le cas des imprévus racontés par Sébastien ou par Émilie par exemple. Cette dernière le confirme :

> Marianne : Et quand tu as cette formule de deux jours par mois, tu dois déterminer combien de temps on avance la date où tu les prends ? Il n'y a pas de règle ?
> Émilie : Non, pas que je sache. Moi, il y en a un, je l'ai pris le jour d'avant, je dis : demain je suis en télétravail, est-ce que ça pose problème ? On m'a dit non. Aucun souci, j'ai posé.
> Marianne : Donc c'est ton manager qui valide ?
> Émilie : Ouais c'est ça. Toi tu poses [ta journée] dans l'outil RH que tu fais une demande de jour de télétravail. Moi j'ajoute si c'est le premier jour ou le deuxième jour dans le mois comme ça le manager n'a pas à savoir si j'en ai déjà fait un.

Émilie Fontaine, 2019, encadrante de deux personnes, équipe de projet informatique.

Ces cadres disposent donc de marge de manœuvre *via* un télétravail qui facilite la gestion de temporalités parfois antagonistes et conflictuelles du salariat par rapport à des engagements individuels ou familiaux, de nature variée (loisir, contrainte personnelle, administrative, de santé…). En outre, et probablement grâce à leur position très autonome, ces journées de télétravail sont encore plus avantageuses : la pratique de la fixer cinq jours à l'avance semble peu répandue. Cela en fait une ressource, permettant l'acquisition de flexibilité temporelle. Pour autant, pour ces dominants et dominantes temporelles, l'activité salariée reste déterminante dans le choix du télétravail.

b) **Une priorisation du productif**

Pour ces personnes, disposant de ressources importantes, ayant un engagement important vers le champ professionnel et un rapport au monde axé sur des caractéristiques et des représentations masculines, le choix du télétravail s'ancre avant tout dans un rapport au productif : qu'il soit exercé de manière occasionnelle, comme nous venons de le voir, ou une journée par semaine, de manière régulière, ce temps à domicile est subordonné à l'activité professionnelle. Les événements professionnels passent au premier plan et le choix du télétravail se fait à rebours de celles ayant davantage d'engagements domestiques :

> Marianne : Pour quelles raisons tu as choisi la formule [« occasionnelle »] deux jours par mois ?
> Émilie : Pour plusieurs raisons. Il y a quelquefois des événements dans l'Entreprise qui sont intéressants sur la pause déjeuner et ça peut être le mercredi, ça peut être le jeudi, ça peut être le vendredi où j'ai envie de pouvoir [aller]. Je n'ai pas envie de me dire : ah ben non c'est bête, je suis en télétravail ce jour-là, je ne peux pas aller à la conférence qu'ils font sur je ne sais quel [sujet], […] ah non c'est mon jour de télétravail ! C'est bête, ça serait frustrant du coup de ne pas pouvoir, ou alors on a une grosse réunion [et de la rater]. Enfin je pense que si j'étais à un jour par semaine, je ne mettrais pas les grosses réunions sur les jours de télétravail mais parfois tu n'as pas forcément le choix. Si tout le monde est dispo le lundi et que toi tu n'es pas dispo le lundi parce que tu es en télétravail, tu vas finir par accepter la réunion du lundi. Donc [ce choix] c'était par rapport à la vie de l'Entreprise, ce qui peut être proposé par l'Entreprise.
>
> Émilie Fontaine, 2019, encadrante de deux personnes, équipe de projet informatique.

Dans un monde pré-Covid où l'hybride ne s'est pas encore répandu et où il reste mieux perçu d'effectuer les réunions importantes en étant physiquement dans la salle, Émilie confirme un rapport au travail que nous avons déjà analysé dans les chapitres précédents, notamment en s'intéressant à sa relation avec son téléphone portable comme étant le produit de socialisations professionnelles. Étant dans une carrière ascendante, ce télétravail occasionnel permet de préserver son engagement professionnel. Elle participe ainsi à des conférences advenant sur la pause déjeuner abordant des sujets aussi bien professionnels et internes à l'Entreprise ou concernant plus généralement le Groupe et le secteur financier que des sujets extra-professionnels allant de la méditation pleine conscience, à la parentalité, et passant par les prises de parole que j'ai organisé avec certains collègues en thèse à l'Iris présentant leurs recherches, je l'ai mentionné au deuxième chapitre. Montrant son implication professionnelle jusqu'à la pause déjeuner, elle priorise également des réunions ou engagements liés à son poste.

Pour d'autres, le choix du télétravail se fait en lien avec les possibilités professionnelles qu'il offre. Ainsi, et alors que l'*open-space* est fréquenté sur certaines journées, il s'agit de profiter de journées dites "calmes". Le choix de la journée est important, puisqu'elle est fixe, dans le cas du télétravail régulier : ce choix peut alors être fait au principe de l'engagement professionnel. Romain Manin rejoint le Groupe à la fin de l'année 2018 par un programme recrutant de jeunes diplômés et diplômées. Ce type de programmes, courants dans les groupes multinationaux, vise à sélectionner des personnes sortant d'écoles renommées (bien souvent de cursus d'ingénierie ou de commerce) pour les former et leur offrir une carrière ascendante. Montrant un investissement professionnel important, Romain rejoint l'Entreprise et le département de transformation digitale, à l'issue de deux expériences professionnelles de six mois dans d'autres départements du Groupe et du Pôle. En 2020, il s'apprête à démarrer la pratique du télétravail, ici régulière à hauteur d'un jour par semaine, car son encadrante le lui propose avec insistance :

> Je discute ce midi à la cantine avec Romain Manin et Vincent Morvan (consultant externe). Je ne sais plus comment arrive ce sujet arrive mais Romain explique qu'il va demander son jeudi en télétravail. Je lui demande comment il a choisi ce jour-là, et au vu de ce qu'il me dit, il s'agit d'un choix par élimination. Le lundi ne lui convient pas car c'est trop tôt dans la semaine après le week-end, il aurait le sentiment d'être encore en week-end. Le mardi aussi est trop tôt pour lui. Le mercredi pourrait alors convenir et le jeudi aussi. Il considère que le vendredi est trop proche du week-end, il trouve ça « abusé ». Donc Romain dit qu'il a hésité entre le mercredi et le jeudi. Il trouve que le mercredi est une journée où il y a moins de monde [dans les locaux], donc il a la possibilité d'avoir des conversations assez poussées avec les gens, de prendre du temps pour parler avec des personnes qu'on ne voit pas souvent (nos chefs à échelon hiérarchique N+2, N+3), et n'a pas envie de renoncer à ça. Ainsi, il préfère prendre le jeudi, qui est une journée où il a des réunions en continu, comme ça il les fait chez lui, et il est sûr de travailler. Sinon, il me dit qu'il craindrait d'avoir fini ce qu'il a à faire en une heure puis de n'avoir plus rien à faire pour la journée.
>
> Carnet de terrain, 24 mars 2020.

Le raisonnement qu'explicite Romain est symptômatique d'un enjeu qui a été largement discuté au tournant du premier confinement : en raison d'investissements genrés différenciés pour le télétravail, les femmes le mobiliseraient davantage et s'exclueraient de moments de sociabilité masculins[548]. De fait, le mercredi est une journée où moins de femmes sont présentes dans les locaux en raison de recours genrés aux temps partiels à 80% sur la journée du mercredi. Dès lors, choisir de télétravailler le jeudi pour maintenir des sociabilités en petit comité et sans les femmes étant mères, le mercredi, confirme cette inégalité de genre provoquée par le télétravail qui prend place dans des rapports plus généraux des femmes au travail et à l'emploi[549]. Katarina formule un attachement similaire pour une journée du mercredi et du vendredi où l'*open-space* est moins rempli. Attachée à des rites vestimentaires liés à la journée du vendredi, pratiquant un *casual Friday* hérité des grandes firmes états-uniennes[550], elle ne souhaite pas télétravailler sur ces deux journées. Je lui demande de m'expliquer les motifs de sélection de sa journée de télétravail (pratiqué de façon occasionnelle, puis une journée par semaine le mardi avant le confinement) :

> En dehors du boulot, je suis inscrite à des activités culturelles et sportives, donc c'est par rapport à ça et aussi par rapport au nombre de personnes présentes sur site les différents jours. Pour moi, le vendredi, c'est le jour où il y a le moins de monde au bureau et c'est très agréable de travailler le vendredi. J'ai une vieille habitude qui remonte à mon époque en production [au département des opérations]. Je ne mets des jeans que le vendredi, quand je dis jeans je veux dire jean bleu, que le vendredi, parce que c'est un rituel que je me suis gardé d'avant et j'aime bien [ça]. Pour moi, le vendredi, ça a toujours été la journée où on était tous en baskets, tee-shirt, alors que toute la semaine, j'étais en talons aiguille, maquillée, en robe. Et ce jour-là, j'étais en mode détente avec les autres membres de mon équipe. Quelque part, ce rituel-là, je l'aime bien. Et donc, le vendredi, comme il n'y a pas trop de monde, je trouve, c'est plutôt agréable de bosser au bureau. Le mercredi, je trouve que c'est souvent la journée des mères de famille, et aussi il y a pas mal de monde en télétravail et le lundi également. Je m'étais dit, pour être pragmatique, qu'il faudrait que je prenne

[548] C. Guillaume et S. Pochic, « La fabrication organisationnelle des dirigeants », art. cit.
[549] M. Maruani, *Travail et emploi des femmes*, *op. cit*.
[550] François Sarfati, « À la lisière des parquets. Identité professionnelle des salariés du courtage en ligne », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2003, vol. 146-147, nº 1-2, p. 80-92 ; Erynn Masi de Casanova, *Buttoned Up: Clothing, Conformity, and White-Collar Masculinity*, Ithaca (États-Unis), Cornell University Press, 2015.

> le mardi ou le jeudi. Par respect, on va dire de l'ordre général au niveau de l'équipe, c'est-à-dire par rapport au sens du travail de l'équipe. C'est évident que j'allais prendre un jour qui n'était pas très pris. Pour garantir quelque part l'équité, sinon le télétravail, n'a pas de sens pour garantir un nombre de place minimum prise par les gens, si on est tous en télétravail le vendredi, ça ne sert à rien.
>
> Katarina Tenso, 2020, cheffe de projet, département de transformation digitale.

Pour Katarina, plusieurs enjeux se mêlent : tant ses préférences subjectives liées à des socialisations antérieures (l'habillement du vendredi), que la question des conditions de travail en *flex-office* (un plateau moins rempli le lundi, mercredi et vendredi) mais aussi l'enjeu d'un collectif qui, par soucis égalitaire et de gestion de l'espace de travail, doit se répartir les journées de télétravail. Néanmoins, à travers ce discours se dessine, comme pour Romain, des logiques de division genrées des journées de télétravail. Il s'agit de profiter du calme du mercredi et du vendredi : Katarina ne l'exprime pas mais il est probable que ces journées « tranquilles » permettent des relations interindividuelles au travail davantage développées. Pour les personnes les mieux dotées socialement, le télétravail (occasionnel ou régulier) permet de concilier des exigences de disponibilité professionnelle à domicile et un travail mené sur une amplitude horaire importante (comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent) avec des exigences similaires au bureau, par le maintien de sociabilités professionnelles, mais aussi l'accès à un temps chez soi permettant un confort individuel et une flexibilité spatio-temporelle accrue. Si, pour les personnes bénéficiant d'une forme de domination temporelle par le télétravail, ce dernier s'ancre dans des logiques professionnelles que je viens d'exposer. Toutefois, il s'agit néanmoins également de s'engager dans des pratiques reproductives, mais qui sont alors très limitées.

2. Un investissement reproductif limité

Les pratiques menées par les télétravailleurs et télétravailleuses caractérisées par leur domination temporelle se distinguent de celles des femmes que nous verrons dans la troisième partie du chapitre par un critère de dispensabilité : le travail domestique aurait pu ne pas être mené, cela n'aurait rien bouleversé à l'organisation de la journée ou de la semaine. Mais en ce qui concerne la une prise en charge enfantine par les pères, le télétravail sert à s'assurer de maintenir un engagement professionnel important tout se conformant à une norme de « bon père ». De fait, pour les hommes étant pères, le télétravail permet de se conformer à des exigences qui pourraient sembler dichotomiques, mais s'accordent ici, par l'incarnation d'une figure de père modèle, tout en étant travaillant de manière extensive.

a) **Des pères modèles ?**

Le recours au télétravail peut permettre un investissement des pères dans la prise en charge enfantine. Dans une société où une norme égalitaire se répand[551] notamment du point de vue de la prise en charge genrée du travail domestique et parental[552], le télétravail pourrait offrir une possibilité d'égalité nouvelle. En étant à la maison, les hommes n'ont-ils pas alors la possibilité d'en faire autant que leurs conjointes ? Si l'analyse de la RTT a permis de souligner des tâches domestiques qui ne sont pas plus égalitaires à la suite de cette réforme, qu'en est-il avec le télétravail ?

Une pseudo-égalité

L'engagement des pères dans les tâches domestiques et familiales est loin d'être évident, puisque malgré une intériorisation des normes égalitaires, notamment du point de vue de la participation auprès des enfants, le travail masculin reste subordonné à une pourvoyeuse de soin principale, qui est la mère[553]. Dans le cas du télétravail, c'est de fait la gestion enfantine qui est mise en avant, par ces pères convaincus d'être dans des situations égalitaires. Julie Landour, mettant en parallèle les effets du télétravail sur les organisations familiales dans les contextes français, suisse et suédois, montre que les pères français restent avant tout des « pères d'appoint », qui se rendent disponibles en cas de défaillance maternelle[554]. Ici, ils semblent parfois investir plus fortement cette pratique, mais uniquement du point de vue parental et de manière subordonnée à un engagement professionnel : comme le souligne Julie Landour, l'activité domestique n'est quasiment jamais comprise dans leurs pratiques de télétravail. Alexandre Arlet est encadrant dans l'équipe de projet informatique. Âgé d'une trentaine d'années, il vit à environ cinquante minutes de son lieu de travail et est en couple avec une chargée de recrutement qui a également accès au télétravail. En 2019 alors que nous effectuons un premier entretien, leur fille est âgée d'un an et est gardée en crèche. Alexandre est pleinement socialisé aux questions d'égalité, qu'il amène de lui-même au cours de l'entretien. Il fait partie

---

[551] Alban Jacquemart et Viviane Albenga, « Pour une approche microsociologique des idées politiques. Les appropriations ordinaires des idées féministes », *Politix*, 2015, vol. 109, nº 1, p. 7-20.

[552] Martine Court, Julien Bertrand, Géraldine Bois, Gaële Henri-Panabière, Olivier Vanhée, « Qui débarrasse la table ? Enquête sur la socialisation domestique primaire », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2016, vol. 215, nº 5, p. 72-89.

[553] Marie Cartier, Anaïs Collet, Estelle Czerny, Pierre Gilbert, Marie-Hélène Lechien, Sylvie Monchatre, Camille Noûs, « Allez, les pères ! Les conditions de l'engagement des hommes dans le travail domestique et parental », *Travail, genre et sociétés*, 2021, vol. 46, nº 2, p. 33-53.

[554] Julie Landour, « Quand les hommes télétravaillent : variations des arrangements domestiques en France, en Suède et en Suisse » dans Claudia Senik (dir.), *Le travail à distance*, Paris, La Découverte, 2023, p. 185-202.

d'un groupe d'égalité professionnelle porté par des hommes que l'on nommera ici Men love equality, ayant plusieurs antennes dans des firmes françaises. Alexandre rejoint celle du Pôle et décrit ainsi le rôle de cette structure :

> Alexandre : […] Alors moi, en aparté, je suis dans un réseau qui s'appelle [Men love equality], et l'objectif c'est de travailler sur l'égalité, au départ c'est un réseau initié par des hommes pour l'égalité hommes-femmes au travail, qui vient en complément des réseaux de femmes.
> Marianne : Ça me parle un peu, je crois que j'ai dû en entendre parler, peut-être pas de celui-ci en particulier, mais du fait qu'il y avait des hommes qui se mettaient à faire des groupes de...
> Alexandre : En tous cas [Men love equality], c'est [un cabinet de conseil axé sur le sens au travail] qui en est à l'initiative au départ, nous on a un réseau dans l'Entreprise et le Pôle. La thématique de départ, au tout début au moins, c'était de travailler sur l'équilibre hommes-femmes au travail. L'égalité on va dire, et en se disant que les réseaux de femmes c'est très bien pour travailler sur l'*empowerment* des femmes, le *mentoring*, sauf que en fait quand on dit ça, on dit aussi que finalement, les femmes c'est le problème dans l'égalité femmes-hommes : elles n'ont pas suffisamment de mentors, elles n'ont pas suffisamment d'assurance en elles pour prendre ces postes-là. L'angle [Men love equality] c'est de dire que le problème c'est plutôt le regard que les hommes posent sur les femmes, et sur les hommes en fait aussi, qui fait que l'un et l'autre sont obligés d'être dans des stéréotypes masculins et féminins, en entreprise. Et si tu veux, [ce réseau] s'est un peu étendu à l'équilibre vie perso/vie pro depuis. Les axes sur lesquels on travaille, ce sont toutes les façons dont on travaille en étant plus mobile, en n'étant pas forcément assis à son bureau toute la journée, et aussi de lutter contre tout ce qui est présentéisme si tu veux, être obligé d'être là de telle heure à telle heure. Alors moi ça me paraît vraiment, c'était déjà quelque chose que... Les personnes qui arrivaient chez moi (*i.e., dans son équipe)*, qui me demandaient « c'est quoi les horaires », je disais : « Non mais alors les horaires, si c'est ça, fais en sorte d'arriver dans cette zone-là, parce que quand même on travaille tous ensemble, comme ça si on veut te joindre normalement tu auras suffisamment de travail pour être présent sur cette tranche horaire-là. En revanche je ne te demande pas de faire tel horaire ou tel horaire, si un jour tu as besoin de partir tôt pour ceci ou cela, voilà tu t'organises. ». C'est quelque chose qui me parle le télétravail, et le téléphone, c'est vraiment une thématique qui nous sert beaucoup pour pouvoir militer sur cet équilibre vie pro/vie perso.
>
> Alexandre Arlet, 2019, encadrant de trois équipes, équipe de projet informatique.

Ainsi et dans cette conception, le télétravail permettrait de lutter contre une forme de présentéisme privilégiant les hommes face à la nécessité de longs horaires de travail pour se faire « bien voir » de sa hiérarchie, dans certains champs professionnels. Face à la prise de conscience d'une structure employeuse androcentrée, le télétravail vient être une solution pour lutter contre des rythmes professionnels qui restent néfastes aux carrières de femmes. Pour lui, ce télétravail d'égalité devient un outil à la fois pour se conformer à des normes parentales qu'il veut égalitaires, tout en passant davantage de temps à travailler :

> Moi je parle pour mon cas, pour faire le lien avec ce que tu disais et l'équilibre vie pro/vie perso, j'ai eu une petite fille l'année dernière, on est très attachés avec ma copine à ce que ce soit le plus égalitaire possible dans l'organisation de nos activités. Vraiment, on alterne. S'il y en a un qui la dépose le matin, c'est l'autre qui va la chercher de soir, et celui qui va le chercher le soir, le jour d'après... Enfin on alterne toujours, ce n'est pas moi qui la dépose le matin et [ma compagne] qui la va chercher soir. Si je dépose le matin, elle va chercher le soir et puis le lendemain elle dépose le matin et je vais chercher le soir. Ce qui fait qu'en terme d'organisation des horaires, ça a été un peu différent pour moi, j'ai dû voir avec Danièle (*sa supérieure hiérarchique*) pour réadapter mon planning je dirais, et le fait d'avoir le télétravail, donc moi je suis en télétravail le vendredi. C'est génial parce que la crèche est à 5 minutes à pied de chez moi, donc je peux vraiment m'organiser,

> voilà, je la dépose avant 9h le vendredi matin, je dois la récupérer à 18h, et ça me permet quand même de faire une journée très large. Quand je la récupère si j'ai encore des choses à faire je peux continuer pendant une heure parce qu'il y a ma copine qui rentre à ce moment-là aussi donc c'est un vrai confort. Et l'avantage qu'on a, c'est qu'elle dans sa boîte elle est également en télétravail, c'est le mercredi. Donc on a des journées, le mercredi et le vendredi où pour nous, on a beaucoup moins de stress avec les transports. De se dire soit, par exemple, je la déposais, et derrière une galère pour arriver au travail, ou alors le pire je dirais, parce qu'à la limite c'est qu'être en retard pour aller au travail et le reste, ça s'organise, [alors que] si on n'arrive pas à temps pour la crèche… Ces deux journées-là, on retire complètement ce stress lié aux transports en commun et puis pour [ma fille] c'est mieux parce qu'elle ne se fait pas des journées, elle se fait des journées un peu moins énormes à la crèche ces deux jours-là et puis pour nous c'est plus tranquille on en profite mieux donc c'est vraiment, c'est vraiment quelque chose de très positif dans ce sens-là.
>
> *Idem*.

Les pratiques décrites par Alexandre du point de vue parental en font un homme inséré dans une répartition bien plus égalitaire que nombre de pères[555]. Alors qu'il réorganise ses horaires, avec sa supérieure pour parvenir à respecter cet engagement familial, le télétravail apparaît comme une solution idéale face à cette difficulté d'organisation, en lui donnant davantage de maîtrise sur le temps de transport et sur son temps de travail et en lui permettant de tenir ensemble une norme de paternité égalitaire, avec celle d'une disponibilité professionnelle à la hauteur de sa carrière ascendante. Lors de la journée de télétravail, il s'occupe d'aller à la fois amener et récupérer sa fille à la crèche, alors qu'habituellement il effectue seulement un des deux trajets. Il s'agit également de faire passer le bien-être enfantin au premier plan : la petite passe moins de temps à la crèche que lorsqu'il se rend dans les locaux de l'employeur. Pour autant, Alexandre capitalise également sur cette journée pour consacrer une partie importante de sa journée à l'activité salariée, en accroissant ses horaires de travail. De fait, il souligne une journée « large » mais aussi, et surtout, qu'une fois qu'il est allé chercher sa fille à la crèche, il peut continuer à travailler pour une heure, puisque sa compagne, rentrée du travail, prend alors leur fille en charge. Je ne demande pas dans l'entretien s'il fait la même chose pour sa compagne, prenant son relais alors qu'elle est en télétravail et qu'il est au bureau, mais il est possible de penser que si ça avait été le cas, Alexandre l'aurait exprimé. Ainsi, les représentations des pères à l'égard de la paternité créent bien des rapports au temps différenciés[556] : l'investissement égalitaire d'Alexandre l'amène à avoir des attentes importantes à l'égard du télétravail. Pour autant, son télétravail sert son engagement professionnel, accroissant alors son amplitude horaire : le télétravail peut donc être porteur de doubles gains pour les hommes pères.

---

[555] Clara Champagne, Ariane Pailhé et Anne Solaz, « Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolutions en 25 ans ? », *Économie et Statistique*, 2015, n° 478-479-480.

[556] Amélie Benoit, « Tous pareils, les pères ? Le rapport à la paternité peut-il expliquer le rapport au temps des pères ? », *Lien social et Politiques*, 2005, nº 54, p. 25-37.

Des privilèges masculins

La situation d'un autre père, divorcé, montre comment le télétravail peut être à la source d'arrangements informels, en dehors des règles de l'Entreprise, pour certains hommes qui en tirent alors des bénéfices. Maxime Casa est séparé de la mère de sa fille, avec laquelle ils sont organisés en garde alternée, s'occupant de leur enfant une semaine sur deux. Maxime vit maintenant avec sa nouvelle compagne et prend en charge sa fille, âgée de neuf ans, le mercredi. Ainsi, alors que je lui demande de me raconter sa dernière journée de télétravail, antérieurement au confinement (nous effectuons l'entretien au milieu du premier confinement), il m'explique d'abord effectuer des journées de télétravail différentes une semaine sur deux :

> Alors l'avantage du télétravail, quand tu as un enfant, donc une semaine sur deux, c'est jeudi et une semaine c'est mercredi. […] Parce qu'au début c'était tout le temps le jeudi [mon jour de télétravail], et cette année, son école a décidé de se mettre à l'école de 4 jours. Donc ça veut dire que le mercredi, elle n'a pas école. Et donc une semaine sur deux, je prends mon mercr' (*se reprend*) … enfin je télétravaille le mercredi, comme ça, elle reste avec moi.
>
> Maxime Casa, 2020, chef de projet, département de transformation digitale.

L'arrangement de Maxime est singulier : cela n'est pas autorisé, dans les textes sur le télétravail, de changer ainsi sa journée une semaine sur deux. La journée choisie est supposée être fixe, lorsque le télétravail est régulier. Il s'agit donc d'un accord trouvé avec l'encadrant de Maxime qui lui autorise cette flexibilité temporelle hors des règles prévues par la structure[557]. Ensuite, alors qu'il aurait pu changer son jour de télétravail pour le mercredi chaque semaine, Maxime garde le jeudi une semaine sur deux. S'il ne l'explique pas dans l'entretien, on peut penser que cela confirme les analyses menées plus haut sur un mercredi apprécié au bureau, face à un espace vide de plusieurs femmes étant mères. Il tient ainsi probablement à son jeudi en télétravail, et préfère cette solution à un changement officiel de son jour de télétravail. Enfin, et dernier élément notable, il s'agit pour Maxime de garder sa fille dans sa journée de télétravail, ce qui est à la fois interdit mais aussi la source de nombreuses spéculations que j'ai déjà abordées. Le télétravail est ainsi critiqué par certains et certaines car il serait l'occasion pour des femmes de préférer cette pratique à la mise à temps partiel. En somme, il existe une crainte que des femmes gardent leurs enfants le mercredi tout en étant en télétravail, soupçon sexiste qui a été exprimé dans l'Entreprise par certaines personnes de genre et de rang organisationnel variés. Or, il est particulièrement ironique de noter que la seule personne m'ayant confié de

[557] L'encadrant de Maxime est Sébastien Perroy, qui lui-même a pris de la distance avec les règles du télétravail. J'expliquais plus haut que Sébastien effectuait un télétravail occasionnel dans des situations où il était malade, ou bien devait gérer ponctuellement sa fille, face à une indisponibilité de la mère. Il est possible qu'une forme de connivence masculine amène ainsi Sébastien à autoriser à Maxime ces pratiques.

telles pratiques, tant en entretien que dans le cadre de conversations informelles soit un homme, grâce à un privilège masculin qui rend pour lui cette pratique dicible.

Encadré n°12 : Le soupçon du télétravail féminin le mercredi

Est-ce possible, pour les femmes, de garder leurs enfants en télétravail ? Cette pratique pourrait permettre aux femmes, davantage responsables du travail familial et domestique, de continuer à effectuer ce travail. Néanmoins, les discours de personnes salariées montrent une forme de soupçon à l'égard des femmes télétravailleuses :

> Je suis dans les vestiaires de la salle de sport de l'Entreprise après être allée courir sur le temps du midi. J'assiste à une conversation entre deux femmes. Elles échangent sur le choix des jours de télétravail qui est en train d'être fait dans leur équipe. Leur encadrante a refusé à une de leur collègue de télétravailler le mercredi. Cette collègue a essayé de négocier en disant qu'elle voulait garder ses enfants ce jour-là. Elles ne précisent pas si cette dernière voulait les garder toute la journée ou après une autre solution de garde principale (centre de loisir…). Or, cet argument a été utilisé en sa défaveur par leur encadrante car elle n'a pas à garder ses enfants : c'est son temps de travail. Ces deux femmes semblent choquées que leur collègue puisse penser qu'elle aurait pu s'occuper de ses enfants durant ce jour-là.
>
> Carnet de terrain, printemps 2019.

Cette scène à laquelle j'assiste ouvre de nombreux questionnements. On ne sait pas l'âge des enfants de cette femme : peut-être sont-ils suffisamment âgés ou âgées pour être autonomes et s'agit-il alors seulement de les superviser ? On ne sait pas non plus pourquoi l'encadrante refusait d'emblée qu'elle télétravaille le mercredi. Il est possible de penser qu'il existe une forme de défiance à l'égard des femmes souhaitant effectuer du télétravail le mercredi : il s'agit traditionnellement la journée prise par les femmes travaillant à 80%. Une salariée de l'Entreprise reproduit cette représentation en expliquant qu'elle a constaté ce qui serait alors un détournement du télétravail :

> Au début, avec certains de mes collègues, j'ai vu surtout celles qui disaient : « Moi je veux être en télétravail, le mercredi ! » Tu les appelles et d'un coup, tu entends « Chut ! ». Ou tu entends un gamin brailler derrière. En vrai, tu as pris ton mercredi parce que tu t'occupes de ton gosse, mais tu ne fais pas du « vrai télétravail », et ça, moi en revanche… Parce qu'on me le dit souvent, peut-être parce que je suis trop stricte, mais pour moi, il est absolument impensable d'être en train de garder ses gosses et de dire « je suis en télétravail. »
>
> Charlène Legrand, 2020, assistante de direction, équipe de transformation digitale.

Les personnes salariées semblent alors surveiller les usages du télétravail parmi leurs collègues. Le télétravail n'est pas un dispositif qui permet de s'occuper de sa famille. Des résultats similaires sont obtenus par Gabrielle Schütz dans le cadre de son travail d'habilitation à diriger des recherches en cours : seul un père déclare profiter du télétravail le mercredi pour garder ses enfants, elle n'a rencontré aucune femme dont c'est le cas. Il est probable qu'une autre femme interrogée (Karine Chasselay) garde ses enfants en télétravail le mercredi, à partir de l'automne 2021, mais elle ne l'explique pas aussi clairement, et alors

que cette information m'est donnée de manière implicite juste avant la fin de mon terrain, je ne la relance pas à ce sujet. J'y reviendrai en analysant son engagement dans le télétravail, dans le chapitre 8.

Le mercredi, Maxime m'explique travailler en présence de sa fille, dès le matin, alors qu'elle prend son petit-déjeuner. Le matin, l'enfant joue et s'occupe de sa douche et de s'habiller, puis le père cuisine le repas. Sa fille joue de nouveau l'après-midi, et Maxime l'accompagne à 16h à son cours de gymnastique, situé « à trois minutes » de son domicile, puis retourne la chercher à 18h. Si Maxime pourrait externaliser cette prise en charge auprès d'une personne rémunérée ou d'un ou une proche, il ne mentionne pas ces possibilités. La journée de télétravail est alors passée avec cette enfant qui semble alors très autonome, puisque Maxime la dépeint jouant dans sa chambre, taisant alors les frustrations pourtant aisément imaginables qui pourraient advenir à l'égard de l'indisponibilité de son père. Dans des arrangements avec les règles de l'Entreprise, Maxime tire parti d'une forme de privilège masculin qui lui permet de ne pas poser de journées de congés pour s'occuper de sa fille, ni de rémunérer quelqu'un ou mobiliser des sociabilités familiales pour ce faire. En tant qu'homme, il n'est pas menacé du même soupçon que les femmes et peut donc prendre en charge sa fille.

L'usage du télétravail pour les hommes étant pères permet, ici, de se plier à une exigence professionnelle de carrière construite au masculin neutre. Mais il ne s'agit pas de réduire la durée de son activité professionnelle pour s'occuper d'enfants : le productif reste central. Bien loin de « nouveaux pères[558] » particulièrement égalitaires et davantage investis dans le travail reproductif, comparativement aux générations précédentes, le télétravail montre que les pères en tirent un bénéfice de cette pratique, puisqu'ils restent par ailleurs très disponibles professionnellement tout en s'acquittant de ce travail parental.

b) **Des tâches domestiques marginales**

Plus haut, j'ai montré que le télétravail occasionnel peut permettre aux personnes salariées d'accroître leur domination temporelle en disposant de marge de manœuvre temporelle pour gérer des événements ponctuels. Dans le cas du télétravail régulier, ce ne sont pas exactement les mêmes tâches qui sont prises en charge. Des tâches domestiques peuvent être exercées par certaines femmes vivant seules et les hommes quel que soit leur statut de

[558] Myriam Chatot, *Le temps des pères : socialisation et résistances au rôle de pourvoyeur de soins dans le cadre d'un congé parental à temps plein*, Thèse de doctorat, EHESS, 2020 ; Binge Audio, « À la recherche des nouveaux pères ». Podcast *Les couilles sur la table*, épisode 65, invitée Myriam Chatot, par Victoire Tuaillon, 2020.

cohabitation et de parentalité, mais ces pratiques sont alors caractérisées par leur ponctualité et par le fait qu'elles sont ancrées dans des discours de bien-être.

Un caractère ponctuel

L'activité reproductive prise en charge par les hommes est doublement ponctuelle : d'une part, il s'agit de tâches non récurrentes, dont un exemple saillant est la réception de livraisons, d'autre part, même dans le cas de tâches qu'il faudrait répéter chaque semaine (comme le lavage du linge), elles ne sont pas faites de manière systématique et récurrente, l'activité salariée prenant restant prioritaire. Alexandre Casa s'occupe de la gestion de la crèche pour sa fille lors de sa journée de télétravail, mais son investissement dans le travail domestique semble limité.

> Marianne : Et ça t'arrive d'avoir quelque chose à gérer pour la maison ?
> Alexandre : Oui !
> Marianne : Ou d'en profiter pour faire quelque chose.
> Alexandre : Ouais bien sûr, bien sûr ça m'arrive. On fait, quand on a des commandes par exemple de colissimo, on fait en sorte que ce soit livré les mercredis ou les vendredis. Ça m'est arrivé j'étais en call avec [ma supérieure] et il y a l'interphone qui sonne ! Je fais : « attends j'ai un colis à récupérer ! » Enfin oui moi je trouve que c'est vraiment un confort pour ça, ça m'est arrivé, je fais pas mal de choses sur ces journées-là. Ça m'arrive d'aller entre midi et deux, qu'est-ce que j'ai fait d'autre ? J'ai emmené la voiture au garage qui à côté, entre midi et deux et je l'ai récupérée en fin d'après-midi. Pas mal de choses comme ça, qui libèrent un peu des tâches [faites] le week-end. Donc oui, oui, j'en fais. Je considère que je suis chez moi. Ça m'arrive aussi de lancer une machine, par exemple. Lancer une machine et l'étendre à un moment dans la journée. Et ce genre de choses, il y a moins de pauses mais je prends des temps comme ça aussi.

Alexandre Arlet, 2019, encadrant de trois équipes, équipe de projet informatique.

Les tâches réalisées par Alexandre sont limitées et ponctuelles : il organise les livraisons et prend en charge les réparations de la voiture, ce qui ne constitue pas les tâches essentielles du travail domestique. Au sujet du nettoyage du linge, la formulation qu'il emploie laisse entendre que ce n'est pas une pratique qu'il effectue de manière récurrente lors de chaque journée de télétravail, contrairement aux femmes dont je parlerai dans la dernière partie du chapitre. Un engagement domestique similaire est décrit par Vicente Neves, lorsque je lui pose la question des tâches effectuées dans sa journée de télétravail :

> Oui, il faut être honnête ! Si j'ai une petite pause et que je n'ai pas grand-chose à faire, je fais une lessive, je repasse mes chemises. Oui oui, je le fais. Habituellement, je suis très organisé, un peu control freak donc je m'en occupe le week-end. Mais si je suis à la maison… J'attends que quelqu'un me réponde pour avancer sur une tâche, je n'ai rien à faire à faire, donc en attendant, je m'occupe du linge, la machine à laver est juste à côté. Je fais la vaisselle, un peu de ménage si j'ai besoin. Oui, ce genre de chose, si j'ai du temps à tuer.

Vincente Neves, portugais expatrié en France, 2019, encadrant de 7 personnes, équipe de projet informatique, entretien réalisé en anglais.

Les précautions linguistiques induites par les subordonnées de condition que Vicente utilise à plusieurs reprises montre bien que ce travail domestique n'est effectué seulement *si* le travail rémunéré le permet. L'investissement domestique est donc subordonné aux questions professionnelles et ne se fait qu'en fonction d'une activité qui le permet.

Pour autant, et pour un des hommes rencontrés, prendre en charge certaines activités domestiques (même ponctuelles) pendant les journées de télétravail n'est même pas du domaine des possibles : il explique bien se rendre chez le coiffeur, sortir « faire une course », mais rien de plus. Pris dans une répartition tout à fait inégalitaire, il ne semble pas même envisager cette possibilité, n'ayant aucune conscience du type d'activité qui pourrait être mené « en une demi-heure » :

> Marianne : Et ça t'arrive de faire quelque chose pour ta maison, du ménage ou… ?
> David : Non, pas le jeudi non non.
> Marianne : Vous faites à un autre moment ça ?
> David : Ouais, non non, ça ne rentre pas dans, on ne l'intègre pas dans cette journée-là. Vraiment si on peut faire des choses extra, extérieures mais pas dans la maison quoi. Après tu peux, c'est difficile en une demi-heure une heure, tu ne peux pas, si tu commences à faire quelque chose dans la maison ça te prend la journée. C'est difficile de dire je prends une demi-heure je fais ci, je fais ça. Je n'y arriverai pas. Si je commençais à faire quelque chose après, ça prend la journée je le sens. Non non.
>
> David Jute, 2019, chargé de projet, département de projet informatique.

Si certains hommes se conforment ainsi à une norme égalitaire au moins du point de vue parental, la pratique de travail domestique est nettement moins courante, jusqu'à être absente, dans le cas d'hommes qui ne prenaient déjà pas en charge cette pratique.

Une activité domestique bénéfique

La gestion de certaines tâches peut aussi être justifiée par le bien-être des professionnels. C'est le cas de Bastien Rio, qui présente ainsi les courses qu'il fait comme un moyen de sortir de chez lui, alors que je lui demande simplement de me raconter sa deuxième journée de télétravail, il explique cette habitude reproductive :

> Bastien : […] Je me suis vite organisé pour sortir le midi. Parce que sinon je reste chez moi toute la journée et ce n'est pas très agréable. Donc le midi je vais faire mes courses comme ça je n'y vais pas le week-end. Ce qui est agréable.
> Marianne : Il y a moins de monde en plus
> Bastien : Oui, il y a moins de monde. Donc c'est juste histoire de sortir en fait, parce que je me suis rendu compte que voilà je me faisais à manger, je mangeais, et puis après tu y retournes et tu n'es pas sorti de chez toi, tu n'as pas la pause, t'as pas eu de pause le midi en fait, parce que tu restes dans le même environnement, même si t'es chez toi. Donc je ne vais pas allumer la télé ou regarder quelque chose, je suis quand même dans une journée de travail donc ça ne me viendrait pas à l'idée ou à l'esprit de faire ça. Donc je sors. Voilà.
>
> Bastien Rio, 2019, encadrant de 5 personnes, équipe de projet informatique.

Les tâches domestiques peuvent trouver leur justification dans des préoccupations plus générales pour des activités procurant du bien-être, dans l'économie d'une journée critiquée par l'isolement qu'elle provoque. Ces pratiques sont comprises dans un registre de justification tout particulier : les tâches sont faites et, *en outre*, elles provoquent un meilleur vécu de la journée de télétravail.

L'accès à un télétravail régulier peut aussi ouvrir la possibilité de reconfigurations domestiques laissant sous-tendre les intérêts subjectifs des personnes interrogées : c'est le cas pour Sébastien Perroy qui m'explique en entretien l'achat d'un aspirateur sans fil, branché en permanence et qu'on peut utiliser ensuite grâce à sa batterie, d'une marque haut de gamme, spécialisée dans ce type de produit. Cette acquisition est révélatrice du style de vie des personnes interrogées, prêtes à acheter un aspirateur coûtant environ 400€. L'aspirateur souligne également révélateur de l'intérêt professionnel de Sébastien pour les questions technologiques et la modernité de certains outils, alors qu'il travaille sur plusieurs outils et logiciels novateurs mis en œuvre par le département de transformation digitale dans l'Entreprise, ayant notamment pour but des gains financiers effectués au sein des départements opérationnels. Ensuite, c'est grâce à cet achat qu'il investit la pratique domestique, alors qu'en 2021 il se retrouve à télétravailler autant que sa compagne, qui a repris son activité après son congé parental :

> Sébastien : […] Et l'aspirateur, alors on a fait l'achat d'un nouvel usage, j'appelle ça comme ça, c'est le Dyson sur batterie. Du coup, tu passes l'aspirateur en dix minutes, tu fais une pièce, puis tu feras le couloir le lendemain, puis tu feras une autre pièce cinq minutes plus tard, enfin tu vois… […]
> Sébastien : [Avant] on le faisait une fois par semaine, voire une fois tous les quinze jours parce que ça nous saoule grave. Du coup, avec cet usage-là, je parle bien d'acheter un usage, tu as deux minutes, tu vois, autour de la table, c'est sale, tu prends l'aspirateur, tu passes. Alors que les gamins avec leurs chaussons donnent des coups de pieds dans les pâtes qui sont tombées et du coup, tu en as partout, tu nettoies tout de suite et il y a beaucoup moins de boulot, au final. Et même moi qui ne passait pas souvent l'aspirateur, du coup, je le passe aussi. Occasionnellement, quand y a besoin. Donc ça… En fait, c'est un usage différent, on consomme différemment le ménage. Et c'est beaucoup plus facile couplé avec du télétravail.
> Marianne : Et c'est nouveau, ça, de ces mois-ci ? Enfin du confinement et tout ?
> Sébastien : On avait acheté un petit truc qui n'aspirait pas bien mais on avait validé le concept parce qu'on a un chat, donc il y avait plein de poils de chat, donc tu passes un petit [coup] comme ça, rapide, quand tu vois que ça s'accumule dans un coin, où qu'il y a un petit recoin. Donc c'est super facile. Et on a aimé l'usage et du coup on s'est dit : « bah non, ce n'est juste pas assez puissant pour aspirer des pâtes, du riz, des choses comme ça. » Donc on a fait l'effort. Enfin « on a fait l'effort », ce n'est pas non plus … mais ça reste des achats coûteux auxquels tu réfléchis donc on s'est dit « on va prendre ça parce que ça nous servira. » Et je confirme que c'est vraiment un usage, c'est top, quoi ! Alors après, le ticket d'entrée est un peu élevé. Mais il y a d'autres produits qui sont moins élevés que ça et qui font aussi bien le boulot, hein, mais on arrive à des âges où on peut, on a envie, de s'acheter des trucs sympas.
>
> Sébastien Perroy, 2021 (entretien n°2), encadrant de trois personnes, chef de projet, département de transformation digital.

Sébastien développe ainsi toute une réflexion autour des logiques qui ont conduit à cet achat, tout en ne cachant pas qu'il ne s'occupe que peu de cette tâche. Alors qu'il décrit l'évolution de cette « consommation » domestique de manière très détaillée, enthousiaste par ce nouvel achat, on comprend que son utilisation reste pour lui « occasionnelle ». Ainsi, au moment du deuxième entretien, alors que la compagne de Sébastien a redémarré son activité professionnelle qu'elle exerce dorénavant à 80% en ne travaillant pas la journée du mercredi et en télétravail intensif en cette période de confinements successif, elle s'occupe de la plupart des tâches domestiques. Sébastien justifie cette situation en expliquant qu'elle termine plus tôt ses journées que lui. Il déclare pendant l'entretien prendre en charge la vaisselle et plier le linge (que sa femme a mis à laver et à sécher pendant ses journées de télétravail). Sa compagne s'occupe alors de la préparation des repas, mais aussi de laver le linge et d'une bonne partie du nettoyage « en semaine, vu qu'elle finit plus tôt ou qu'elle a des creux dans la journée, [quand] elle a dix minutes. » Le reste du « gros ménage » est effectué par le couple le samedi. Cet exemple pose bien l'inégale répartition du travail domestique, malgré un télétravail amenant les deux membres du couple à être au domicile. Ces tâches restent réalisées par les femmes tandis que les hommes priorisent l'activité professionnelle.

Parallèlement, Katarina Tenso vit seule et tire également des bénéfices temporels importants du télétravail. Elle l'a pratiqué de manière occasionnelle, avant de l'effectuer régulièrement, nous l'avons vu plus haut. On peut dire qu'elle accède également à davantage de domination temporelle par le télétravail (qu'elle subordonne à des logiques productives), je la classifie donc aux côtés des enquêtés hommes ici mentionnés. Pour autant, la grande différence avec ceux-ci se situe dans un investissement dans les tâches domestiques. Pour elle, le télétravail représente une opportunité domestique, par la possibilité de « faire des machines » : cette journée est ainsi rationalisée. Elle m'explique également combien le télétravail peut lui permettre de programmer des rendez-vous médicaux et notamment des séances de kinésithérapie qu'elle éprouve sinon des difficultés à effectuer. Dans le cas de Katarina qui est très investie professionnellement et qui vit seule, des différences de socialisation genrée créent alors des pratiques domestiques différenciées, bien que la professionnelle puisse également montrer un engagement professionnel important dans cette journée.

J'ai montré jusqu'ici combien le télétravail pouvait accroître une domination temporelle, pour les populations les plus favorisées rencontrées à l'Entreprise. En leur donnant le pouvoir d'une flexibilité maîtrisée, le télétravail semble alors être une ressource pour l'articulation des temps sociaux de ces personnes salariées, et pour leur qualité de vie générale, mais aussi pour

leur temps professionnel. Mais, tant dans le choix du jour de télétravail que dans les activités qui y sont menées, il s'agit de prioriser l'activité professionnelle et les sociabilités qui y sont liées. Alors que je demande à Vivien de Lamaseraie à quel moment il a démarré le télétravail dans sa modalité régulière, il ne parvient pas à se remémorer avec précision la période et commente ainsi : « J'avoue que c'est vraiment un des moments qui ne m'a pas marqué » et lorsque je le relance à ce sujet, complète : « Je ne dis pas que c'est non-événement, mais comme je n'avais pas une attente de dingue par rapport à ça… Je ne me suis pas dit que ça m'[avait] délivré d'un poids, mais je suis content de le faire une fois par semaine, ça me va. » Cette opinion générale résume bien ici l'investissement situé pour un télétravail qui n'opère pas de grande révolution du quotidien, surtout dans le cas d'hommes n'étant pas pères. Dès lors, ce télétravail est perçu comme largement positif mais reste le produit de dispositions moins importantes que pour certaines femmes que je vais maintenant étudier.

III — UNE DISPONIBILITE DOMESTIQUE POUR LES FEMMES

Les recherches de Monique Haicault ont permis de mettre en avant des formes du travail domestique et professionnel féminin, qu'elle a notamment étudié à travers la figure de l'ouvrière travaillant à son domicile, rémunérée à la tâche. Par une méthodologie novatrice, elle a filmé certaines de ces femmes, qui se livrent alors à ces récits de leurs journées de travail. Une femme ouvrière, dont le nom n'est pas communiqué, explique dans une des vidéos son activité de couturière à domicile, qu'on ne peut distinguer de ses rôles parentaux et domestiques :

> Femme interrogée : Je suis plus tranquille de travailler ici chez moi qu'à l'atelier. Parce que je me levais le matin je faisais tout ce qu'il y avait à faire, je faisais partir [mon enfant] à l'école, et puis à midi il fallait préparer le dîner. Tandis que là, maintenant, des fois à 7h je suis à la machine. Des fois j'ai ma matinée, ou alors on travaille, des fois, après le souper. Dans la journée, après il faut se lever des fois, il faut faire les commissions aussi, les courses, le manger… […] C'est pénible [ce travail] mais pas si pénible que les ménages (*i.e. sa précédente activité rémunérée*). D'être toute la journée à la machine, je ne me remue pas assez.
> Monique Haicault : Vous y êtes combien d'heures dans une journée ?
> Femme interrogée : Neuf heures, dix heures[559].

Les conditions d'emploi et de travail peuvent être associées à des engagements domestiques et reproductifs : cette femme explique ainsi préférer travailler depuis son domicile car le temps préalable au démarrage de l'activité dans les locaux de l'employeur était porteur d'une pression importante. Travaillant à domicile, elle peut démarrer à travailler dès 7h du matin. Les discours

[559] Monique Haicault, « Vidéo Des dames de qualité », [1979], 2010. En ligne : https://hal.science/halshs-03315298v1

sur le télétravail, dans le cas de femmes devant assumer des tâches domestiques importantes en raison de leur mise en couple ou de leur parentalité, et d'une division genrée du travail domestique, sont remarquablement similaires à ceux des femmes interrogées par Monique Haicault. Elles n'ont pas les mêmes conditions de vie, étant cadres et situées plus haut dans l'espace social, ni les mêmes conditions d'emploi, étant salariées du secteur tertiaire et sont interrogées avec une quarantaine d'années d'écart. Dans les deux cas, les femmes sont rendues disponibles à domicile, corvéables alors qu'elles travaillent et s'engageant pleinement dans ce temps en ce qu'il permet des formes d'optimisations, et en lien avec leurs dispositions, que j'ai montré précédemment. Nous allons ici explorer les variations de la disponibilité féminine dans le télétravail.

1. Des inégalités de genre accrues

Les femmes prennent en charge certaines tâches durant leurs journées de télétravail de manière beaucoup plus intensive que les personnes du groupe analysé plus tôt. Les femmes sont rendues disponibles du point de vue domestique, et cette pratique accroît les inégalités de ce point de vue : alors que le travail salarié réalisé hors du lieu de vie empêchait une prise en charge des tâches domestiques durant la journée, le télétravail amène les femmes à en faire davantage que les hommes, dans des temps antérieurement protégés. On peut le lier à une volonté de productivité, qui s'ancre dans des dispositions sociales de cadres.

a) Les mères et le télétravail

Le télétravail, car il permet d'être chez soi deux à trois jours par semaine (ici, en tous cas), pourrait devenir un motif pour choisir une structure professionnelle ou un employeur. L'engagement professionnel et l'engagement parental peuvent se construire et se lire ensemble, comme l'a montré Julie Landour dans sa recherche sur les mompreneurs[560]. Ceci serait ainsi particulièrement vérifiable dans le cadre de l'Entreprise, dont nous avons vu que les conditions de travail et les conventions collectives, dans le cadre de ce salariat protecteur, sont particulièrement favorables à la parentalité. Ainsi, Nathalie Lapeyre et Nicky Le Feuvre montrent combien les femmes de classe moyenne et supérieure sont à la recherche de postes qui correspondent à une forme de « souveraineté temporelle[561] », c'est-à-dire une forme de

[560] Julie Landour, *S'engager en parentalité et créer son activité : l'entreprise paradoxale des Mompreneurs en France (2008-2014)*, Thèse de doctorat, EHESS, 2015, p. 356.
[561] Rosemary Crompton et Nicky Le Feuvre, « *Continuity and change in the gender segregation of the medical profession in Britain and France* », *International Journal of Sociology and Social Policy*, 2003, vol. 23, nº 4-5, p. 36-58.

maîtrise des temporalités, à l'opposé de professions nécessitant une disponibilité extensive[562]. L'attention des cadres du secteur bancaire pour les enjeux de conciliation s'ancrent pleinement dans les préoccupations des classes moyennes supérieures décrites par les deux autrices. Ainsi, du point de vue de celles à qui les tâches domestiques et familiales incombent, il est possible de penser que le télétravail comprend des promesses particulièrement fortes, en ce qu'il serait supposé permette de combiner à la fois des exigences de professionnelles (en démarrant sa journée un peu plus tôt, par exemple) et domestiques (par la prise en charge de diverses tâches). L'enthousiasme transmis dans les entretiens par les femmes télétravailleuses ainsi que la répartition genrée des régimes de télétravail confirme des dispositions genrées à cette pratique, mais je n'ai pas pu obtenir de données sur le poids de l'accès au télétravail dans le choix d'un emploi dans le Groupe – je n'ai pas abordé cette question dans les entretiens et cela n'a pas été exprimé par les personnes interrogées, notamment car nombreuses sont celles qui ont démarré leur carrière dans cette structure avant la possibilité de faire du télétravail.

Les journées passées à domicile représentent alors l'opportunité de modifier la prise en charge des enfants, pour des femmes qui restent les pourvoyeuses de soin principales. Marilou Ellien (2020, assistante de direction, département de transformation digitale), mère d'un enfant de deux ans et demi au moment de l'entretien, est âgée de 30 ans. Son fils est pris en charge par une assistante maternelle, dans la ville du Val-d'Oise où elle réside. Alors qu'elle met « plus de deux heures aller-retour » pour se rendre à l'Entreprise, elle ne peut pas s'occuper de son fils matin et soir et délègue donc une partie de cette gestion à ses beaux-parents. Les journées de télétravail sont alors l'occasion de modifier cette organisation, en n'ayant pas de recours aux grands-parents, les journées où elle travaille depuis son domicile. Le compagnon de cette femme n'intervient alors que sur le mode du « relai » et de l'aide, déposant son fils chez l'assistante maternelle de manière ponctuelle, les matins. Je note une réorganisation similaire dans le cas de Karine :

> Alors, télétravail, donc c'est moi qui dépose mes filles, on n'a pas de nounou ce jour-là et je les récupère. Ça veut dire que, bon je dépose mes filles à 8h30, je peux commencer à travailler au plus tard à 9h. Voilà, en général, je fais de grosses journées parce que je ne me laisse qu'une heure pour manger en général soit j'ai une réunion à midi, soit à 13 heures, mais j'ai quand même une heure pour moi. Et puis ensuite, j'enchaîne jusqu'à 17 h 45 parce que je récupère mes filles à 18 heures à l'école. En général, je retravaille un peu en rentrant.
>
> Karine Chasselay, 2020, cheffe de projet, département de transformation digitale.

[562] N. Le Feuvre et N. Lapeyre, « Féminisation et aspiration à une meilleure "qualité de vie" : dynamique majeure des classes moyennes supérieures », *op. cit*.

Elle externalise la prise en charge de ses deux filles après l'école à une agence de prestataires, qui lui fournit alors le service d'une employée[563]. Cette dernière va chercher les enfants, les ramène au domicile, leur fait faire leurs devoirs, la douche et le dîner. Cette organisation en semaine vient en complément d'un partage du soin avec son époux, encadrant dans un cabinet de conseil parisien, qui ne télétravaille pas car il est fréquemment « en mission » chez les clients de ce cabinet. L'arrangement habituel est suspendu pour les journées de télétravail. Cela permet alors à la fois de passer plus de temps avec ses enfants, bien que Karine ne le mentionne pas comme un gain direct, et aussi d'économiser le recours coûteux à cette prestataire, alors qu'elle exprime pendant l'entretien une forme de pression financière qui l'empêche par exemple de travailler à temps partiel. Les femmes sont ainsi promptes à télétravailler, pour faciliter une gestion des enfants reposant sinon sur des personnes extérieures et impliquant des horaires très contraints : pour Marilou comme pour Karine, les journées de travail sur le lieu principal vont de pair avec un contrôle de l'heure et la peur constante d'être en retard. Si Karine retravaille après avoir récupéré ses filles, elle le fait en présence de celles-ci, puis retravaille fréquemment le soir, une fois celles-ci couchées. Globalement, les gains permis par le télétravail semblent être plus élevés dans le cas d'Alexandre, qui concilie alors l'image de bon professionnel et de bon père, tandis que cela semble être davantage coûteux pour Marilou et Karine, qui épargnent certes un temps de transport mais en profitent pour accroître des journées de travail intenses, sans « aide » ou « relai » de leurs compagnons.

Le télétravail peut aussi être, pour les mères, un moyen de parvenir à assurer les navettes pour les activités menées par les enfants. Ainsi, le choix de la journée du télétravail de Charlène Legrand, assistante de direction, s'insère directement dans les contraintes familiales et les activités extra-scolaires de son fils :

> Je crois que j'ai pris deux jours dès le départ, de télétravail. Bon le mardi, sûr, à cause de l'entraînement de rugby. Parce qu'avant, du coup, je me dépêchais alors vraiment. Quand on travaille à l'horaire collectif, on doit badger quatre fois par jour. Normalement, le soir, on n'a pas le droit de badger avant 16h30, en théorie, mais moi, pour avoir mon train pour pouvoir emmener mon fils à l'entraînement de rugby, je partais à 16h15. La RH a râlé plusieurs fois. […] Mais voilà, sinon, avant d'être en télétravail, le mardi, je finissais à 16h15 pour emmener mon fils. Et donc c'est vrai que j'avais demandé le mardi en télétravail. Ça devait être le mardi et le vendredi que j'étais en télétravail. Mais j'avais deux jours, ouais. Ça a été deux jours dès le départ, en fait.
>
> Charlène Legrand, 2020, assistante de direction, équipe de transformation digitale.

Le déplacement de l'activité au sein du domicile permet ainsi à Charlène d'assurer des activités sinon difficiles à inclure dans la semaine de travail, puisqu'elle m'explique qu'elle devait alors

[563] Hélène Malarmey, « Déléguer pour mieux articuler. Le recours au service prestataire pour la garde périscolaire », *Revue des politiques sociales et familiales*, à paraître, 2023.

prendre le train pendant 3h30 voire 4h par jour – au moment où nous effectuons l'entretien, elle a déménagé hors d'Île-de-France, j'y reviendrai au chapitre 8. Charlène, cadre aux horaires collectifs, doit « badger » le matin, le soir, et autour de la pause déjeuner. Elle ne dispose pas de la même autonomie que d'autres cadres qui peuvent simplement s'éclipser, et quitter leur poste plus tôt qu'habituellement, quitte à s'« y remettre » le soir. Le télétravail est alors un gain d'autant plus fort pour cette femme qui bénéficie d'une marge de manœuvre moindre que les cadres les plus autonomes. Les contraintes du salariat créent des temporalités quotidiennes resserrées pour les femmes[564] : le télétravail permet alors de grapiller des minutes de transports, face aux horaires incompressibles des modes de garde des enfants. Les populations disposant de ce que Paul Bouffartigue nomme une « disponibilité temporelle hétéronome[565] », c'est-à-dire une moindre possibilité de maîtriser leurs horaires, sont bien souvent des femmes, et pour elles le télétravail recouvre une possibilité nouvelle d'autonomie. En cela, elles semblent trouver une nouvelle forme de « souveraineté temporelle[566] », ou, pour le moins la promesse d'une telle maîtrise. Par cette pratique, les femmes (en couple et/ou mères) modèlent les temporalités du productif et du reproductif pour se conformer à un idéal de maternité qui est néanmoins beaucoup plus intensif que celui des pères.

b) **Des tâches répétées**

Le télétravail entraîne un morcellement du travail domestique, dorénavant effectué dans les interstices du travail salarié, tout au fil de la journée : ce résultat s'ancre dans toute la littérature portant sur la prise en charge du travail domestique par les femmes, menés dans les années 80, montrant combien cette activité se fait interstitielle et continue, imbriquée dans d'autres tâches[567]. Pour les femmes en couple cohabitant ou celles étant mères, la prise en charge des activités domestiques s'intensifie dans la journée de télétravail, car elle devient une opportunité pour effectuer des tâches sinon effectuées dans un temps réduit, à la suite de l'activité professionnelle rémunérée, dans ce qui a été nommé la double journée[568] ou la deuxième journée[569]. Chloé Semblat, qui télétravaille une journée par semaine et vit avec son compagnon profite de cette journée pour « faire des machines ». Alors qu'elle n'effectuait déjà

[564] Arlie Russell Hochschild et Anne Machung, *The second shift: working parents and the revolution at home*, Londres (Royaume-Uni), Piatkus, 1990.
[565] P. Bouffartigue, *Temps de travail et temps de vie*, *op. cit*.
[566] R. Crompton et N. Le Feuvre, « *Continuity and change in the gender segregation of the medical profession in Britain and France* », art cit.
[567] F. Sonthonnax, D. Fougeyrollas-Schwebel et D. Chabaud-Rychter, *Espace et temps du travail domestique*, *op. cit.* ; M. Haicault, « La gestion ordinaire de la vie en deux », art. cit.
[568] François de Singly, « La journée double », *Informations sociales*, 1987, nº 5.
[569] A. R. Hochschild et A. Machung, *The second shift: working parents and the revolution at home*, *op. cit*.

que très peu de pauses lorsqu'elle travaille au bureau, elle m'explique appliquer les mêmes stratégies à sa journée de télétravail :

> Du coup je ne fais pas [de pauses] à la maison. Enfin je n'en fais pas à la maison... En fait, si, j'en fais, c'est juste que ce ne sont pas des pauses de détente, j'ai lancé une machine donc j'étends le linge. Voilà, je vais passer l'aspirateur entre midi et deux, des choses comme ça. Ce n'est pas de la détente par contre oui c'est une pause professionnelle. Effectivement. Je fais des mini pauses quoi. En gros j'étends le linge 5 minutes, je vais lancer une machine, (*rire*) voilà.
>
> Chloé Semblat, 2019, chargée de projet, département de projet informatique.

Chloé expliquait plus haut dans le chapitre ne jamais trouver le temps pour des activités sportives en télétravail : on comprend ici qu'elle exclut ces loisirs pour s'engager dans la gestion morcelée et genrées des lessives. La prise en charge du linge correspond aux tâches typiquement prises en charge lors de la journée de télétravail par les femmes, car elle est faite en plusieurs parties et nécessite de s'y consacrer de manière ponctuelle et sur plusieurs heures. Il faut en effet mettre la machine en route puis l'étendre, ou éventuellement la transférer dans le sèche-linge puis le vider, ce qui nécessite d'être à son domicile pour étendre la machine que l'on a mise en route. Le compagnon de Chloé télétravaille davantage qu'elle, à hauteur de trois journées par semaine, cependant on peut penser que l'investissement qu'elle montre à l'égard de la gestion du linge et d'autres tâches comme le passage de l'aspirateur sont liées au fait que ce dernier ne les effectue pas ou moins, dans une division asymétrique du travail domestique au sein du couple.

Cependant, on peut pousser cette analyse plus loin : certes, la division genrée du travail domestique reste inégalitaire avec le télétravail, mais on peut aussi penser que les télétravailleuses en font alors davantage. Les inégalités sont alors accrues : au lieu d'effectuer des tâches domestiques le soir, au retour de la journée de travail, ces activités viennent se greffer dans les interstices de la journée salariée, en modifiant leur séquence. Non seulement le travail domestique ne se fait-il plus aux mêmes moments, avec le télétravail, mais il vient créer une double journée refaçonnée, avec une porosité accrue, et une fatigue nouvelle. L'activité reproductive se superpose à l'activité productive, comme le montre le récit de Marilou :

> Marianne : Tu gères des tâches domestiques quand tu es en télétravail ?
> Marilou : Oui avec le temps j'ai réussi à m'organiser des petits rituels comme ça, quand par exemple je sens que j'ai besoin d'un moment de pause je vais lancer une machine, ou faire la vaisselle, ou je ne sais pas moi, j'étends mon linge (*rire*). Ça me permet de souffler, parce qu'au départ, j'avais tendance à être non-stop devant le PC, à me dire : bon bah je suis tranquille chez moi j'ai moins besoin de pause, et en fait tu te rendais compte que tes journées étaient aussi très longues, le soir tu avais beau être chez toi, tu n'étais pas forcément plus épanouie, de bonne humeur *etc*., et petit à petit tu te rends compte que tu as besoin de vrais moments de pause. Parce que c'est pareil, au départ je prenais mes repas devant le PC, je me dis c'est facile, je gagne du temps *etc*., et la journée n'est pas forcément agréable comme ça. Tu as beau être chez toi, il te faut des vrais moments de pause. […] Et puis au moins ça te soulage de ça le soir. Parce que quand tu récupères ton petit, que tu dois encore faire tout ce qui est ménage lessive… Donc après la journée elle est

quand même, pas mal rythmée quand tu es en télétravail. C'est très rythmé, parce que du coup je vais du coq à l'âne, un coup je travaille, une plage de travaille, après j'ai une petite pause je me lance dans le linge, ou la vaisselle, ou préparer le repas, je n'en sais rien. Et hop après je reprends le travail, hop, il faut que je refasse à manger, hop, il faut que je retravaille. Enfin tu vois c'est tout le temps… C'est très rythmé, ce n'est pas du tout reposant. Et après le soir vite, c'est l'heure, il faut que j'aille chercher le petit. Voilà. C'est le même type de journée mais on s'enlève le transport.
Marianne : Oui donc au final, ce n'est pas reposant le télétravail, ce n'est pas non plus très reposant quand tu es au bureau donc tu te sens fatiguée le soir quand tu rentres chez toi ?
Marilou : Oui oui, de toute façon dès que tu as des enfants, la fatigue c'est au quotidien. Je dirais que ce n'est pas plus reposant d'être en télétravail, mais je dirais qu'il y a quand même une part de stress en moins parce que les transports parisiens sont un facteur de stress énorme. Surtout moi qui suis en banlieue, c'est un facteur de stress, parce que les trains on n'en a pas tout le temps. Et s'enlever les transports qui voilà, ça correspond à plus de deux heures par jour, c'est très agréable, c'est quand même un soulagement, c'est ça en moins. Donc les journées sont intensives, tout aussi intensives que quand tu vas sur le site, mais tu as ça en moins qui est quand même agréable, de pas devoir courir pour avoir son train, ensuite son bus, ensuite, son train, ensuite son deuxième train, pour avoir vite le temps de badger. Bah là non, je peux badger de chez moi quoi, c'est quand même plus souple.

Marilou Ellien, 2020, assistante de direction, département de transformation digitale.

Alors que la parentalité vient accroître la charge de travail domestique pour les femmes[570], Marilou présente ainsi combien le télétravail crée une expérience temporelle éreintante. Son récit souligne l'activité constante dans laquelle elle s'engage en télétravail. Les inégalités genrées se voient ici par le contraste avec les pratiques narrées dans la première partie de ce chapitre : pour certains, le télétravail est l'opportunité de faire des tâches domestiques mises sur le compte d'un bien-être tandis que pour d'autres, cette journée entraîne une disponibilité domestique accrue. Assignées à domicile par cette mise au télétravail, les femmes prennent en charge tout ce qu'elles peuvent, quitte à ne jamais s'arrêter. Chantal Nicole-Drancourt analyse en 1972 combien la liberté professionnelle des femmes est liée à leur engagement dans le domestique[571]. Or, elles souffrent de cette double ou triple charge de travail : « les tâches familiales sont là d'autant plus pesantes que le temps manque pour les assumer. La responsabilité des tâches familiales complique la vie des femmes actives et, dans le même temps, hypothèque leur emploi[572]. » Dans cette équation qui a tristement peu évolué depuis les années 1970, le télétravail devient une solution pour que les femmes mènent de front tant le travail salarié que leur charge domestique ou familiale. Elles modèlent ainsi le temps pour tout faire. Comme l'explique la sociologue, « le plus spectaculaire [dans les stratégies familiales et professionnelles] peut-être est l'énergie que dispensent ces femmes très occupées pour sauvegarder les apparences de "l'éternelle disponibilité féminine"[573]. » Le télétravail devient

[570] Arnaud Régnier-Loilier, « L'arrivée d'un enfant modifie-t-elle la répartition des tâches domestiques au sein du couple ? », *Population & Sociétés*, 2009, vol. 461, nº 10, p. 1-4.
[571] C. Nicole-Drancourt, « Stratégies professionnelles et organisation des familles », art. cit.
[572] *Ibid.*, p. 70.
[573] *Ibid.*, p. 72.

alors un outil moderne, réservé plutôt à des femmes des milieux favorisés, travaillant plutôt dans le secteur tertiaire pour assurer cette disponibilité. Ainsi, les tâches effectuées dans le groupe qui accroit sa domination temporelle ne sont pas les mêmes que celles effectuées dans le groupe des femmes rendues disponibles à domicile par le télétravail : d'un côté, des activités dispensables, ponctuelles, favorisant un bien-être (réception de livraison, rendez-vous ponctuels), de l'autre des activités peu valorisées et valorisantes, récurrentes (nettoyage, linge, aspirateur). Les femmes prennent en charge plus d'activités domestiques lorsqu'elles sont en télétravail que lorsqu'elles sont au bureau, elles en réalisent aussi davantage que leurs compagnons (lorsqu'ils font du télétravail) et que leurs collègues hommes.

Alors que Marilou raconte cette prise en charge domestique constante dans ses journées de télétravail, il faut néanmoins préciser que les tâches alors effectuées ne remplacent pas le « grand ménage » effectué à d'autres moments :

> Marianne : Et tu gardes quoi comme tâche le week-end ?
> Marilou : Le gros ménage de la maison ! (*Rire*) Parce que depuis qu'on est en maison, le ménage est multiplié … par 10 ! Donc il y a tellement de choses à faire ! Et surtout depuis que j'ai des inondations, *etc*., tu sais, mes infiltrations.

Idem.

Ainsi, bien que cette journée soit productive du point de vue domestique, cela n'exclut pas un temps dédié pour les tâches de nettoyage extensif, bien souvent planifié le week-end. Ceci permet également de répondre à la question de l'externalisation des tâches domestiques : puisque les télétravailleuses ici rencontrées sont plutôt situées à des positions économiques favorables, elles pourraient avoir recours à des personnes rémunérées pour faire le ménage chez elles, et ainsi moins investir un télétravail permettant des pratiques domestiques. De fait, certaines personnes ont recours à ce type d'externalisation, conformément aux pratiques de cette classe[574], mais cela n'empêche pas le télétravail d'être mobilisé comme outil de gestion du travail domestique, puisque ce n'est pas le « grand ménage » qui est pris en charge dans les journées de télétravail. Ainsi, Audrey Fontenille, mère de deux enfants de trois et cinq ans, rémunère une femme pour la prise en charge du nettoyage de son domicile, mais elle rationalise malgré tout cette journée, notamment pour la gestion du linge :

> Marianne : Et quand tu dis que tu fais des pauses entre les tâches [professionnelles] quand tu es en télétravail, tu fais quoi par exemple comme pause ? Ça consiste en quoi ?
> Audrey : Alors après vient le temps, le temps de la machine que j'ai lancé. Paf. Je vais étendre le linge. Et ça il y a beaucoup d'idées qui viennent quand j'étends le linge. Attends, trente secondes. (*S'interrompt car est sollicitée par ses enfants*).
> Marianne : Tu disais que tu avais des idées qui te venaient en étendant ton linge.

[574] Cécile Brousse, « Travail professionnel, tâches domestiques, temps « libre » : quelques déterminants sociaux de la vie quotidienne », *Économie et Statistique*, 2015, nº 478-479-480.

> Audrey : Oui. En étendant le linge. Donc en général je fais, soit je range quelque chose, tu vois, ranger, ça fait du bien. Soit, je vais me préparer un café ou voilà… Manuellement je fais quelque chose. Et ça, ça décoince les idées.
>
> Audrey Fontenille, 2020, cheffe de projet, département de transformation digitale.

Bien qu'Audrey ait recours à cette externalisation, le télétravail est pour elle une opportunité domestique, qu'elle investit pleinement, mais qu'elle justifie de manière professionnelle. La prise en charge de tâches permet alors d'être productive, de mieux travailler. On voit là un entremêlement genré entre travail salarié et reproductif : l'un sert l'autre, et les deux tiennent ensemble. Ainsi, la pratique domestique s'accompagne d'une éthique de travail propre à Audrey : elle « saucissonne » ses activités, pour reprendre son terme, tant en télétravail que lorsqu'elle se rend au bureau, où elle apprécie les plages de travail courtes que lui permet par exemple le RER qu'elle prend quotidiennement, je le mentionnais dans le chapitre 4. Le rythme de travail des femmes est segmenté et axé notamment sur leur disponibilité domestique : plus facilement que celui des hommes, l'activité professionnelle se fait sur des plages brèves, parmi des interruptions liées à la prise en charge domestique. Le mouvement est double avec le télétravail : d'une part les tâches domestiques sont morcelées et effectuées dans les interstices du productif, d'autre part le productif est haché, se fait sur des plages brèves. Ceci est lié à une socialisation féminine à des temps déjà maîtrisés et à une durée contrôlée – ni dans le cas d'un travail professionnel, dont le surplus se rabat alors en fin de journée, je l'ai montré, ni dans le cas de tâches domestiques, qui sont faites au plus vite et dans des temps où elles gênent le moins. Le morcellement des plages d'activité d'Audrey, avec une journée qu'elle démarre dans le RER avant son arrivée au bureau, et qui se poursuit bien souvent chez elle, comme sa prise en charge domestique durant le télétravail, mise en avant comme un moyen de se concentrer, s'ancrent alors pleinement dans ce travail de cadre marqué par une socialisation féminine. Audrey l'explique, chaque journée sur le lieu de travail principal est contrôlée, dans des interactions qu'elle chercher alors à minimiser, afin de conserver sa maîtrise temporelle :

> C'est juste qu'il peut y avoir des imprévus. Comme je te disais, tu pars, ne serait-ce qu'au comité d'entreprise et t'as rencontré untel ou untel, ou untel, et puis finalement ça ne t'a pas pris cinq minutes, en fait, d'aller là-bas. Ou alors tu t'avances dans ta tâche, et puis je ne sais pas, il y a une réunion et puis d'un seul coup tout le monde te dit : bon, on va prendre un café après. Alors que, si tu avais voulu aller au bout de ce que tu avais prévu de faire dans ta journée, tu sais que tu [aurais eu] plutôt autre chose [à faire].
>
> *Idem.*

Les efforts déployés par Audrey passent alors par un contrôle des interactions sur le lieu de travail, afin d'être la plus efficace possible. Fille d'un homme ayant eu une carrière dans l'armée, elle se définit comme venant d'une « famille de militaires », ce qui a pu produire des

effets sur le rapport à l'activité d'Audrey, par cette socialisation à un temps contrôlé et maîtrisé. En outre, diplômée d'un master en école de commerce, elle démarre sa vie professionnelle par une expérience de plusieurs années dans l'armée, qu'elle quitte car ces postes ne lui auraient pas permis « une vie de famille équilibrée ». La gestion des tâches en télétravail s'ancre donc dans un rapport au temps de travail genré, marqué par des socialisations temporelles et des pratiques domestiques déjà inégales, renforcées par cette pratique. Du point de vue de la « souveraineté temporelle » des femmes en télétravail, on peut donc noter combien les promesses liées à cette pratique s'actualisent de manière inégale, ce qui vient souligner des logiques d'articulation déjà analysées comme différenciées du point de vue du genre[575] (notamment du point de vue discursif ou de l'identification à des normes genrées) : s'il est possible de bénéficier d'une marge de manœuvre pour s'engager dans des pratiques reproductives, celles-ci s'ancrent dans des disparités déjà existantes qu'elles viennent renforcer, avec une disponibilité domestique accrue.

c) L'optimisation comme produit de normes professionnelles

La chercheuse Elsa Favier explique à propos des femmes énarques : « La figure de la "mauvaise épouse" et de la "mauvaise mère", qui sacrifie son couple et ses enfants sur l'autel de sa carrière, pèse sur ces femmes, considérées comme trop absentes[576]. » Or, si l'engagement temporel professionnel des personnes salariées dans la structure ici étudiée n'est pas aussi fort que celui des énarques, le télétravail assure en outre une présence, *a contrario* de l'absence pointée par E. Favier. Il permet d'être domestiquement disponible, d'être à la fois une « bonne mère » et une « bonne salariée ». Ainsi, ce télétravail se trouve à la croisée entre démonstration d'une maîtrise temporelle (gérer le temps de travail, reséquencer les tâches domestiques et professionnelles), optimisation de soi (être « efficace ») et organisation managériale du travail. De fait, je l'abordais ci-dessus, Audrey Fontenille « saucissonne » son temps de travail : elle travaille par petites périodes, expliquant ainsi gagner en efficacité – et conjuguant ainsi son poste en gestion de projet et sa parentalité. Faisant partie d'une équipe de projet nommée « Amélioration continue de l'activité », Audrey effectue des missions auprès de départements de l'Entreprise ayant pour but d'« améliorer les *process* » à partir des théories issues du *lean management*, courant managérial de la seconde moitié du XXème siècle né au Japon, qui prône

[575] Nicky Le Feuvre et Nathalie Lapeyre, « L'analyse de l'articulation des temps de vie au sein de la profession médicale en France : révélateur ou miroir grossissant des spécificités sexuées ? », *Enfances Familles Générations. Revue interdisciplinaire sur la famille contemporaine*, 2013, nº 18.
[576] E. Favier, « Pourquoi une présence au bureau de quinze heures par jour ? », art cit.

une efficacité à moindre coût[577]. Il s'agit donc de ne pas « gaspiller », d'économiser les ressources qu'elles soient financières, humaines ou temporelles. Analysant les pratiques professionnelles d'autres équipes, son travail consiste en la proposition de techniques pour « améliorer » l'efficacité. Il s'agit de parvenir à analyser et mettre à plat certaines des activités d'une équipe pour qu'elles prennent moins de temps, par exemple. Or, le télétravail entraîne des pratiques individuelles et genrées axées sur l'optimisation[578], comprise comme une « logique néolibérale de la performance[579] » :

> Les individus sont désormais enjoints d'optimiser leur corps, leur alimentation, leur sexualité, leur sommeil, leurs performances physiologiques et cognitives, leur vie biologique et sociale. Cette injonction à la maximisation a ces dernières années investi les discours marketing, les programmes de santé publique, les manuels de développement personnel ou encore les théories du bien vieillir[580].

Les pratiques ici présentées correspondent moins à une optimisation du corps qu'à une optimisation temporelle de l'activité professionnelle et surtout de l'activité domestique. Ainsi, le télétravail devient alors une opportunité pour se mettre en quête de la « meilleure » organisation quotidienne. Chloé Semblat exprime ainsi cette volonté d'optimisation, préparant la veille un peu plus de nourriture qu'elle a seulement à réchauffer dans sa journée de télétravail :

> Je ne fais presque pas de pause déj en fait, parce que c'est prêt, en fait la veille, dans ma vie personnelle je me réorganise aussi parce que la veille je prévois un déjeuner, enfin je fais un petit peu plus à manger pour que le lendemain je n'aie rien à cuisiner. Je ne sais pas pourquoi d'ailleurs. Il faudrait que je revoie ça ! Mais du coup comme ici on va déjeuner à la cantine et c'est tout prêt dans l'assiette, je me dis que faut pas que je perde de temps là-dessus. Et je fais des choses à réchauffer rapidement, donc je mange assez vite.
>
> Chloé Semblat, 2019, cheffe de projet, département de projet informatique.

Réflexive dans cet exercice qu'est l'entretien, Chloé se demande alors si cette recherche d'efficacité qui la conduit à manger très rapidement lorsqu'elle est en télétravail est une si bonne solution, puisque cela induit un rythme alors intense pour cette journée. Pour autant, cela lui permet alors d'effectuer des activités, notamment domestiques, sur le temps de la pause déjeuner. Cette quête d'efficacité temporelle est très répandue parmi les femmes interrogées. Audrey l'exprime ainsi :

> Marianne : Comment elle s'est passée, cette première journée de télétravail. Qu'est-ce que tu as fait de particulier ?

---

[577] Kōichi Shimizu, *Le toyotisme*, Paris, France, La Découverte, 1999.

[578] Pour une histoire du concept d'optimisation, je renvoie à l'introduction du dossier « Optimisation de soi » paru dans la revue *Ethnologie française* : Sébastien Dalgalarrondo et Tristan Fournier, « Introduction. Les morales de l'optimisation ou les routes du soi », *Ethnologie française*, 2019, vol. 49, nº 4, p. 639-651.

[579] *Ibid.*

[580] *Ibid.*

> Audrey : Bon la seule chose stressante dans ta première journée de télétravail c'est, est-ce que tu vas avoir tous tes accès ? Est-ce que ça va fonctionner, ton internet ? Dès que tu vois que ça fonctionne bien, tu te dis : OK. C'est bon. Première victoire. Après, j'ai fini ma journée de télétravail et je me suis dit : ah, mais même pour le repas. C'est-à-dire que tu perds un peu de temps, et je me suis dit : bon, il y a moyen d'optimiser, si tu fais ce télétravail.
>
> Audrey Fontenille, 2020, cheffe de projet, département de transformation digitale

Il s'agit donc de ne pas « perdre » du temps et d'« optimiser » pour en gagner (à l'inverse de Chloé, citée au-dessus, qui trouve le rythme trop intense, mais toutes deux cherchent ainsi la *bonne* organisation). C'est également le sens du discours de Rokhaya Diassana en entretien. Cette dernière est l'encadrante d'Audrey et est donc socialisée professionnellement aux mêmes normes. Mère de deux enfants, elle devient en 2021 encadrante de cette équipe d'une dizaine de personnes, après avoir intégré l'Entreprise en 2019 depuis une autre entité du Groupe *via* une mobilité interne. Nous parlons du démarrage du télétravail pour Rokhaya, alors qu'elle l'effectue à hauteur d'une journée par semaine :

> Rokhaya : Ah oui, les machines, alors ça j'aime bien. Alors en ayant fait du *lean* [*management*], en plus, j'aime bien *timer* mes trucs. Donc (*rire*) m'accorder vingt minutes, bon, c'est un peu plus de vingt minutes. Peut-être dix minutes pour aller à la machine, refaire un café, sortir le linge que je mettais en boule la journée, en tout cas, qu'il s'aère un peu, qu'il ne reste pas dans le…
> Marianne : Tambour.
> Rokhaya : Oui, dans le tambour, merci. Courses sur la pause déjeuner. Ça, ça m'est arrivé de temps en temps. Pas tout le temps, mais de temps en temps, où il n'y a vraiment plus rien, et là, pareil, c'est hyper timé. Mais j'aime bien. J'aime bien, moi, ça. Et puis je me sens un peu efficace. Ça soigne, mais… (*rire*) Mais j'aime bien, j'aime bien.
>
> Rokhaya Diassana, 2021, encadrante d'une dizaine de personnes, consulting interne, département de transformation digitale.

Grâce à ses dispositions professionnelles, la pratique domestique est optimisée, et Rokhaya en vient à en tirer un certain plaisir. Néanmoins, elle intensifie sa pratique avec les confinements. Je lui demande alors comment cela modifie ses tâches domestiques :

> Bah le linge, le linge, j'ai mieux géré. (*rire*) Définitivement, le linge, j'ai mieux géré. Parce que dès que je le fais, j'ai une petite pause dans la journée, donc en général en début de matinée. Et puis, pause goûter, enfin, je vais chercher ma fille, quoi. En général, il y a un petit détour par la case machine. Voilà, c'est plus fixé dans la semaine. Il y a moins l'effet *batch* week-end. Alors, ça c'est clair. Donc j'ai moins de stress. C'est plus détendu, je suis plus fluide. Plus efficace. C'est plus fluide. Ma vie est plus fluide. Moins de gaspillage dans les transports. (*rire*) Moins de *batch*. Quoi d'autre ? Le ménage, oui, il est m'est arrivé… Alors pas de passer l'aspirateur pendant mes réunions, peut-être pas, mais enlever les poils sur le tapis, alors faut voir, je pense qu'il y en a d'autres qui doivent avoir des occupations un peu rigolotes comme ça, à faire la poussière pendant une réunion. Mais oui, à me retrouver à enlever à la brosse, brosse tapis les poils de mon chien sur les tapis qui sont dans mon bureau quand je suis en train, en même temps de réfléchir et de discuter avec quelqu'un… donc plein de petites tâches, faire deux-trois trucs en parallèle. Ça, ça m'est déjà arrivé.
>
> *Idem.*

Les gains relevés par la professionnelle sont multiples et situés à la fois au fil de la journée, mais aussi dans « la vie » qui devient alors « plus fluide ». Les impacts du télétravail sont alors explicités comme étant très importants, jusqu'à un week-end qui s'améliore. Par l'expression d'un week-end avec « moins de *batch* » (que l'on peut traduire par « moins en gros »), elle signifie que les activités à réaliser sont moins nombreuses mais aussi que leur gestion se fait moins en « une fois », sur le temps du week-end, elle est davantage étalée dans le temps. Julie Costa exprime ainsi une satisfaction particulière devant cette efficacité ainsi gagnée :

> Marianne : Est-ce que tu pourrais me raconter comment ça s'est passé ta dernière journée de télétravail ?
> Julie : Ouais, ma dernière journée de télétravail, c'était hier. Et ma dernière journée de télétravail… Donc effectivement, le télétravail te permet de faire plein de choses parce que je me suis connectée à 9h30. Je me rappelle j'ai parlé avec mon ami et collègue Emiliano et je lui ai dit : « J'ai eu une vie avant de me connecter. » Puisque j'étais allée chez le kiné, j'avais passé le contrôle technique de ma voiture. Et en fait, ça m'a fait halluciner ! Et je me suis connectée à 9h30, donc à l'heure !
> Marianne : Ah oui, tu as été hyper efficace !
> Julie : Hyper efficace !
>
> Julie Costa, 2020 (entretien n°2), *team leader*, département des opérations.

Cette possibilité de faire de nombreuses choses est donc tout à fait appréciée. La productivité du point de vue domestique est un des gains du télétravail, pour ces femmes : elle est d'autant mise en avant qu'elle n'empiète pas sur l'activité professionnelle. Ainsi, Julie a effectué de nombreuses tâches le matin, mais elle s'est connectée « à l'heure ». Cette organisation suscite alors une satisfaction, et on peut constater que si elle est d'autant plus présente dans le cas d'une socialisation très spécifique de métiers visant à « améliorer l'efficacité » (dans les cas d'Audrey Fontenille et de Rokhaya Diassana) elle ne s'y limite pas : elle est le produit d'un rapport au travail plus général, de compétences temporelles liées au statut de cadre, mais aussi d'une socialisation féminine à une activité morcelée ou « en deux[581] ». Ainsi, il s'agit pour ces femmes de se faire « maître[sses] du temps[582] » pour parvenir à tout tenir ensemble – bien que cela soit coûteux en temps et en santé physique et mentale. Elsa Favier a montré combien, chez les énarques, la maîtrise temporelle est au cœur des qualités requises pour faire carrière, dans une « économie sexuée des rapports au temps[583] ». Ici, la maîtrise temporelle est moins un prérequis pour faire carrière que pour réussir à se conformer à des normes de disponibilité à la fois professionnelles et domestiques. Si l'on reformule cette question à partir de celle des « frontières », problème classique de la sociologie du travail et de la sociologie de l'articulation des temps sociaux, on peut dire que l'abaissement des frontières permet alors une quête

[581] M. Haicault, « La gestion ordinaire de la vie en deux », art cit.
[582] M. Darmon, *Classes préparatoires: la fabrique d'une jeunesse dominante*, *op. cit*.
[583] E. Favier, « Pourquoi une présence au bureau de quinze heures par jour ? », art cit.

d'optimisation socialement située et liée aux dispositions de ces professionnelles. Pour autant, si ces femmes expliquent faire de « grosses journées », elles ne se plaignent pas de ce surcroit de travail domestique : on peut penser que sa prise en charge est tellement naturalisée que l'inégale répartition est occultée par l'opportunité d'optimisation que représente cette journée. Ces pratiques participent ainsi d'une extension de la « cité par projet » au monde privé[584], avec une rationalisation toute professionnelle s'invitant à domicile. On peut penser que si cette extension n'apparaît pas avec le télétravail, l'entremêlement des pratiques productives et reproductives lors de cette journée accroît alors la visée de systématisation et de planification de la prise en charge des tâches domestiques lors de cette journée.

2. Des (dé)régulations de la disponibilité

Nous avons vu combien les femmes sont rendues disponibles par le télétravail, sur le plan familial et domestique. Or, cette disponibilité semble fluctuer : dans le temps extrême du premier confinement, elle se module au prisme des ressources des professionnelles. Des régulations individuelles interviennent alors pour certaines femmes télétravailleuses aux capitaux importants, qui tentent individuellement de (re)construire des frontières pour mieux vivre un télétravail éreintant. L'enquête a également, de manière très marginale, permis de

a) Un confinement régulé selon les ressources

J'ai montré dans le premier chapitre combien la période de confinement avait pu être analysée sociologiquement à l'aune de la notion d'inégalité. De fait, elle a été vécue de manière très différenciée, parmi les femmes étudiées. Leurs ressources, du fait de leur position professionnelle, ont été déterminantes dans le vécu de cette expérience, ce que l'enquête *Familles confinées*[585] avait déjà contribué à montrer. Cette analyse s'étend aussi aux femmes n'étant pas mères et vivant en couple. La période constitue en effet un temps paroxystique pour analyser la disponibilité des femmes, puisque les postes de dépense temporelle nécessaire explosent : tant professionnellement, comme nous l'avons vu précédemment, que du point de vue familial et domestique, il y a davantage de travail et les deux sphères sociales sont en coprésence continue. Les mères se sont plus occupées des enfants que les pères, les ont plus gardé tout en travaillant, et ont aussi davantage renoncé à travailler que les pères pour s'en

[584] L. Boltanski, « Les changements actuels du capitalisme et la culture du projet », art. cit., p. 29.
[585] Collectif d'Analyse des Familles en Confinement, *Familles confinées. Le cours anormal des choses*, *op. cit.*

occuper[586]. Cette période a marqué une inégalité forte entre femmes et hommes avec des femmes qui en ont, dans l'absolu, beaucoup plus fait que les hommes :

> L'inégale répartition du travail de *care* entre femmes et hommes, qui existe en temps ordinaire, a été non seulement reconduite, mais également renforcée pendant le confinement : la charge des enfants, le travail domestique, le travail parental et l'organisation du quotidien familial, ont très majoritairement pesé sur les femmes. Pour nombre d'entre elles, ces charges se sont retrouvées en concurrence avec leur activité professionnelle et ont renforcé un usage genré du temps[587].

La période de confinement se caractérise par un temps du travail salarié qui s'étend, tout comme le travail domestique et familial[588].

Il faut occuper les enfants toute la journée pour celles étant mères, et pour toutes les femmes, s'occuper de cuisiner le midi, là où habituellement les professionnelles se rendent à la cantine de l'Entreprise et n'ont à se préoccuper du déjeuner le midi que lors des journées de télétravail. Or, face à ce double accroissement des activités, les ressources sont inégalement réparties. Les femmes situées en bas de la hiérarchie interne ou dans des positions caractérisées par un rapport de domination face à l'activité professionnelle ont plus de difficultés que les autres. Marilou Ellien, assistante de direction dans l'équipe de transformation digitale, répond ainsi à un email de nouvelles au sein d'un groupe d'interconnaissance de ce département :

> Je commence à devenir folle enfermée à la maison et à jongler de partout !! Entre les soucis dans la maison, le petit qui est une pile électrique et qui ne dort jamais, le chat et le chien qui m'en font voir de toutes les couleurs (hier encore [rendez-vous] en urgence à la clinique véto) et le conjoint qui doit travailler non-stop jusqu'à 22h car activité critique oblige… Je hais, je déteste le confinement ☺ ☺ ☺ ☺ ☺ Et avec tout ça il faut bien sûr réussir à travailler, haha la bonne blague !!
>
> Email de Marilou Ellien, 26 mars 2020.

Le compagnon de Marilou travaille également dans le Groupe (pour des « marchés à l'international », m'explique-t-elle en entretien), mais pour une autre structure. L'activité de ce dernier s'intensifie avec le confinement et elle se trouve à gérer seule son fils de deux ans et demi, puisque l'homme n'a « pas le choix de travailler du matin jusqu'au soir », m'explique-t-elle. L'activité de celui-ci est alors prioritaire sur celle de Marilou, qui endosse le rôle de mère à temps quasi-plein. Son travail salarié est dépriorisé, dans une réassignation toute genrée à la sphère domestique. Cette situation est conforme à la répartition antérieure du travail domestique et familial : Marilou s'occupe très principalement de leur fils. Dans le travail confiné, cette assignation perdure et se renforce même. Marilou l'explique en entretien, maintenir un

[586] Valérie Albouy et Stéphane Legleye, « Conditions de vie pendant le confinement : des écarts selon le niveau de vie et la catégorie socioprofessionnelle », *Insee focus*, 2020, nº 197.
[587] Cécile Charlap et Michel Grossetti, « Femmes et hommes égaux face aux contraintes du confinement ? » dans N. Mariot, P. Mercklé et A. Perdoncin (dir.), *Personne ne bouge : Une enquête sur le confinement du printemps 2020*, *op. cit.*, p. 125-131.
[588] S. Paye, « Le confinement a-t-il exacerbé les inégalités face au temps ? », art. cit.

engagement professionnel durant cette période est pour elle difficile. Nous échangeons sur les horaires de connexion possibles car au début du confinement, durant les deux premières semaines, l'accès au réseau de l'Entreprise est difficile (il est réservé aux équipes opérationnelles, les équipes des fonctions supports ou de projet n'étant alors pas prioritaires), je lui explique que le réseau de la structure est accessible à neuf heures. Marilou souhaite tenter d'effectuer un roulement avec son compagnon, pour se dégager du temps de travail. Mais, fatiguée par ce rythme domestique et familial, Marilou priorise sa santé et son repos sur l'activité professionnelle, en dormant le matin, ce que l'on peut saluer pour sa santé, mais qui l'amène à rater ce créneau de connexion. Outre sa quasi-totale disponibilité domestique et familiale, Marilou cherche à maintenir son engagement professionnel tout en conservant sa santé. À cette période, en France il existe bien un système d'arrêt de travail au moment du premier confinement (puis ultérieurement en cas d'exposition au Covid ou de fermeture de classe) visant à indemniser les parents contraints de garder leurs enfants[589]. Néanmoins, ces dispositions étatiques sont réservées aux personnes « qui se trouvent dans l'impossibilité de continuer à travailler, y compris à distance[590] », c'est-à-dire aux personnes sans télétravail. Pour les télétravailleuses, il faut alors tout gérer de front et, comme l'indiquait Marilou dans l'email cité plus haut, « réussir à travailler ». On peut analyser cette situation de manière dynamique : un an et demi plus tard, alors qu'elle rentre d'un congé maternité, le poste d'assistante de direction de Marilou est supprimé (mais elle conserve son emploi, et retrouve un poste de cheffe de projet dans le département, par ses bonnes relations avec ses collègues). Sans savoir à quel point cette suppression est liée ou non à l'implication de Marilou, ou si elle est le fruit de priorisations effectuées à l'échelle de la structure, on peut tout de même noter combien, *a minima* dans le contexte du confinement, les logiques de l'inégale répartition domestique et familiale en contexte hétérosexuel a des effets majeurs sur l'activité professionnelle.

Pour autant, d'autres professionnelles combinent leur une disponibilité familiale avec une disponibilité professionnelle. Sylvie Célérier et Sylvie Monchatre ont ainsi souligné la « tendance hégémonique des temporalités productives, qui débordent sur toutes les autres dimensions de la vie en fragilisant la frontière entre travail et hors travail jusqu'à poser à nouveaux frais la question du travail reproductif[591] », posant spécifiquement cet enjeu dans le

[589] Décret n° 2020-277 du 19 mars 2020 modifiant le décret n° 2020-73 du 31 janvier 2020 portant adoption de conditions adaptées pour le bénéfice des prestations en espèces pour les personnes exposées au coronavirus, consulté sur legifrance.

[590] Article 1, décret 2020-73 du 31 janvier 2020 portant adoption de conditions adaptées pour le bénéfice des prestations en espèces pour les personnes exposées au coronavirus.

[591] S. Célérier et S. Monchatre, « Nouvelles temporalités du travail : de l'éclatement à l'hégémonie ? », art. cit.

contexte de confinement. À cette période, les femmes s'efforcent de tenir ensemble des pratiques très difficilement compatibles. Ainsi, Karine Chasselay supervise ses deux filles de 5 et 8 ans, durant quasiment toutes ses journées de travail confiné. Son compagnon, travaillant dans un cabinet de conseil à un poste haut placé, s'isole dans un bureau pour télétravailler, tandis qu'elle reste dans le salon, dans des résultats classiques qui ont été démontrés dans la sociologie du confinement[592]. Or, c'est la mère qui surveille ses filles toutes les journées, alors qu'elle subit également un accroissement de la durée de son travail durant le premier confinement, nous l'avions vu au chapitre précédent en étudiant le nombre de ses réunions qui augmente. Elle se retrouve à superviser l'enseignement scolaire de ses filles, jonglant avec la fonction *mute* lui permettant de couper son micro lors des réunions qui s'enchaînent, ou gérant des activités diverses durant des temps professionnels. Les moments d'entretiens sont aussi des temps où ses filles sont fréquemment présentes, soit car Karine leur parle, soit parce qu'elle s'occupe d'elles :

> Donc pour moi [ce poste] c'était juste une porte d'entrée, pour ensuite rester sur de la gestion de projet. Et après, il y a eu… (*S'interrompt*) Attend ne quitte pas ! Ok, non parce que je mets du vernis à ma fille en même temps je ne t'explique pas. (*Rire*) Donc je suis allée dans ce service de projet qui était encore côté opérationnel et il y a eu des réorg'.
>
> Karine Chasselay, 2020 (entretien n°1), cheffe de projet, département de transformation digitale

> Karine : Attends, ne quitte pas, parce que j'en ai une qui pète un plomb.
> Marianne : Oui, vas-y, vas-y, ne t'inquiète pas.
> (*Sa fille parle de manière non distincte*)
> Karine : (*À sa fille*) Ici, c'est ton prénom, ce n'est pas la date. Et si tu n'es pas sûre, tu prends un crayon à papier, comme ça, tu peux effacer.
> L'enfant : Bah alors pourquoi tu me l'as donné ?
> Karine : Ok, dis à Papa de réimprimer ça, et tu le refais au crayon à papier. Et en haut, c'est le prénom, ce n'est pas la date. (*À moi*) Allô ? (*rires*)
>
> Karine Chasselay, 2020 (entretien n°2), cheffe de projet, département de transformation digitale

La concurrence entre les activités domestiques et familiales provoque des heurts. Karine raconte que, durant toute une réunion, elle se trompe entre le micro coupé et allumé, ce dernier étant fermé alors qu'elle croit pouvoir parler et inversement, étant entendue par les personnes de la réunion alors qu'elle pense s'adresser seulement à ses filles. Elle rit en racontant cette anecdote, soulignant le côté gag de cette situation, alors que lors de cette même réunion, une de ses filles fait tomber son œuf à la coque par terre. Si cette scène souligne le débordement de Karine de manière légère, d'autres situations sont nettement plus difficiles pour elle :

> Karine : […] Oui, c'est prenant, quand même, malgré tout, donc le doublé boulot et travail scolaire confiné, c'est compliqué.

[592] A. Lambert *et al.*, *Logement, travail, voisinage et conditions de vie : ce que le confinement a changé pour les Français*, *op. cit.*

> Marianne : Ouais, c'est clair. Et tu l'as remonté, que c'était un peu beaucoup [à ta supérieure] ?
> Karine : Comment dire ? Le souci, c'est que ce qui est le plus lourd pour moi au niveau boulot est pas généré par ma manager, c'est plutôt le travail transverse qu'on fait avec Dominique et Sophie [Etchegaray], donc… Tu vois, pour l'instant, ce n'est pas très entendu malgré tout [cette charge importante]. Enfin, voilà, il l'a mis sous la blague, si tu veux, par exemple, mais Dominique m'a demandé en rigolant si je pouvais reporter mes vacances de la semaine dernière. Donc je lui dis : « Non ! Très concrètement, non. » (*rires*). Mes filles, ça faisait déjà une semaine qu'elles étaient en vacances et qu'on ne s'occupait pas vraiment d'elles, et on avait même des devoirs pour les vacances, on n'était pas en mode relâche. Là, fallait vraiment que je coupe et que je souffle et que je m'occupe un peu d'elles. Donc, si tu veux, le discours n'est pas trop suivi des faits, sur le terrain.
>
> Karine Chasselay, 2020 (entretien n°2), cheffe de projet, département de transformation digitale.

Dominique, qui n'est pas l'encadrant de Karine mais qui est à une position élevée dans la hiérarchie du département, fait ainsi pression pour qu'elle sacrifie ses périodes de repos. Si Karine parvient à maintenir ses vacances, sa reprise au fil du mois d'avril 2021 est malgré tout difficile. Alors qu'elle est en début de grossesse pour son troisième enfant et que les journées sont éreintantes, elle a des problèmes de sommeil qui l'empêchent de dormir plus de deux ou trois heures par nuit. Elle tente alors de dormir une vingtaine de minutes après le déjeuner, mais m'explique que ce n'est pas possible lorsqu'elle a une réunion dès 13h – ce qui est fréquent. Les journées de congés imposées par l'Entreprise sur la période sont des ressources importantes pour Karine, lors du premier confinement, qui lui permettent de trouver du repos et une gestion plus apaisée de ses filles. Malgré tout, lors du sixième entretien que nous effectuons en mai 2021 et à la veille du « déconfinement », Karine m'explique être « épuisée » et redouter le retour au travail « en présentiel » de son mari, dont il est question au moment de l'entretien :

> Karine : Et là je t'avoue que notre organisation, elle tient beaucoup au fait qu'on soit deux à la maison. Donc là c'est sûr, si mon mari n'est pas là, je pense que je vais arrêter, je ne pourrai pas gérer les deux, vraiment pas.
> Marianne : Parce que du coup il prend le relais sur…
> Karine : Quand moi vraiment j'ai un call et je ne sais pas, il y a une urgence avec les filles et que lui, il n'est pas en réunion il peut prendre la relève. Il gère beaucoup la nourriture. Et puis quand même, même psychologiquement je trouve que ça me fait quand même vraiment un soutien de savoir qu'il est là. Je prends beaucoup de choses sur moi, mais psychologiquement ça me rassure qu'il soit là, si jamais il y a un truc que je ne peux pas gérer en fait.
> Marianne : Oui tu sais que s'il y a une urgence, tu peux le solliciter.
> Karine : Ouais. Donc c'est peut-être plus psychologique qu'autre chose parce qu'en vrai la journée, je gère beaucoup moi. [Les enfants] restent plutôt avec moi.
>
> Karine Chasselay, 2020 (entretien n°6), cheffe de projet, département de transformation digitale.

Les ressources de Karine sont donc faibles pour faire face à cette situation : son mari prépare certes la nourriture, mais pour le reste, son aide n'est qu'un placebo – il est présent, à défaut de faire quoi que ce soit. Cette double disponibilité extensive n'est pas sans conséquence pour Karine. Enceinte et au début de sa grossesse dans le confinement, elle cesse ensuite de se connecter au réseau de l'Entreprise à la suite du sixième entretien effectué ensemble et ne

répond plus à mes emails. Je comprends alors qu'elle est en arrêt maladie, ce que confirmera un collègue proche d'elle : souffrant d'hypertension, elle sera arrêtée jusqu'à être ensuite en congé maternité. Cet arrêt soudain fait suite à l'épuisement ressenti par Karine. Elle lie d'ailleurs directement l'épuisement à un rythme professionnel et domestique sans relâche, m'expliquant que la tension baisse seulement lorsqu'elle ne « fait rien » :

> Je me suis fait un relevé là donc tu vois la semaine dernière, j'ai un peu… J'ai un peu suivi pour voir tu vois, donc j'étais au summum en début de semaine. Ça n'a pas baissé encore le jeudi, on était en jours fériés donc je me suis dit : bon, ça va redescendre. [Mais] bon, même pas. Et en fait ce sont les jours où je me suis posée, je n'ai rien fait, je me suis allongée, où c'est vraiment descendu.
>
> Karine Chasselay, 2020 (entretien n°6), cheffe de projet, département de transformation digitale.

La disponibilité de Karine, qu'elle a du mal à limiter, a donc des conséquences sérieuses sur sa santé. Néanmoins, d'autres femmes interrogées semblent réguler leur disponibilité avec plus de facilité, ayant davantage de ressources pour ce faire.

b) **Remettre des frontières**

Dans certaines situations marginales, je relève dans le télétravail le plus commun hors des situations de confinement une volonté de limiter l'engagement ou la disponibilité, bien que celle-ci reste marginale et dépende beaucoup des capitaux de celles-ci. Certaines femmes disposant d'un espace à elles et isolé, pour travailler. De manière discrète, on peut souligner l'opportunité que peut entraîner la discussion sociologique pour la mise à plat des enjeux d'un télétravail dont toutes et tous ne sortent pas gagnants : l'enquête permet alors une forme de conscientisation et de mise en discussion des difficultés vécues par les personnes salariées.

Limiter la disponibilité confinée

Les capitaux de certaines des femmes interrogées leur permettent de limiter la disponibilité exigée d'elles pendant le confinement. C'est le cas de Julie Costa, *team leader* au sein d'une équipe opérationnelle, confinée dans la maison qu'elle occupe avec son compagnon. Ce dernier est médecin et a donc continué à travailler hors du domicile dans cette période. Dans le deuxième entretien que nous effectuons ensemble en septembre 2020 et aux lendemains du "grand" confinement, je l'interroge sur le travail domestique qu'elle a réalisé dans cette période, alors qu'elle n'avait précédemment pas accès au télétravail. Elle décrit alors les phénomènes exposés plus tôt, c'est-à-dire une charge domestique inégalitaire insérée dans les temps morts de l'activité professionnelle :

Marianne : Est-ce que tu fais plus de choses pour ta maison [en télétravail, comme] des tâches domestiques ?
Julie : Oui, clairement. Parce qu'en plus, forcément, c'est moi qui ai les horaires les plus *lights*, donc c'est moi qui fais tout. Donc, oui, si, je fais plus. Mais là, j'ai décidé de prendre une femme de ménage parce que j'en avais marre.
Marianne : (*rire*) C'est nouveau, ça ?
Julie : Oui là, j'ai vraiment mis le sens des deux mots « charge mentale ». (*Rire*) Ça, c'est très à la mode. Je pense que la charge mentale a pris tout son sens chez moi pendant le confinement. Donc oui, là, c'est bon, stop. Pour moi, ce n'est pas parce que je suis en télétravail que je dois en faire encore plus à la maison. Et c'est comme le boulot, tu ne vas pas travailler davantage [en télétravail]. Je n'ai pas envie de faire plus de choses pour la maison.
Marianne : Et quand tu étais en confinement, tu les faisais un peu dans tes pauses, les tâches ménagères, ou plutôt le soir ?
Julie : Oui, le matin, souvent, avant de commencer. Parfois, si je ne me connecte pas trop tôt, ce temps que tu vas perdre dans les transports, je vais le perdre, je n'en sais rien, à repasser, à faire des choses comme ça. Il m'arrivait le midi d'aller faire mes courses, notamment, pendant le confinement, où c'était un peu compliqué de faire ses courses. Donc j'y allais à ma pause de midi. Et finalement, par exemple, le ménage que je faisais [avant] le samedi matin, [je le faisais pendant le confinement] à 17h, en fait, quand je boucle mon travail, je me mets à faire le ménage, comme ça je suis tranquille le week-end.

Julie Costa, 2021 (entretien n°2), *team leader*, département des opérations.

La popularisation de la notion de charge mentale, conceptualisée en 1982 par Monique Haicault[593], doit beaucoup à la dessinatrice Emma dont la bande dessinée intitulée « Fallait demander[594] » a circulé notamment sur Facebook en 2017[595]. Ainsi, grâce à cette notion sociologique, Julie formule clairement ses difficultés, mais aussi la réponse qu'elle y apporte : elle décide d'externaliser le travail domestique. Nous l'avons vu précédemment, cette délégation n'entraîne pas nécessairement une baisse de la suractivité domestique dans les journées de télétravail, mais c'est la réponse que Julie a trouvée pour mieux vivre cette journée et contrer l'accroissement des inégalités face au télétravail. Elle met en parallèle cette prise de décision d'une éthique professionnelle plus générale, qui remet à sa place l'activité en télétravail : ce n'est pas parce que le travail est réalisé au domicile qu'il doit s'accroître. Ainsi, ici, c'est parce qu'elle dispose de capitaux culturels qui lui permettent de problématiser cette question *via* la notion de charge mentale et de capitaux économiques qu'elle parvient ainsi à limiter sa disponibilité. À la suite de cet échange autour du travail domestique, Julie poursuit sa réflexion et je lui partage mes analyses :

[593] M. Haicault, « La gestion ordinaire de la vie en deux », art cit.
[594] Emma, « Fallait demander », en ligne : https://emmaclit.com/2017/05/09/repartition-des-taches-hommes-femmes/, publié en 2020, consulté en mars 2023.
[595] La publication d'Emma, mise en ligne le 9 mai 2017, compte un 78 000 mentions « j'aime » et a été partagée à près de 215 000 reprises, en mars 2023. Elle connait un écho médiatique et populaire très important et a directement contribué en France à des débats publics sur le féminisme et l'inégale répartition genrée du travail domestique, à la veille de la montée d'une quatrième vague du féminisme constitué par le mouvement « #MeToo ». C'est notamment l'objet de l'ouvrage d'Aurore Koechlin, *La révolution féministe*, Paris, Éditions d'Amsterdam, 2019.

> Julie : Oui, clairement, pour les tâches ménagères, [le télétravail] ça a aidé. Maintenant, est-ce que c'est une bonne chose ? (*rire*)
> Marianne : Oui… Et, le problème, c'est que j'ai l'impression que ça peut amener à faire des journées qui n'en finissent pas. Qui sont très longues, où tu ne fais que de bosser. Tu bosses pour la maison. Tu bosses pour le boulot. Enfin…
> Julie : Oui, en fait, moi j'ai fait un peu un *burn-out* de ça. [La situation de travail domestique en confinement] a [duré] de mars jusqu'à juillet, et en fait au mois de juillet j'en ai eu un peu ras la casquette. Tu vois, je n'ai pas fait un *burn-out* du boulot, j'ai fait vraiment un *burn-out* des tâches ménagères, quoi. J'ai dit stop, ce n'est plus possible. J'ai envie, en fait, que le temps que je dégage en étant à la maison ce soit, je ne sais pas, je préfère commencer ma journée par une demi-heure de méditation ou de yoga, plutôt que de me taper une heure de repassage.
>
> *Idem.*

Se réappropriant le temps épargné dans le télétravail, Julie décide alors de le réallouer à des activités de loisir qui restent genrées[596] mais qui lui permettent de sortir d'une productivité constante, qu'elle soit salariée ou reproductive. Elle qualifie ce qu'elle a vécu de *burn-out* des tâches domestiques, ce qui constitue un intéressant transfert d'une notion construite dans le contexte professionnel[597] vers la sphère domestique. La conceptualisation d'un surmenage domestique est alors un glissement sémantique particulièrement légitime, puisque ce surmenage intervient justement à cause du travail professionnel alors mené dans le domicile.

Certaines femmes étant mères ont également des capitaux leur permettant de limiter leur disponibilité. Gabrielle Roy, âgée d'un peu plus de 40 ans, travaille au sein du département de transformation digitale, à un poste de cheffe de projet. Elle organise et planifie les conférences réalisées chaque semaine dont j'ai pu parler précédemment, elle organise aussi différents ateliers pour le compte d'autres équipes et départements. Au moment du premier confinement, elle décide rapidement de partir dans sa « maison familiale ». Elle s'y installe avec son compagnon, cadre en entreprise dans un autre secteur d'activité, lui aussi en travail confiné, leurs deux filles qui sont alors en bas-âge. Elle y retrouve également son père, actif, qui s'y confine alors. Le frère de Gabrielle et sa compagne et leur enfant de deux ans et demi les rejoignent également dans cette maison située dans l'Allier. Cette organisation familiale permet alors à Gabrielle d'avoir de bien meilleures conditions de confinement que si elle était restée dans son appartement où il faut se partager « 70m^2 à quatre » dans Paris : la maison est spacieuse et dispose d'un jardin. Mais l'avantage de cette organisation est que les enfants des deux couples peuvent être gardés ensemble, dans une rentabilisation du temps familial : la collectivisation de la garde des enfants permet de dégager davantage de temps de travail. En

[596] Pierre Bataille, Marie-Carmen Garcia, Mélie Fraysse, Brice Lefèvre, « Yoga et micropolitique du genre : Le genre de l'espace des pratiques yogiques en France. », XXIe congrès de l'AISLF, Tunis (Tunisie) 12 juillet 2021.

[597] Marc Loriol, « La construction sociale de la fatigue au travail : l'exemple du *burn out* des infirmières hospitalières », *Travail et Emploi*, 2003, nº 94, p. 65-74.

outre, le père et le frère de Gabrielle sont en situation d'emploi indépendante, avec un fort capital culturel, et sa belle-sœur est employée dans un secteur où elle bénéficie d'une latitude temporelle importante. C'est donc là le capital économique qui permet à Gabrielle de disposer de conditions de confinement favorables. En outre, priorisant sa vie familiale sur son activité professionnelle, elle échange avec sa supérieure hiérarchique dès le début du confinement pour mettre des limites au travail, expliquant d'emblée qu'il lui serait impossible de faire plus de « quatre à cinq heures de boulot effectif dans la journée ». Les ressources de Gabrielle lui permettent alors de négocier son engagement dans l'activité salariée, en témoignent les limites qu'elle pose alors, mais aussi la prise de conscience d'une activité loin d'être essentielle, pour reprendre le vocabulaire développé pendant la crise du Covid.

Les régulations de la période du confinement, temps exigeant une disponibilité importante, à la fois sur le plan familial, domestique et professionnel, sont donc très inégalitaires. Elles dépendent des capitaux dont disposent les femmes interrogées et entraînent alors des vécus très disparates. La capacité à prendre de la distance face à des normes domestiques et familiales genrées, mais aussi le capital économique et culturel sont déterminants pour le vécu de cette période.

Une porte à soi

Nous avons vu dans le chapitre 4 comment certains hommes cultivent un rapport aux sphères sociales marqué par des « coupures » : ceux-ci préfèrent travailler au bureau, quitte à y rester tard. Pour des raisons liées à la division sexuelle du travail domestique, de tels rapports aux lieux et temps de l'activité ne sont bien souvent pas possibles pour les femmes. Malgré tout, ces séparations des temps et des lieux leurs semblent bénéfiques, lorsqu'elles peuvent les mettre en place. Charlène Legrand (2020, assistante de direction, équipe de transformation digitale) a longuement télétravaillé dans une pièce fermée, avant d'être installée dans une véranda à la suite d'un déménagement, et fait très peu de tâches domestiques durant sa journée de télétravail. Cette situation est trop marginale dans ma recherche pour pouvoir en faire un résultat, j'émets néanmoins l'hypothèse que le fait qu'elle ait longtemps télétravaillé dans une pièce *ad hoc* instaure un rapport particulier à la sphère domestique. Explicitant combien son expérience du télétravail s'apparente à celle dans les locaux de l'employeur, le « réel travail » ou « vraiment le travail à la maison », l'installation spatiale des femmes pourrait être la cause de leur disponibilité domestique.

Néanmoins, on pourrait aussi penser que c'est parce qu'elles sont disponibles qu'elles travaillent au milieu d'un salon, tant pendant le confinement qu'antérieurement et

ultérieurement, et que l'installation spatiale n'est que le résultat d'un rapport au reproductif. Les données obtenues permettent seulement de soulever cette question, et de souligner l'importance pour les femmes d'avoir une porte à fermer. Rokhaya Diassana, qui a également connu plusieurs configurations spatiales de télétravail, souligne ces tensions spatio-temporelles qui font varier la disponibilité. Alors qu'auparavant ses enfants restaient en activité périscolaires et en garderie « jusqu'à 19h », elle déménage en 2020, et peut alors aller chercher ses enfants à l'école primaire et au collège, alors qu'elle est en télétravail, ce qui suscite les plaintes de ces derniers, ne comprenant pas les variations dans la disponibilité de leur mère :

> Rokhaya : En revanche mes enfants s'en plaignent, c'est marrant. Parce qu'ils voient, à partir de 16h30, ils me voient à la maison et ils ne comprennent pas que je travaille en fait, donc il y a…
> Marianne : Ah oui ?
> Rokhaya : Je suis à la maison, [mais] en fait je ne suis pas là. Donc ils me voient davantage travailler. Ils prennent plus conscience de mon temps de travail en me voyant travailler en fait. Parce que oui, en région parisienne (*i.e. dans son logement précédent)*, ils ne me voyaient pas travailler. Enfin je venais les récupérer à 19h, et à 19h, j'étais là pour eux. J'étais vraiment dispo, enfin presque pleinement disponible pour eux. Alors que là, non, je suis là, mais en fait je ne suis pas disponible donc ils ont une impression que je travaille beaucoup plus ! C'est assez rigolo. Et du coup, ça [provoque] plus de plaintes de leur côté, alors qu'ils ne s'étaient jamais plaints du travail, de mon temps de travail, par le passé. C'est assez rigolo à constater.
>
> Rokhaya Diassana, 2021, encadrante d'une dizaine de personnes, consulting interne, département de transformation digitale.

Le télétravail provoque ainsi pour les enfants la découverte (et la frustration) d'une mère indisponible ; la mère devient ainsi une professionnelle, aux yeux de ceux qui la connaissaient essentiellement comme « pleinement disponible ». Ces variations de la disponibilité féminine se traduisent dans des tensions spatiales et une répartition, au sein du couple hétérosexuel, des espaces de travail :

> Rokhaya : Moi je suis au rez-de-chaussée et [mon mari] au deuxième étage. […] Là, en revanche, [je travaille dans] une pièce qui n'est pas fermée et en toute transparence je suis plusieurs fois dérangée par mes enfants. Donc c'est une pièce ouverte, c'est un bureau ouvert au rez-de-chaussée, donc y a une porte, hein. Enfin « une porte ». Il y a un passage, mais il n'est pas fermé. Et j'envisage de le faire parce que du coup, c'est limite, [ce n'est] pas respecté. Mais alors bafoué par toute la famille. C'est le va-et-vient, ils viennent chercher un truc… Oui, parce que y a un porte-manteau. Il y a le porte-manteau dans mon bureau. Donc toute la petite famille défile en fin de journée. Et puis, ils ont pris l'habitude de de, on a un chien, tu sais, je te l'avais dit…
> Marianne : Oui, je l'avais vu en *call* !
> Rokhaya : Voilà. Donc tout ce petit monde circule. C'est une pièce ouverte donc [ça] circule et mon espace de travail était (*se reprend*), ça m'a agacé plus d'une fois, ça m'énerve ! Parce que je me sens pas respectée dans mon espace de travail !
> Marianne : Oui. Et ton mari, du coup, c'est moins le cas, par contre, on le dérange moins ?
> Rokhaya : Ah lui, il y a une porte et il la ferme à clé.
> Marianne : Ah oui, d'accord, ok !
> Rokhaya : À l'étage. (*rire*)
> Marianne : Ok.
> Rokhaya : Voilà. Donc rien à voir ! Donc je pense me faire installer une petite porte.
>
> *Ibid.*

Le contraste est ici saisissant entre la mère, dérangée et agacée par ces dérangements, travaillant à côté du porte-manteau, qui s'efforce de réguler sa disponibilité en édictant des règles qui ne sont pas respectées par ses enfants, et un père qui n'a qu'à fermer la porte à clé pour assurer sa tranquillité[598]. Néanmoins, cadre, encadrante à la carrière très ascendante, Rokhaya dispose de capitaux pour réduire sa disponibilité. Sa solution est alors d'installer une porte – la fin de l'enquête et la sortie de l'emploi salarié de Rokhaya ne me permet pas de savoir si elle a effectivement investi dans ce rempart au dérangement, ni s'il est respecté. L'indépendance des femmes et la réduction des inégalités de genre en télétravail pourrait ainsi reposer sur une porte, dans le but de s'isoler et recréer des limites. Évidemment, cette solution trouvée par Rokhaya est socialement située : c'est lorsqu'elle déménage hors de l'Île-de-France que le capital économique du ménage permet qu'elle et son mari disposent chacun un espace de travail personnel. Sinon, en région parisienne, cette solution est trop onéreuse.

Agir par l'enquête

Dans le cadre du contrat Cifre, j'ai effectué à plusieurs reprises des conférences de vulgarisation. Il s'agit d'une prise de parole suivie d'un temps déchange avec les participants et participantes, pour une durée totale d'une heure. Ces échanges sont ouverts à l'ensemble des personnes salariées, annoncés par email et nécessitent une inscription préalable. Ils se tiennent en visio-conférence, ce qui permet une augmentation du nombre de participants et participantes. La dernière que j'effectue se tient au printemps 2021 et a pour but de présenter des résultats de la vague d'entretiens que j'ai effectué pendant la période Covid. Hasard calendaire, le jour choisi plusieurs semaines à l'avance se trouve coïncider avec le début du troisième confinement. Cette nouvelle période de contraintes sanitaires se caractérise par la fermeture de tous les établissements scolaires (dans des vacances de printemps étendues), qui placent donc les parents dans d'importantes difficultés. Ainsi, mon intervention intitulée « le télétravail permet-il une meilleure articulation entre travail et famille ? » se tient dans un contexte tout particulier.

Réunissant 130 personnes, mon intervention revient sur les fondements de la sociologie de travail domestique, le maintien d'une inégale répartition du travail domestique dans la

[598] Durant le confinement, Sébastien Perroy, télétravaillant dans sa chambre, me parle également des interruptions dont il fait l'expérience, dues à ses deux enfants en bas âge. Or, pour ne pas être dérangé, cet homme télétravailleur ferme la porte à clé, de la même manière que le compagnon de Rokhaya. Alexandre Arlet a aussi explicité s'isoler dans la chambre conjugale pour certains appels, pratique que n'a pas mise en œuvre sa compagne, télétravailleuse également. Cette dernière est restée en permanence dans la pièce commune. Parmi les femmes interrogées, aucune n'a déclaré parvenir à fermer leur porte aux sollicitations familiales.

société française, les promesses du télétravail et les constats effectués (et dont ce chapitre a rendu compte) d'une préoccupation domestique différenciée en fonction du genre, en télétravail. Je rends également compte des difficultés spécifiques pour les femmes étant mères et télétravailleuses, face au premier confinement. Alors que je présente, je m'interromps parfois pour interagir avec les participants et participantes et répondre à leurs questions. Une des participantes intervient oralement pour commenter mes propos – je profite de la fonction « *replay* » pour noter ultérieurement ses propos :

> Catherine L., participante à la conférence : Oui, je voulais juste rebondir sur ce qui était dit concernant le mélange des genres. C'est très fatigant, et je ne vais pas dire usant, mais, au fil des journées, quand on est en télétravail sur plusieurs jours consécutifs d'arriver à jongler en se disant : bah là je vais faire une pause, là je vais faire une machine, là je refais une pause, j'étends (*elle insiste*) ma machine, là je sors le chien, je fais ceci, et je reprends le travail. De s'interrompre continuellement, dans l'idée de faire une pause, pour faire quelque chose qui va m'alléger ma semaine ou mon weekend, je trouve personnellement que c'est quand même assez fatigant et mangeur de beaucoup d'énergie. Je ne sais pas si d'autres le ressentent comme cela.
> Marianne : Merci beaucoup. Ça rejoint ce que me disaient des personnes sur cette journée qui est productive mais fatigante, où le rythme est sans relâche, quelque part, parce qu'on est toujours en train de faire quelque chose.
> Catherine L. : Voilà, on court toujours après quelque chose. C'est épuisant physiquement et mentalement. Donc la productivité, à long terme, je ne sais pas si elle est vraiment bénéfique.
> Gabrielle Roy, organisatrice de la conférence : Je pense qu'il y a une lassitude aussi dans le fait que les journées se suivent et que le contexte fait qu'on n'a pas vraiment de perspective, d'issue de secours, ou d'activité qui nous permette de décompresser. Il y a aussi cet environnement qui n'aide pas, en fait c'est un jour sans fin. On est dans le film « Un jour sans fin ».
> Marianne : Oui c'est aussi quelque chose que j'ai remarqué quand je pose la question « est-ce que vous prenez des pauses quand vous êtes en télétravail ? ». Les seules pauses que l'on prend vraiment ce sont celles pour faire des tâches domestiques. Même pour manger, il faut se faire à manger (*i.e. cela nécessite du travail domestique*). Certains vont se chercher quelque chose à manger [à emporter] mais c'est loin d'être la norme. Les pauses sont rarement de vraies pauses.
> Gabrielle : Des vraies pauses. En fait on ne se pose pas. On prend des pauses mais on ne se pose pas.

Extrait d'un échange lors de la conférence donnée aux personnes salariées dans l'Entreprise, 6 avril 2021.

Cet échange, dans le cadre productif, est l'occasion pour Catherine, la participante, d'assumer une position qui semble peu aisée. Son récit, très honnête, va dans le sens des résultats que je présente. Néanmoins, il s'agit d'une forme de dévoilement : il est loin d'être évident d'oser se montrer ainsi vulnérable et de mettre en avant ses difficultés devant des collègues. L'enquête et sa restitution provoquent la possibilité d'ouvrir la parole sur les difficultés singulières mais structurelles vécues par les télétravailleuses[599]. Les commentaires notés en ligne dans l'espace de discussion pendant la conférence rendent ainsi compte des inégalités que j'ai pu présenter dans ce chapitre : de manière quasi-caricaturale, toutes et tous s'accordent pour célébrer le gain

[599] Il est possible de penser que de tels échanges adviennent de manière interindividuelle, à l'échelle de cercles d'interconnaissance, mais il s'agit ici d'un temps davantage collectif et également davantage institutionnel.

de temps permis par l'absence de transports, les hommes louent une expérience globalement positive télétravail, les femmes soulignent une fatigue et parfois de très grandes difficultés à assumer une double disponibilité. J'ai transcrit l'ensemble de ces commentaires, à partir du moment où la discussion se concentre sur le travail domestique et jusqu'à la fin de mon intervention (en omettant les remerciements de fin) :

> - Je confirme le *have a break have a lessive* ^^ (Stacy B.) (*i.e., c'est une expression que j'utilise dans ma présentation*)
> - Oui mais la lessive, on doit la faire à un moment donné. La faire au milieu de la journée libère les soirées. (Valeria T.)
> - J'ai une machine qui tourne et ma fille qui joue à côté de moi en ce moment même (Pierre-Louis M.)
> - Commentaire : ces constats partent beaucoup du principe que les femmes ont une vie de famille et des enfants… Quid de celles et ceux qui n'en ont pas ? Les conclusions sont-elles identiques ? (Linda L.)
> - Les pauses utilisées à « faire quelque chose de productif », même pour la maison, ce n'est pas aussi « reposant » que les vraies pauses. (Françoise G., représentante syndicale)
> - Je confirme. Avec la problématique du couvre-feu. (Antoine D.)
> - Oui, même sans enfants, les tâches domestiques sont là… Et on a tendance à utiliser les pauses, surtout si personne ne le fait à notre place (Françoise G., représentante syndicale)
> - Une étude montre également que la productivité en France a augmenté de 22% cette année. (Antoine D.)
> - Augmentation de 22% surtout par allongement des journées... mais il se semble que ça tend à baisser avec la lassitude du télétravail à 100% qui dure (Françoise G., représentante syndicale)
> - Merci !!! (Catherine L., qui prendra la parole juste après)
> - Merci pour ces conférences « sur le temps de travail » !! (Françoise G., représentante syndicale)
> - Et les rdv au garage (Antoine D.)
> - Merci pour cette prise en compte (Johann L.)
> - A titre personnel, mes [week-ends] sont plus allégés concernant les tâches domestiques. Du coup ils sont plus bénéfiques (Antoine D.)
> - C'est une révolution ! (Lise G.)
> - Quel gain de temps avec l'absence de transports, c'est beaucoup moins la course. (Gontran X.)
> [*Ici : Intervention orale de Catherine L. retranscrite ci-dessus*]
> - Je suis d'accord avec Catherine (Françoise G., représentante syndicale)
> - Je me reconnais dans les propos de Catherine (Stacy B.)
> - Moins de stress avec les transports pour ma part je suis moins fatiguée mentalement même avec une enfant à 100% à mon domicile (Joëlle T.)
> - On est plus interrompu sur site qu'à domicile (Éléonore M.)
> - C'est un jour sans fin (Antoine D.)
> - Je ressens la même chose, mais à cause du couvre-feu (Chiamaka L.)
> - J'ai 3H de transport par jour… mon TT change tout en termes d'énergie (Catherine L.)
> - A-t-on des statistiques sur les couples hétéros où seul l'homme télétravaille à la maison, ou seule la femme, ou les deux ? (Pierre-Louis M.)
> - Et plus efficace car moins d'interruption avec les collègues sur site (Sophie L.)
> - Devoir optimiser tous les jours pour tout caler avant 18h-19h (Chiamaka L.)
> - Le temps gagné en transport est bien plus important (Éléonore M.)
> - D'où l'importance de trouver des bonnes pratiques (Antoine D.)
> - C'est très rassurant de tous vous entendre, même ressenti (Marie-Paule T.)
> - Est-ce que la RH et le comex ont mesuré notre augmentation de productivité (depuis le mois de mars 2020) ? (Paul D.)
> - Il s'agit de bien s'organiser et cela ne perturbe pas le travail (Éléonore M.)
> - Moi j'ai des enfants et je n'ai plus le temps pour m'occuper d'eux. Je ne fais que travailler ! J'ai plus de [charge] de travail et plus d'analyse à faire, et on me demande toujours plus. Pas de pauses café, je n'ai pas le temps de faire des tâches ménagères (ou très rarement) sauf pour faire à manger rapidement. Je les couche et je me reconnecte la nuit (Naila C.)

- Un temps d'adaptation et d'apprentissage du nouveau rythme ? En tous cas les bénéfices sont bien plus importants, de mon point de vue. (Hui L.)
- On s'oriente vers un 50-50 entre présentiel et TT (Gontran X.)
- Aux USA, les employés sans contact client, sont aujourd'hui à 100% en TT (Hui L.)
- Doit-on craindre une dérive l'utilisation du TT lorsque nos enfants seront malades ? Ne plus avoir le droit à un arrêt de travail dès lors que le TT est possible ? (Louise T.)
- A contrario, des collègues profitent maintenant du créneau entre midi et 2 pour planifier des réunions, ce qui n'arrivait presque jamais en période pré-covid, est-il prévu un rappel des « bonnes pratiques » ? (François L.)
- La pause déjeuner est dans mon service d'1h obligatoirement, or à domicile on peut déjeuner rapidement et faire énormément de choses qui ne seraient faites en temps normal qu'après un retour de plus d'1h grève et problèmes techniques dans les transports non compris. Sur site, on ne sait pas vraiment à quelle heure on sera de retour à domicile. (Éléonore M.)
- Je rejoins Naila C. J'ai des enfants, et j'ai en charge la plupart des tâches ménagères. À toutes mes tâches habituelles, j'ai dû rajouter la préparation des repas du midi. En plus, les journées de travail se sont bien rallongées. Je n'ai plus de temps de repos à moi. Les weekends sont passés à préparer les repas pour la semaine et les activités des petits. (Rafaella N.)
- En télétravail on n'est pas moins interrompus par les collègues, c'est fait de façon différente. Et on a tendance à faire plusieurs choses à la fois. Naila et Rafaella : attention aux dérives, il faut faire le point avec le manager (et [gestionnaire individuel des ressources humaines] si besoin) pour adapter la charge de travail (Françoise G., représentante syndicale)
- Ce rééquilibrage recommencera quand la crise finira et que les enfants reviendront à l'école (Hui L.)
- Le travail et les dérives augmentent et les interruptions continuelles avec les conversations Skype (Catherine L.)
- Je pense que le télétravail étant le nouveau modèle d'organisation du travail, la crise covid permettra à chacun (employeur-employé) d'intégrer ces nouvelles habitudes (Antoine D.)

Commentaires laissés par écrit durant la conférence du 6 avril 2021.

Ces commentaires rebondissent à mes propos mais offrent surtout des échanges entre celles et ceux qui participent. Plusieurs femmes se répondent et partagent une même expérience de grande difficulté, au fil de ces confinements. La représentante syndicale présente, Françoise G., déléguée de la confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC), endosse alors un rôle normatif à propos du télétravail, donnant des conseils à certaines des salariées. Si je n'ai pas souhaité assumer une telle posture, elle semble utile, dans ce contexte et car peu d'acteurs et d'actrices l'endossent au sein de l'Entreprise, j'ai montré au chapitre précédent combien l'employeur était peu régulateur. Les résultats sociologiques semblent ainsi fournir une opportunité d'échange salvatrice – les remerciements qui interviennent à plusieurs reprises en témoignent, tout comme l'intervention de Marie-Paule T. : « C'est très rassurant de tous vous entendre, même ressenti » ou l'adhésion de plusieurs femmes aux propos de Catherine L.

Un mois plus tard, j'échange avec Audrey Fontenille, collègue interrogée à de nombreuses reprises dans le cadre de l'enquête *Familles confinées*. Je souhaite prendre de ses nouvelles, environ un an après le déroulement de nos entretiens répétés. Après des échanges au sujet du confinement, Audrey aborde le sujet de la conférence dont j'ai parlé ci-dessus. Elle me dit avoir été surprise du résultat faisant du télétravail une source d'activité domestique accrue

et fatiguant. Elle dit qu'elle ne l'avait pas perçu ainsi et que ça a créé chez elle une « grosse prise de conscience ». En effet, elle explique n'être pas fatiguée de cette situation, ce qu'elle lie elle-même à sa socialisation professionnelle, mentionnant sa « formation intensive dans sa carrière militaire » : elle n'avait pas perçu l'absence de pauses. Elle ajoute : « je te remercie parce que grâce à toi, je fais de vraies pauses où je glande. Je regarde un truc ou je lis mon bouquin. Enfin, je te dis ça mais là j'ai ma machine à étendre (*rire*). » D'un moment d'échange dans le temps de la conférence à une prise de conscience induisant une transformation des pratiques et la prise de pauses ayant une visée de repos, l'enquête sociologique peut ainsi permettre des formes modestes de régulations de la disponibilité féminine, qui n'étaient pas dans les buts initiaux de cette recherche.

Conclusion du chapitre. Les inégalités domestiques et professionnelles renforcées par le télétravail.

Ce chapitre a montré combien les hommes et les femmes, selon leur genre et leurs caractéristiques familiales, ont des pratiques lors de cette journée qui renforcent des inégalités déjà existantes.

Alors que certains et certaines accèdent à une flexibilité temporelle nouvelle et parviennent à faire du sport dans cette journée, pour d'autres, il s'agit d'un temps optimisé et rationalisé pour y faire entrer un maximum de tâches domestiques. D'un côté, le télétravail renforce une domination temporelle déjà existante, de l'autre, il entérine une disponibilité domestique accrue pour les femmes. Alors que l'activité salariée réalisée hors de la maison permet en partie de circonscrire des temps et des lieux de production et de reproduction, le télétravail constitue une opportunité de remodeler temporellement l'activité domestique. La division sexuée du travail domestique est telle que le télétravail est alors perçu par ces femmes comme étant un gain : puisqu'elles ont à faire ces tâches domestiques, autant les réaliser sur la journée de télétravail. Néanmoins, ceci souligne un accroissement des inégalités genrées de prise en charge du travail domestique, vis-à-vis des hommes qui, eux, n'effectuent que des tâches dispensables et ponctuelles. Ainsi, pour les femmes cadres étudiées, leur capacité à limiter les inégalités provoquées par le télétravail, tant du point de vue de la division du travail domestique que du point de vue professionnel, repose sur leurs ressources et leurs capitaux.

Du point de vue de soin réalisé auprès des enfants, les résultats obtenus soulignent ici encore des formes d'inégalités : les hommes parviennent à endosser la figure du « bon père »

tandis que les femmes jonglent[600]. Ce chapitre a également montré combien le télétravail contribue à reproduire des temps masculins de sociabilités, lors de la présence au bureau, parce que les personnes non-pourvoyeuses de soin tendent à s'y rendre lors des mercredis, journées sans les femmes, et à faire du sport plutôt dans les journées de télétravail. Cette journée passée à domicile comprend les promesses d'un accroissement du temps disponible dans la journée, un temps *libre*, comme la RTT en avait déjà formulées antérieurement. Or, le télétravail n'est pas plus égalitaire que d'autres mesures visant à reconfigurer les temps du travail. Si l'on peut, au départ, voir une forme de « perruque » dans des durées libres et réappropriés par les personnes salariées, cette promesse ne résiste pas à l'analyse genrée de ces pratiques. L'opportunité de liberté du télétravail permet certaines pratiques qui, sinon, auraient été réalisées dans d'autres temps, mais cette possibilité forme alors un écran, qui vient occulter à la fois les inégalités alors produites mais aussi l'accroissement de l'interpénétration des temps sociaux, source de difficultés et d'épuisement pour les femmes.

[600] Paul Bouffartigue et Jacques Bouteiller, « Jongleuses en blouse blanche », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 2006, nº 4.

Conclusion de la deuxième partie. Un réenchantement temporaire et inégal

Les questions posées au début de cette partie pouvaient se résumer de la manière suivante : le télétravail améliore-t-il la journée de travail ? Et pour qui est-ce le cas ? Quels effets cette pratique a-t-elle sur l'activité professionnelle, mais aussi sur les temps sociaux ? En d'autres termes, quel réenchantement de la journée de travail peut-on constater ? Les chapitres ont permis de montrer que les personnes salariées en ont des expériences très inégales. La construction sociale des frontières du travail était déjà visible en analysant les pratiques voisines du télétravail : le surtravail, les modes de travail asynchrones, l'astreinte ou le télétravail gris. L'analyse de la prise en charge du travail domestique et familial le confirme : les femmes vivent une intensification du reproductif en télétravail, domestiquement disponibles tandis que les hommes (et les femmes célibataires) accèdent à une forme de domination temporelle et à une flexibilité. La pratique accroît des inégalités de genre.

Dans le contexte du salariat, l'entrée du travail à la maison signe une nouvelle forme de domination qui amène néanmoins des discours positifs. Mais l'expérience repose les ressources économiques, culturelles et professionnelles dont disposent les télétravailleurs et télétravailleuses pour remettre l'activité à sa juste place, et lui réassigner des frontières. De fait, les ressources fournies par l'employeur sont tout à fait limitées, voire nulles, tant pour limiter le caractère invasif des outils numériques que pour contrôler les difficultés posées au tournant de la crise du covid, qui ont des conséquences désastreuses sur la santé des personnes salariées qui disposent de moins de ressources. En somme, le réenchantement du salariat, par le télétravail, est inégal : pour les hommes et de manière générale les personnes non-pourvoyeuses de soin, il crée des opportunités distinctives du point de vue de la carrière et une opportunité de loisirs appréciée, tandis que pour les femmes, mères ou cohabitant en contexte hétérosexuel, il impose une disponibilité domestique. De fait, cette pratique induit un réenchantement qui n'est que temporaire, puisque les promesses ne s'actualisent pas avec l'intensification de la pratique du télétravail (c'est bien lorsque cette pratique est ponctuelle, qu'elle permet un temps de concentration valorisé), et qui est inégal, puisqu'elles s'actualisent différemment en fonction à la fois des dispositions (et donc des attentes à l'égard du télétravail) et des ressources des personnes salariées.

Néanmoins, cette concentration sur l'échelle des pratiques individuelles dans la journée de télétravail laisse en suspens des questions sur les enjeux organisationnels du télétravail. De fait, nous avons vu combien la structure est peu régulatrice dans les pratiques individuelles, mais il est possible d'aller plus loin en se demandant à quel point elle est à l'origine d'inégalités,

dans l'accès à cette pratique et d'engagements différenciés. De fait, sa mise en œuvre s'ancre dans des transformations d'un salariat axées sur des fragilisations pour les personnes salariées mais des économies fortes pour la structure employeuse.

Partie 3. Organiser le télétravail : inégalités, accès, engagement

> Question posée dans le *chat* : Pense-t-on accroître le télétravail, comme ça se passe bien ?
> Réponse du directeur France de l'Entreprise : Non pas forcément, maintenir le lien avec l'entreprise est important. Car on voit bien l'enjeu d'être seul en ce moment : c'est difficile.
>
> Réunion collective avec toutes les personnes salariées de l'Entreprise en France, mai 2020.

Les personnes salariées sont inégalement dotées face à un télétravail induisant des intensifications de l'activité salariée et du domestique, cette démonstration a été au cœur de la partie précédente. Mais il s'agit d'élargir la focale en complétant le tableau des pratiques individuelles dans le contexte d'une journée de télétravail, dressé dans la deuxième partie, par l'analyse d'un télétravail à la main de l'organisation employeuse et qui, en cela, contribue à produire des inégalités, dès sa mise en œuvre et dans les normes ainsi construites. Si nous avons vu combien le télétravail était vécu différemment en fonction du genre, des capitaux professionnels, économiques, mais aussi de la situation familiale, il s'agit maintenant d'analyser comment des inégalités, qui reposent sur les mêmes caractéristiques classantes, sont également produites par l'organisation. En somme, ce télétravail produit un réenchantement du salariat pleinement inégalitaire pour les personnes salariées, mais les intérêts des employeurs sont, eux, protégés et même renforcés, tout en hiérarchisant et en distinguant celles et ceux qui le pratiquent.

En quoi les organisations créent-elles des inégalités dans le recours et l'appropriation du télétravail, façonnant les traits distinctifs d'une figure de cadre télétravailleur (au masculin) approuvé par l'organisation ? Comment cette pratique se trouve-t-elle être un outil à la main des organisations afin de réaffirmer une domination sur les personnes salariées ? En outre, cette organisation spatio-temporelle du travail va de pair avec d'autres transformations, dans la structure étudiée : cela sera l'objet du dernier chapitre. Nous verrons comment, en se développant dans un contexte de fragilisations, du point de vue de l'emploi et du travail, lié notamment à une réduction de la masse salariale en France, le télétravail reste avant tout un outil contrôlé par l'organisation et servant ses fins. La structuration sur l'échelle de l'organisation, dans cette dernière partie, permet d'analyser combien le télétravail

sert l'employeur, tantôt éloignant les personnes salariées, tantôt les rappelant à l'ordre pour venir « sur site ». Afin d'en faire une analyse attentive à la construction organisationnelle de pratiques et de droits, des carrières[601] et des normes[602], je vais analyser le télétravail dans le contexte de l'Entreprise pour pointer les inégalités organisationnelles qu'il entraîne. C'est le sens du terme « organiser », utilisé en titre de cette partie : les organisations produisent ces normes et des effets inégaux sur les individus, à la fois dans l'accès à la pratique et dans l'engagement qu'il implique. Cette partie reviendra, de manière transversale, sur les locaux de l'employeur : ceux-ci se trouvent au centre d'injonctions contradictoires, entre la nécessité de s'y rendre, c'est-à-dire l'inaccès au télétravail pour certaines personnes salariées, puis, ultérieurement, l'interdiction nationale de s'y rendre, et enfin, des pressions à le réinvestir, alors que les bureaux sont pris dans des logiques financières de rentabilité, ce qui a pour effet de modifier les conditions de travail.

Le septième chapitre est consacré à la question de l'accès au télétravail. Celui-ci demeure inégalitaire et lié aux caractéristiques sociales des personnes salariées, ce qui dessine des caractéristiques normatives d'une figure de télétravailleur autonome, marquée par un caractère masculin neutre et construit par l'organisation. Le chapitre huit portera sur la manière dont le télétravail s'insère dans de plus amples reconfigurations qui fragilisent certains et certaines professionnelles, à l'échelle de la carrière, mais aussi du point de vue spatial

[601] C. Guillaume et S. Pochic, « La fabrication organisationnelle des dirigeants », art. cit.
[602] Joan Acker, « Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations », *Gender and Society*, 1990, vol. 4, nº 2, p. 139-158.

Chapitre 7. Les caractéristiques sociales de l'accès au télétravail.

> Marianne : Les managers étaient méfiants, au départ ?
> Frédéric : Oui, plutôt. Les managers savent à qui ils font confiance. Mais le caractère réversible du télétravail fait que le télétravail se déploie avec moins de méfiance. Il y a eu très peu, voire aucun, retour en arrière.
>
> Réunion avec Frédéric Morillet, 2020, gestionnaire des ressources humaines, à propos de la phase pilote du télétravail en 2009.

Par la mise en œuvre du télétravail à l'échelle de l'organisation et les pratiques managériales locales se dessinent des normes du télétravail axées sur les caractéristiques sociales des travailleurs et travailleuses. Celles-ci mettent en avant alors tant des figures exclues de ce dispositif, que, par opposition, des figures qui y accèdent et disposent des caractéristiques sociales de la confiance.

L'analyse conjointe de caractéristiques sociales multiples a été pensée par le concept d'intersectionnalité. Les analyses menées par Kimberley Crenshaw[603], juriste états-unienne, ont permis de penser combien le genre, la race, la classe sociale ou l'âge ne peuvent pas être pensés séparément mais créent une expérience totale de discriminations, de formes de violence et d'inégalités particulières, en mettant au centre l'enjeu racial. Dans le contexte français, la notion de consubstantialité, visant d'abord à penser ensemble le « sexe » et la classe[604], émerge conjointement à ce qui a été nommé la troisième vague du féminisme[605]. L'apport de la notion de consubstantialité se situe dans son attention spécifique aux rapports de production[606] et aux formes de domination comprises dans l'activité productive et reproductive, dans le cadre théorique matérialiste. Sans entrer dans les débats théoriques et épistémologiques[607] qui

---

[603] Kimberle Crenshaw, « Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color », *Stanford Law Review*, 1991, vol. 43, nº 6, p.1241-1299.
[604] Danièle Kergoat, « Ouvriers = ouvrières? Propositions pour une articulation théorique des deux variables : sexe et classes sociales », *Critiques de l'économie politique*, 1978, nº 5, p.65-97.
[605] Alexandre Jaunait et Sébastien Chauvin, « Représenter l'intersection. Les théories de l'intersectionnalité à l'épreuve des sciences sociales », *Revue française de science politique*, 2012, vol. 62, nº 1, p.5-20.
[606] Christine Delphy, *L'ennemi principal*, *op. cit*.
[607] Elsa Galerand et Danièle Kergoat, « Consubstantialité vs. intersectionnalité? À propos de l'imbrication des rapports sociaux », *Nouvelles pratiques sociales*, 2014, vol. 26, nº 2, p.44-61 ; Sébastien Chauvin et Alexandre Jaunait, « L'intersectionnalité contre l'intersection », *Raisons politiques*, 2015, vol. 58, nº 2, p.55-74.

opposent ces notions, on peut en tirer une même volonté de prêter attention à des rapports sociaux trop longtemps restés marginaux dans la sociologie : celui de genre, et plus encore, en France celui de race. L'introduction[608] d'un numéro de revue récent de *Travail, genre et société* sur l'« intersectionnalité au travail » note combien, tant à travers les caractéristiques de travailleurs et travailleuses et les dominations qu'ils et elles subissent, qu'à travers « la dimension internationale » de la « division sexuée et raciale du travail », le champ de la sociologie du travail ne peut faire l'économie d'une analyse intersectionnelle. Comment ces tensions s'expriment-elles alors, par rapport à la pratique qui nous intéresse ? L'accès au télétravail dessine des normes très inégalitaires et, en miroir, une figure de télétravailleur homme, cadre autonome, regroupant les caractéristiques sociales de la confiance. Ce chapitre propose donc d'explorer ce qui façonne les normes de la télétravaillabilité de l'activité, en mettant en regard des cas de travailleurs et travailleuses exclues du télétravail avec la construction des normes d'un télétravailleur idéal. C'est ainsi qu'on constate une « confiance » particulièrement située, comme le mentionne le chef de projet dont je cite l'entretien au début de ce chapitre : tout le monde, parmi celles et ceux qui le pratiquent, n'est pas digne de la même confiance. L'autonomie est liée à une construction organisationnelle. Nous nous demanderons donc comment l'organisation met en œuvre des logiques de distinction – et donc de hiérarchisation – créant des inégalités parmi ses cadres. La recherche de Gabrielle Schütz pose des questionnements comparables, notamment à propos du genre du télétravail : elle montre que les normes organisationnelles produisent un accès et des investissements genrés différenciés pour le télétravail[609]. Néanmoins, les contextes d'études de nos enquêtes sont éloignés, avec le secteur public pour Gabrielle Schütz, et le secteur privé ancré dans un contexte mondialisé, ici. Ce chapitre permettra aussi de prendre position dans une sociologie des cadres très dynamique à la fin des années 1990 et au début des années 2000[610]. Alors que cet ensemble de travaux s'interroge notamment sur l'unité (ou non) du groupe que représente « les cadres », mon travail permet d'aller dans le sens de différenciations importantes parmi cette population.

Dans le contexte de l'Entreprise et de son Groupe, je vais présenter dans ce chapitre plusieurs situations qui rendent compte de ces inégalités situées d'accès au télétravail, que l'on peut analyser à l'aune des catégories intersectionnelles : les assistantes, figure féminine à la

[608] Fanny Gallot et al., « L'intersectionnalité au travail », *Travail, genre et sociétés*, 2020, n° 44, nº 2, p.25-30.
[609] Gabrielle Schütz, « Télétravail et inégalités de genre : quel rôle jouent les organisations ? » dans Claudia Senik (dir.), *Le travail à distance*, Paris, La Découverte, 2023, p.203-220.
[610] Paul Bouffartigue et Charles Gadéa, *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte, 2000 ; Paul Bouffartigue, *Les cadres : fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute, 2001 ; Charles Gadéa, *Les cadres en France : une énigme sociologique*, Paris, Belin, 2003 ; Paul Bouffartigue, Charles Gadéa et Sophie Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, Paris, Armand Colin, 2011.

disponibilité hétéronome[611], ne contrôlant pas elles-mêmes les temporalités de leur travail, dominées du point de vue du genre et de la classe sociale ; les cadres des opérations, en bas de l'échelle sociale de l'Entreprise dans une forme d'infantilisation et d'âgisme ; les salariés et salariées travaillant dans les sites de délocalisation de l'Entreprise et du Pôle au Portugal et en Inde, dans un division internationale du travail, dans des rapports sociaux mondialisés, axés sur le *dumping social* permis par des nationalités distinctes. Ces trois situations n'ont pas l'ambition de rendre compte de l'exhaustivité des populations n'ayant pas accès au télétravail, mais à elles trois, elles rendent compte de différents types de domination. Tout ceci contribue à former, par contraste, les normes d'un accès au télétravail fondé sur des caractéristiques sociales de la confiance.

I — Les assistantes. Des femmes disponibles

Les assistantes de direction ont un accès contraint au télétravail : elles y accèdent plus tardivement que d'autres personnes salariées. C'est lié à la construction de leur disponibilité, axée sur le registre spatial et lié au lieu de travail. L'étude de cas de plusieurs parcours d'accès au télétravail, poussés et contraints par les encadrants, permet d'analyser la manière dont la disponibilité de cette profession féminisée est pleinement hétéronome.

1. Des inégalités d'accès

Au sein de l'Entreprise, se dessinent des inégalités d'accès au télétravail qui sont liées à des règles reposant sur une construction organisationnelle du caractère télétravaillable ou non des postes et des activités réalisées. Dans le cas des personnes étant assistantes, ces inégalités se fondent sur des représentations de cette profession qui soulignent leur assignation spatiale.

a) Une construction organisationnelle

Lors d'une prise de parole de la directrice des ressources humaines de l'Entreprise en octobre 2021, cette dernière annonce : « 99,9% des collaborateurs de l'Entreprise vont pouvoir télétravailler ». Ce chiffre, qui semble très élevé, s'explique par la levée de freins au télétravail, lors de plusieurs occasions. Nous l'avons abordé dans le troisième chapitre, le télétravail s'accompagne, dans le secteur bancaire et financier, d'enjeux que l'on peut regrouper sous

[611] P. Bouffartigue, « La disponibilité temporelle au travail : nouvelles formes, nouveaux enjeux » dans S. Monchatre et B. Woehl (dir.), *Temps de travail et travail du temps*, *op. cit.*, p.165-178.

l'appellation des risques. Ces risques ont pu conduire à limiter la diffusion du télétravail à certaines populations, notamment en raison du caractère « sensible » de leur activité, dans le cadre de la politique des « risques » : c'est d'abord à l'occasion des grèves de décembre 2019, qui entraînent une interruption des transports en commun en Île-de-France, puis de la crise du Covid-19 que l'accès au télétravail est facilité. Mais les freins à un travail hors des murs de l'employeur ne sont pas uniquement liés aux risques financiers et à la sécurité des transactions bancaires.

J'ai pu échanger avec un salarié, François Morillet, faisant à l'époque partie de l'équipe d'« amélioration continue de l'activité », qui avait effectué une mission auprès des ressources humaines de l'Entreprise visant à développer la phase pilote du télétravail en 2009. Par la suite, ce salarié m'explique qu'une commission est mise en œuvre, qui doit déterminer qui peut télétravailler. Celle-ci regroupe des membres des ressources humaines et des délégués ou déléguées du personnel, qui décident alors de l'éligibilité de tel ou tel poste, en fonction notamment des tâches qui y sont réalisées. Les encadrants des équipes peuvent présenter à la commission certains postes qu'ils voudraient voir ouverts au télétravail, ce qui permet par la suite à toutes les personnes exerçant le même type de poste d'y accéder – si par ailleurs elles remplissent les autres critères d'accès au télétravail (ancienneté, CDI…). Lors d'un échange que je sollicite avec les délégués syndicaux de la CFDT au sein de l'Entreprise, des membres présents depuis de nombreuses années confirment l'existence de cette commission et son rôle. Ils m'expliquent qu'à partir de 2009, cette commission se réunie deux à trois fois par an et que le rôle du syndicat est alors d'« essayer d'augmenter le nombre de postes éligibles ». Cette commission n'existe plus au moment de mon enquête, et je ne sais pas à quel moment elle cesse, même s'il est probable que cela soit à la période où la pratique s'intensifie avec le *flex-office*. L'accès au télétravail est ainsi organisé à l'échelle de l'Entreprise, et négocié par les acteurs et actrices de l'organisation, ressources humaines et partenaires sociaux.

À la suite de ces commissions, davantage de postes sont éligibles au télétravail et, mécaniquement, le nombre de personnes salariées qui peut y prétendre s'accroît. Il aurait été riche d'avoir les moyens de faire une histoire de l'accès au télétravail dans l'Entreprise, en se plongeant dans les comptes-rendus de ces commissions et en analysant les différentes vagues d'accès. Néanmoins, je n'ai pas recueilli ce type de données. Au fil des entretiens effectués, j'ai cependant identifié des groupes y ayant accès plus difficilement que d'autres. On peut l'analyser, comme nous y invite l'organisation, au prisme des « risques » et d'une activité *moins* télétravaillable. Pourtant, il semble que la télétravaillabilité soit construite plutôt par le fait de se conformer à la figure du cadre autonome que par la nature de la tâche elle-même. Ainsi, dans

le cas des assistantes, la déviance par rapport à cette norme de télétravaillabilité se situe dans leur caractère féminin.

b) **Un métier féminisé et une disponibilité spatiale**

Le métier d'assistante[612] se caractérise par sa féminisation. Les recherches de Josiane Pinto[613] puis le retour sur la construction historique menée par Delphine Gardey[614] permettent de montrer combien cette profession repose sur des qualités féminines naturalisées, tel que l'a aussi décrit Arlie R. Hochschild à propos des hôtesses de l'air[615]. Le travail d'habilitation à diriger des recherches en cours de Christelle Avril[616] poursuit ces réflexions, croisant genre et classe. Or, en lien avec ce caractère féminin, les personnes qui l'exercent n'ont d'abord pas accès au télétravail, dans l'Entreprise. Une assistante de direction[617] explique ainsi l'inéligibilité de son poste :

> Alors à l'époque [en 2014], c'est parce que mon poste n'était pas éligible au télétravail. Les assistantes de direction qui travaillaient pour des membres du [comité exécutif] n'étaient pas autorisées à être en télétravail puisqu'il fallait aller chercher les clients à l'accueil [du bâtiment], les emmener dans le bureau du manager, blablabla. Vive les années 50, n'est-ce pas !
>
> Charlène Legrand, 2020, assistante de direction, équipe de transformation digitale.

Soulignant une forme de décalage temporel voire d'anachronisme, Charlène Legrand renvoie ainsi à une position des femmes historiquement située, pour elle pleinement cause de l'inéligibilité au télétravail. Ainsi, les femmes assistantes de direction devraient rester disponible *physiquement*, sur les lieux du travail : la disponibilité attendue de ces professionnelles est essentiellement spatiale. Dans cet entretien, Charlène Legrand explique, en outre, que le fait d'avoir à aller chercher des « clients » ou personnes à l'accueil de l'Entreprise est loin d'être fréquent et que son encadrant est tout disposé à assumer ces tâches lui-même. Cependant, l'interdiction se situe à l'échelle de l'organisation, puisqu'en 2014, le télétravail n'est ainsi pas accessible à cette population. Cette possibilité est ouverte entre 2016 et 2018,

---

[612] Le terme « assistante » est celui qui est employé sur le terrain d'enquête et par les personnes ici interrogées. Il aurait également été possible de se référer à cette profession en parlant de secrétaires.

[613] Josiane Pinto, « Une relation enchantée. La secrétaire et son patron », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1990, vol. 84, nº 1, p. 32-48.

[614] Delphine Gardey, *La dactylographe et l'expéditionnaire : histoire des employés de bureau (1890-1930)*, Paris, Belin, 2001.

[615] A. R. Hochschild, traduit par C. Thomé, *Le prix des sentiments : au cœur du travail émotionnel*, *op. cit*.

[616] Lors du séminaire « Classe, genre et migrations dans les relations de service » (2016-2017 et 2017-2018), Christelle Avril a pu présenter des résultats préliminaires de cette recherche alors en cours. Les quelques entretiens ici menés auprès des assistantes doivent beaucoup aux questionnements présentés lors de son séminaire.

[617] Je n'ai rencontré que des personnes étant assistantes *de direction* : les postes des assistantes ont bien fortement réduits, comme dans beaucoup de structures, étant ciblés d'abord dans le cadre des réorganisations et de suppressions de postes.

mais je n'ai pas de certitudes sur son moment exact ni sur ce qui détermine le tournant dans la télétravaillabilité du métier d'assistante. Si la professionnelle ci-dessus fait référence au métier d'assistante de direction, il semble que cela vaille pour toutes les assistantes. Il faut néanmoins souligner que les hôtesses d'accueil de l'Entreprise ne sont pas concernées par ces mesures, car elles ne sont pas salariées de cette structure mais externalisées et sous-traitées. Ainsi, elles sont hors des accords de télétravail de l'Entreprise, qui concernent seulement les personnes qui y sont salariées. Cela permet aussi d'expliquer le chiffre donné plus haut de « 99,9% » de personnes éligibles au télétravail : toutes les fonctions que l'on peut qualifier de non-télétravaillables (nettoyage, entretien, réparation…) sont sous-traitées et n'entrent donc pas dans ces décomptes. Cette exclusion du télétravail semble produire et réaffirmer des assignations spécifiques en fonction du genre.

Je trouve des traces de la disponibilité spatiale attendue de cette profession dans l'expérience d'un homme, exerçant la profession d'assistant, qui a particulièrement incorporé ces normes de disponibilité. Pour lui, bien faire son travail nécessite une présence physique au bureau. On peut penser que le fait qu'il soit un homme exerçant une activité féminine le conduit à investir fortement certains aspects de sa profession : c'est le cas dans cette non-appropriation du télétravail. On a vu précédemment comment les dispositions à l'égard du télétravail étaient genrées. Le rapport de cet homme au télétravail et à l'activité d'assistant s'ancre précisément dans des socialisations qui montrent un rapport masculin au télétravail (et donc avec des dispositions faibles) et qui soulignent une adhésion et une incarnation des normes de présence exigées des assistantes. À 55 ans, Paul Lapaire a exercé des métiers opérationnels et a « fait plus de 30 ans de "bancaire-bancaire-bancaire" », dans ce qui était alors l'ancêtre du Groupe et de l'Entreprise. C'est au moment d'une réorganisation que son ancien poste, au « contrôle des opérations sur titre » est supprimé et que la responsable du secteur lui propose de devenir assistant : « Elle m'a dit : il n'y a pas d'hommes qui font ça, mais tu devrais pouvoir t'en tirer. Je te connais depuis des années, tu es carré. » Satisfait de sortir des postes de production, Paul s'essaie à ce poste et apprécie le rôle d'assistant de direction qu'il exerce depuis trois ans au moment de l'entretien. Il m'explique combien il n'« aime pas [le *flex-office*], c'est totalement impersonnel ». Il critique tant l'adoption d'un « système américain », c'est-à-dire des modes d'organisations spatiales héritées de pays anglo-saxons, que son caractère impersonnel, alors qu'il a plaisir à avoir des dessins de ses filles sur son bureau, par opposition à un *flex-office* « complètement dépersonnalisé, tous les gens qui sont là [doivent] prendre leur petit

tupperware[618] tous les matins pour le mettre sur leurs bureaux ». En outre, le fait de pouvoir difficilement localiser certains responsables hauts placés d'autres équipes (déjà passées en *flex-office*), puisqu'ils et elles sont amenées à changer de place en fonction des journées, lui semble complexifier son travail, en induisant des ajustements plus difficiles. Cette organisation spatiale lui semble inadaptée, dans le contexte de son métier d'assistant et alors qu'il doit gérer les fournitures de bureau pour les personnes de l'équipe dans laquelle il travaille :

> Franchement, pour moi, le *flex*', c'est non. Je me dis : heureusement que j'arrive à la fin, parce que... Qu'est-ce qu'on va nous trouver après ? Comment on va faire ? [Et] moi, à ma place ? Si on a besoin de me trouver, si [mon chef] n'a plus de bureau. Il va être supprimé car ce ne sont que les membres du comité exécutif qui y ont droit. Et bien lui n'aura plus de bureau. Donc si j'ai besoin de le trouver pour lui faire signer des choses, je ne saurai jamais où il est. Si lui a besoin de me trouver, si je ne suis plus à la même place que d'habitude, il va tourner pour me trouver. […] Si je suis à l'autre bout [du plateau] et qu'il y a quelqu'un qui vient chercher des fournitures, je fais quoi ? Je vais me déplacer jusqu'aux armoires. Et si mon téléphone sonne, je ne l'entendrai pas. Alors que, là si je suis à côté, je peux à la fois renseigner les gens et éventuellement aller répondre au téléphone.
>
> Paul Lapaire, 2019, assistant de direction, département des opérations.

La question est à la fois envisagée du point de vue des difficultés que pourrait avoir Paul lui-même dans l'exercice de son travail (trouver autrui, faire signer un document à son chef) que de la disponibilité qui est attendue de lui (rater un appel, être cherché par son supérieur, répondre aux demandes concernant les fournitures). En *flex-office* comme en télétravail, il n'est plus entièrement disponible, moins facile à trouver. Paul craint alors cette reconfiguration de la disponibilité, puisqu'il serait alors moins facilement joignable :

> Marianne : Et au niveau du télétravail ?
> Paul : Le télétravail je trouve ça bien pour les gens qui aiment. Je ne suis pas pour, pour moi, je suis à 20 minutes en scooter [du travail].
> Marianne : Ah oui, c'est pas mal.
> Paul : Enfin, 25 minutes. Donc moi, je préfère travailler sur place. Je sais que chez moi, j'aurais du mal à me concentrer, toujours penser à quelque chose, donc je me dis que je suis mieux au travail, pour être au boulot.
> Marianne : Donc si on te le propose, quand vous passez en *flex*' …?
> Paul : Si on me le propose et que ce n'est pas obligatoire, je dirais non.
>
> *Idem.*

Justifiant cette situation par la faible distance (en temps) qui le sépare de son lieu de travail, ce rapport au télétravail vient cependant souligner la nécessité d'une grande disponibilité inscrite dans les pratiques professionnelles et ici, elle recoupe des dispositions faibles à l'égard de la pratique. Le détour par le *flex-office* permet de montrer l'importance du lieu de travail comme

[618] En *flex-office*, chacun est équipé d'un casier dans lequel se trouve une petite caisse en plastique transparent. Certaines personnes déplacent cette caisse jusqu'à leur bureau chaque jour et c'est à cela que Paul fait référence lorsqu'il mentionne le « tupperware ».

élément central d'un *ethos* professionnel. Cependant, si dans ce cas, le professionnel s'accorde avec les normes organisationnelles qui limitent son accès au télétravail, cette disponibilité a pu être source de tensions tant elle a été contrainte pour certaines des assistantes interrogées, dans une double domination de genre et de classe.

2. Une disponibilité contrainte

La figure de l'assistante permet de mettre en avant la manière dont la disponibilité féminine est contrainte, qu'il s'agisse alors d'empêcher ces professionnelles de télétravailler ou au contraire de les y contraindre. En résulte, pour ces femmes, un engagement important dans le travail réalisé au domicile, une fois celui-ci accessible.

a) Interdire le télétravail des assistantes…

Alors que le télétravail devient possible pour cette population, une des femmes exerçant le métier d'assistante explique que son encadrant ne le lui a pas autorisé. En effet, les règles du télétravail, dans l'Entreprise, soulignent combien le télétravail doit être à la fois souhaité par le ou la professionnelle, mais aussi par la personne qui l'encadre. Or, dans la relation duale de domination entre l'assistante et la personne qui l'encadre, les femmes sont faiblement maîtresses des temps et des lieux de leur travail. Une forme de subordination spécifique est liée à cette profession : « le travail des secrétaires est donc subordonné aux demandes des autres, il se réalise dans l'hétéronomie[619] ». Je rencontre Marilou Ellien car elle exerce le métier d'assistante de direction dans l'équipe que j'ai rejoint. À 30 ans, elle déclare être dans le Groupe depuis « douze ou treize ans ». Diplômée d'un BTS « Gestion de la PME », elle intègre pendant ses études une structure du Groupe spécialisée dans le crédit à la consommation, lors d'un stage. Elle effectue ensuite une troisième année d'études en licence professionnelle « Management des organisations » et retourne alors dans la structure en tant qu'« auxiliaire d'été ». Elle décide de ne pas poursuivre ses études en master, car un poste en CDI s'ouvre dans la structure dans laquelle elle a déjà travaillé. Ce poste est finalement pourvu par une personne interne au Groupe et Marilou intègre alors une autre filiale, spécialisée dans les assurances. Son poste est situé dans une équipe de *back-office* : « C'était [des] passages d'ordre et tout ce qui est contrat, obligations. Ça a marché un petit temps, mais ce n'était pas non plus mon poste de rêve ». Son équipe est transférée vers l'Entreprise : « On nous a imposé de partir dans l'Entreprise, chose

[619] Christelle Avril, « Secrétaires, des domestiques comme les autres ? Une enquête ethnographique dans les services publics », *Mélanges de l'École française de Rome - Italie et Méditerranée modernes et contemporaines*, 2019, vol. 131, nº 1.

qui nous a assez étonné. D'être forcé comme ça, on ne l'a pas très bien vécu. Mais au final c'était une très bonne chose, parce que je ne connaissais pas du tout [le secteur d'activité des] titres. » Elle travaille alors à un poste de comptabilité pendant « trois ou quatre ans » et ses conditions de travail se dégradent à la suite de la mise en place d'une nouvelle organisation. Sa gestionnaire de carrière aux ressources humaines lui propose alors un poste d'assistante de direction. Elle accepte et devient alors l'assistante de Pierre Deshaies, homme bien plus âgé qu'elle, occupant un poste haut placé dans l'Entreprise. C'est ce dernier qui empêche alors l'accès de Marilou au télétravail :

> Disons que je me souviens… À l'époque où j'étais avec Pierre Deshaies, il n'était pas favorable au télétravail. Tu as des managers qui sont plus ou moins compréhensifs, ou plus ou moins modernes, entre guillemets (*rires*). Et lui il avait toujours besoin de son assistante sur place. Parce qu'il avait toujours des questions très diverses, de petits détails et il voulait que je lui montre tout sur place, *etc*. Il n'aimait pas trop cette histoire de télétravail.
>
> Marilou Ellien, 2020, assistante de direction, département de transformation digitale.

Le supérieur de Marilou contraint la présence de celle-ci sur le lieu de travail. Plusieurs années plus tard, alors qu'elle ne travaille plus directement pour Pierre Deshaies, j'ai vu Pierre s'assoir à côté de Marilou, pendant qu'elle lui déplace des réunions et s'occupe de son agenda, sous le regard incrédule d'autres collègues de l'*open-space*, surpris par le niveau d'*assistance* dont il a besoin. La subordination et l'hétéronomie liée au fait d'être une femme assistante, jeune et à disposition (professionnelle) de l'homme encadrant crée donc des contraintes professionnelles et une exclusion du dispositif de télétravail. Néanmoins, dans une autre situation, je note l'inverse : les caractères subordonnés et hétéronomes de l'assistante peuvent provoquer son accès au télétravail.

b) **… ou le contraindre.**

À l'opposé de la situation de Marilou, Charlène Legrand, âgée d'une quarantaine d'années, commence un télétravail « gris » alors qu'elle n'y a pas droit, hors des modalités prévues par l'accord local (rythme, indemnité, assurance). Sa situation permet de réfléchir différemment à la question de la disponibilité des femmes. Alors que Charlène effectue des études de droit la conduisant à être assistante juridique en parallèle d'un emploi en cabinet d'avocat, elle quitte ce champ professionnel qu'elle trouve trop « stressant », où l'amplitude horaire est trop importante. Elle intègre alors le Groupe dans une filiale spécialisée dans l'immobilier, à un poste qui fait appel à ses compétences juridiques. Elle décide de manière soudaine de chercher un nouveau poste dans le Groupe au retour de son premier congé maternité, sa collègue ayant obtenu le poste de responsable antérieurement promis à Charlène

compte-tenu des bons résultats qu'elle avait obtenus, ce que Charlène vit comme une injustice. Elle « prend le premier poste qu'[elle] trouve » au sein du Groupe, et rejoint alors l'Entreprise, à un poste d'assistante de direction. Au sein d'un département spécialisé dans la conformité, c'est-à-dire le respect de la législation et des normes fixées par les institutions réglementaires, Charlène devient pour cinq ans l'assistante de Pierre-Yves Piani, qui est alors le directeur de ce département. Alors qu'elle doit parfois suivre Pierre-Yves dans ses déplacements, ce dernier s'arrange pour qu'elle obtienne un ordinateur portable, bien que ce ne soit pas la norme d'équipement à ce moment-là, la majorité des personnes salariées étant dotées d'ordinateurs fixes (tour et écran). Il s'assure également que Charlène puisse se connecter depuis d'autres réseaux wifi que seulement celui de l'Entreprise.

Cet équipement atypique vient alors rejouer la disponibilité totale des assistantes, analysée par Christelle Avril : « La majorité des secrétaires que nous avons rencontrées se sont à un moment ou à un autre de leur carrière rendues physiquement disponibles pour les autres au-delà du temps de travail officiellement prévu par l'organisation[620]. » De fait, l'ordinateur portable de Charlène lui permet une nouvelle disponibilité asynchrone, hors de ses horaires de travail. Pierre-Yves et Charlène s'entendant très bien à titre personnel, celui-ci la contacte sur son téléphone portable personnel, la professionnelle ne disposant pas d'un téléphone fourni par l'Entreprise :

> Il lui est arrivé de m'appeler même quand je n'étais pas en télétravail, c'est-à-dire qu'il y a une fois où il m'a fait le coup, à 19h, de m'appeler, il devait être à peu près 19h-19h30, après avoir passé ma journée au bureau, je rentrais chez moi, enfin mon mari est rentré, j'étais au téléphone avec lui, enfin ! (*Rire*) Comment faire pour ne pas divorcer quand tu as ton chef qui t'appelle trop tard le soir et qu'il te demande des trucs pas possibles ! Parce qu'en fait, il était coincé à Dublin, il n'avait plus de vol parce qu'il avait raté le vol qu'on lui avait prévu et [réservé]. Et en fait, il voulait une solution pour rentrer parce qu'il avait le lendemain des réunions à 8h sur Paris et tout et qu'il fallait absolument qu'il rentre le soir même. J'ai passé des heures à lui trouver un avion qui arrivait, je crois que c'était à Beauvais ou je ne sais plus où, enfin c'était en périphérie de Paris, mais ce n'était pas [à Paris]. Enfin tu vois, c'était un petit aéroport à la con, il a fallu suivre un taxi derrière, il a fallu que j'utilise ma carte bleue perso pour réserver le taxi parce que forcément, il fallait une carte bleue, enfin ça a été un enfer, des choses pas possibles, mais ça c'était Pierre-Yves et voilà. Mais c'était n'importe quoi, c'est-à-dire qu'une fois, il m'appelle, il était 21h, j'ai cru que mon mari allait me tuer ! Je réponds et tout, et puis je dis : « Écoute, si ça ne te dérange pas patron, on peut en reparler demain s'il te plaît parce que... » Il me dit : « Mais il est quelle heure à Paris ? » Il était à New-York, il ne s'est pas rendu compte du décalage horaire, mais c'était n'importe quoi ! Je lui dis : « Tu sais quoi, il est tard, je ... » Mais voilà, et ça ne l'avait pas empêché de me dire « Ah bah tiens, demain, tu peux me faire ça et ci et ça. » Puis d'un coup, je lui dis « Écoute, j'en peux plus, et puis tu vois, y a mon mari qui râle ».
>
> Charlène Legrand, 2020, assistante de direction, équipe de transformation digitale.

[620] *Ibid.*

Il est important de noter que les assistantes de direction sont aux horaires collectifs et doivent badger quatre fois par jour, au début et à la fin de la journée et de la pause déjeuner. Ainsi, le surtravail est particulièrement coûteux et elles ne sont pas cadres au forfait : cette activité n'est pas décomptée dans le total hebdomadaire. À cause de l'équipement atypique qu'il a souhaité que Charlène soit dotée, Pierre-Yves la contacte hors des horaires habituels. On peut noter la manière dont la salariée met en récit son conflit de disponibilité, entre son mari qui pourrait attendre d'elle une pleine disponibilité alors qu'elle est rentrée à la maison et son encadrant, avec des requêtes qui sortent de l'espace et du temps professionnel.

Ainsi, alors qu'elle n'est officiellement pas autorisée à effectuer du télétravail, Charlène le pratique néanmoins lorsque des imprévus l'empêchent de se rendre sur le lieu de travail (qu'elle met entre une heure et demie et deux heures à rejoindre), cette pratique en accord avec son supérieur hiérarchique, mais sans l'aval des ressources humaines, de manière *grise* :

> La première fois que j'ai utilisé [le télétravail], j'avais ma mère qui gardait mes enfants, d'un coup, j'ai un appel, ma mère qui me dit : « Je suis aux urgences [à l'hôpital], tu peux venir récupérer tes enfants ? Ils sont dans la salle d'attente et ça ne va pas. » Là, tu dis « Ok, tout va bien ? Ce n'est pas grave ? » (*Rire*) Et [je dis à Pierre-Yves] : « Écoute, je suis dans la merde, là parce que si ma mère est aux urgences, je n'ai personne pour me garder mes enfants les deux jours qui restaient dans la semaine. » Enfin tu vois, c'était pendant les vacances scolaires, quoi. Il me dit : « Tu prends ton PC portable, tu fais tout ce que tu peux de chez toi, on va dire que tu travailles et que ce n'est pas grave, même si tu ne fais pas des journées complètes, tu te connectes et ce n'est pas grave. » J'ai dit ok. Je file [à l'hôpital], je récupère mes gosses, ma mère. Effectivement, j'ai fait une ou deux journées de télétravail pas prévues, mais voilà, je l'ai fait. Et puis, en fait, il y a des fois où il m'a dit, parce qu'il voyait que j'étais fatiguée ou quoi, il me disait : « Tu prends ton PC, demain, tu travailles de chez toi. » Ça n'avait rien d'officiel. C'était juste parce qu'il savait que parfois les transports, c'était trop, c'était trop compliqué, c'était… Voilà, pour différentes raisons. Mais une fois, c'était parce qu'il y avait des grèves. J'avais mis un temps fou à arriver. Je ne savais pas à quelle heure j'allais rentrer chez moi. Il m'a dit « Tu prends ton PC, tu rentres chez toi, au moins je suis sûr que tu bosses. » Parce que plutôt que de passer, quand tu as des grèves, plutôt que de passer la moitié de ta journée dans les transports, et bien il savait que j'allais travailler toute une journée complète. Ça l'arrangeait.
>
> *Idem.*

Ainsi, on voit dans cet extrait comment Pierre-Yves tire directement des bénéfices de ce télétravail gris, alors que ces imprévus auraient empêché Charlène de travailler. Aux yeux de Charlène, cet accès au télétravail tient d'une forme de faveur. Mais cette organisation sert aussi – et même surtout – son supérieur. Non seulement Charlène reste alors productive, mais elle accroit en outre sa productivité, sinon aisément interrompue lorsqu'elle se rend sur le lieu de travail :

> Charlène : […] Le premier manager avec qui j'ai fait [du télétravail] (*i.e. Pierre-Yves*) m'a dit « Mais, tu glandes quand tu es au bureau ou quoi ? Parce que quand tu es en télétravail, on a l'impression que tu travailles deux fois plus ! »
> Marianne : Ah oui ?
> Charlène : Ce n'est pas que je travaille deux fois plus… Enfin pas deux fois plus, mais pour lui je travaillais plus. Ce n'est pas que je travaille deux fois plus en étant en télétravail, c'est que j'ai plus

> d'efficacité parce que je ne suis pas dérangée toutes les trente secondes par « est-ce que je peux avoir ci ? Est-ce que je peux avoir ça ? Est-ce que tu peux me faire ci. » Eh bien du coup, l'efficacité, elle est… Quelque part, mon travail, il était fait plus vite, mieux, je n'avais pas besoin de m'y reprendre en trois fois. Pas besoin de revérifier dix fois parce que je savais que dès le départ c'était bon parce que je n'étais pas interrompue. Du coup, pour moi, ça a été un gros avantage.
>
> *Idem.*

Les deux expériences de Marilou et de Charlène permettent ainsi de constater combien la disponibilité de ces femmes est hétéronome. Ce sont leurs encadrants qui contraignent les temps et lieux de leur travail, dans une relation toute subordonnée et très genrée : ces femmes doivent être disponibles, quelques soient les modalités de cette disponibilité, sur le lieu de travail ou à domicile. La relation interpersonnelle est également déterminante, dans l'accès au télétravail des personnes situées en bas de la hiérarchie locale. Ceci peut contribuer à un engagement tout particulier dans le télétravail.

c) **Le télétravail comme réparation**

La mise au télétravail des femmes, notamment celles étant mères et celles vivant en couple, repose sur un investissement genré lié à l'inégale répartition du travail domestique. Or, comme nous l'avons vu plus haut, le télétravail des assistantes a été contraint, puisqu'il a été bloqué à l'échelle organisationnelle. Ce blocage, combiné à des relations de subordination marquées par le genre et la classe de la profession d'assistante, a pu conduire certaines femmes à, en réponse, s'y engager fortement, le télétravail devenant alors une forme de réparation.

Ainsi, nous avons déjà vu combien Marilou Ellien avait construit dès le début de ses études une carrière dans le secteur bancaire et financier, y effectuant tous ses stages et y travaillant durant les mois d'été. Attirée par les conditions de travail favorables, les niveaux de salaires élevés, l'existence d'un comité d'entreprise bien doté, elle y construit par la suite sa carrière en interne, changeant de structure et de pôle mais restant dans le Groupe au gré des réorganisations et des tournants professionnels. Échangeant sur le télétravail, Marilou se conforme d'abord aux normes de présence telles qu'édictées par l'organisation, produisant un discours en adéquation avec la disponibilité spatiale vue plus haut :

> À la base je n'étais pas trop pour, je préfère être sur place, être au contact des gens et de toute façon mon poste en lui-même a besoin d'être en contact avec tout le monde. Tu as besoin d'être sur place, tu gères tout ce qui est fournitures, tout ce qui est matériel, ce n'est pas du tout pratique d'être à distance pour gérer des sujets comme ça.
>
> Marilou Ellien, 2020, assistante de direction, département de transformation digitale.

Il est possible de penser que ce discours est le produit de l'inaccès antérieur au télétravail et du blocage de son encadrant, s'adaptant aux interdits en cours. Dès qu'elle rentre de congé

maternité en 2018, Marilou change d'encadrant : elle cesse d'être l'assistante de Pierre Deshaies seul, mais devient alors assistante pour le département de transformation digitale – dont Pierre fait alors partie, mais Marilou est encadrée par Luc Perrot, directeur de ce département. Ses dispositions à l'égard du télétravail évoluant avec sa parentalité et ce changement d'encadrement, elle décide alors de recourir à cette pratique :

> Marianne : Et tu as commencé directement à deux jours, ou tu préférais commencer à un jour au départ ?
> Marilou : Alors je me suis posée la question, je me suis renseignée et j'ai vu que dans le [département de transformation digitale] tout le monde était à 2 jours, en majorité. Alors je me suis dit : si je demande un jour et qu'après les gens s'habituent à ça, et qu'après on me fait comprendre que c'est bien de rester à un jour, j'avais peur de ne pas pouvoir [effectuer] mon deuxième jour. Donc si tu veux, [pour moi] c'était direct deux jours et ce sera plus facile de passer sur un jour si besoin. Et Luc a été très compréhensif, je lui ai dit que moi de mon côté il n'y avait aucun problème s'il fallait revoir le planning, le jour de télétravail, c'est juste une question d'organisation avec le petit, mon conjoint, *etc*. mais je préfère faire dans ce sens-là que dans l'autre, et il a été complètement *open*, « il y a aucun problème, je comprends », voilà.
>
> *Idem.*

L'engagement dans le télétravail répond donc à l'hétéronomie de la profession et à la crainte de ne pas pouvoir effectuer plus d'une journée de télétravail. Ce récit, unique parmi les entretiens réalisés, montre comment le temps et l'espace du travail est subi pour les assistantes. Gabrielle Schütz[621] montre au sujet de cette profession qu'elle est en proie à des formes d'autocensure (ne pas oser demander de journées de télétravail) liées à la manière dont les encadrants et l'organisation construisent l'inaccès au télétravail. On peut néanmoins ici voir comment cela crée, en parallèle, des formes d'engagement dans le dispositif, dès qu'il est possible d'y accéder, notamment en raison du développement fort du télétravail dans cette structure. En outre, cela amène Marilou Ellien à décupler ses efforts pendant le télétravail, percevant alors cet accès comme un « don », qui nécessite alors un contre-don que serait une activité menée de manière sérieuse : « C'était tout nouveau, [Luc Perrot] n'avait jamais travaillé avec moi, et directement il m'accorde cette chose qui est super. Et je voulais lui montrer que j'en suis reconnaissante et je suis quelqu'un de fiable. Ok tu m'as accordé deux jours, je vais en faire bon usage » (*Idem*). Accéder au télétravail crée alors non seulement un engagement important mais aussi un investissement professionnel. Ce résultat est confirmé par l'expérience d'une autre professionnelle. Jessica Dupont est assistante, elle remplace Charlène Legrand qui est un arrêt maladie pour plusieurs mois. Elle rejoint l'équipe de transformation digitale en janvier 2020. Le jour de son arrivée, elle se présente en me disant : « Tu es au courant qu'il y a

[621] G. Schütz, « Télétravail et inégalités de genre », art. cit., p. 215.

500 postes qui ont été supprimés avec Gold[622] ? Et bien mon poste, c'était un de ceux-là. » Son parcours souligne alors la violence des reconfigurations contemporaines dans l'Entreprise. La première tâche qu'elle effectue lors de cette journée est d'écrire un mail pour signifier son départ à sa précédente équipe, chose qu'elle n'avait pas pu faire précédemment, occupée à chercher un nouveau poste sous l'égide des ressources humaines. Elle me raconte être entrée dans le secteur bancaire sans forcément y trouver d'intérêt, par une arrivée dans le Groupe en alternance, et y est ensuite restée. Elle démarre sa carrière en tant que chargée de compte dans le département des opérations. Plusieurs années avant la suppression de son poste, alors que l'activité d'une partie de son équipe est « dualisée », c'est-à-dire dupliquée, puis délocalisée au Portugal, elle raconte, amère, avoir dû former les personnes qui allaient, par la suite, la remplacer. Elle explique y avoir été très opposée. Lors de cette première matinée dans sur le plateau du département de transformation digitale, Jessica échange avec Marilou, qui la forme et lui présente l'équipe et certaines des tâches. Elles échangent toutes les deux au sujet du télétravail et Jessica explique vouloir retrouver vite cette pratique, mais elle n'ose pas demander l'autorisation à Luc Perrot, directeur du département, car elle vient juste de rejoindre le département. On voit ici combien le télétravail peut être associé à l'image d'une faveur pour ces femmes dominées dans l'organisation, qu'elles n'osent alors pas solliciter avant d'avoir fait leurs preuves. De fait, à cette période, il faut avoir six mois d'ancienneté sur un poste pour y prétendre, mais des contournements semblent exister. Une semaine plus tard, je me retrouve de nouveau avec Jessica dans les locaux. Alors qu'elle est au téléphone avec l'assistance informatique, je comprends que parallèlement à son changement d'équipe, ses droits au télétravail ont été supprimés. En pratique, cela l'empêche alors de se connecter depuis le réseau wifi à un autre endroit que son lieu de travail principal. Durant la conversation, je comprends donc qu'elle a osé en discuter avec Luc Perrot, qui a alors donné son accord pour que Jessica télétravaille. Or, ayant formulé une demande pour accéder de nouveau au télétravail et que ses accès informatiques soient rétablis à la suite de cette validation managériale, cette dernière est refusée par les services informatiques. Jessica semble très agacée, voire excédée, par téléphone. Elle appelle à plusieurs reprises le service informatique : « Je suis désespérée, là. Vous avez refusé ma demande sans raison ». Jessica explique à son interlocuteur qu'elle va alors lui transférer tous les mails qui prouvent qu'elle y a effectivement droit « tant qu'[ils] ne [lui] rétabliss[ent] pas le télétravail ». La réaction quelque peu disproportionnée de Jessica vient aussi souligner la manière dont le télétravail fonctionne pour elle comme une forme de

[622] Gold est le programme démarrant en 2020, incluant un plan de départ volontaire.

réparation. Face aux grandes difficultés professionnelles qu'elle a vécues, on peut comprendre cet engagement dans le télétravail comme la conservation de droits qui réparent alors les déclassements qu'elle subit. D'une faveur valorisante, alors que les professionnelles n'y ont pas encore accès (le travail hors du bureau étant alors une pratique réservée aux populations les plus autonomes), à la réparation pour les personnes ayant vécu des difficultés professionnelles, le télétravail prend des rôles sociaux chargés de représentations très fortes, pour des populations féminisées et situées en bas de l'échelle. En fonction de la position sociale des personnes salariées, le télétravail n'entraîne pas les mêmes engagements : ici, on peut aller jusqu'à dire qu'il est le symbole d'une forme d'ascension sociale, puisqu'il s'agit d'accéder à une pratique auparavant réservée aux personnes les plus autonomes. Si le télétravail est moins accessible pour des populations féminisées et subordonnées, il est alors en résultante aussi plus investi par elles. Accéder au télétravail représente alors une forme de gratification professionnelle et cette pratique recouvre alors des représentations très favorables, plus encore pour des populations hétéronomes et qui en ont été privées.

II — LES CADRES DES OPERATIONS. UNE POPULATION HETERONOME[623]

La question des « risques », c'est-à-dire de fuites d'informations ou malversations, structure le secteur bancaire[624] et irait jusqu'à entraver l'accès au télétravail (voir chapitre 3). Les logiciels, conçus pour fonctionner sur le réseau sécurisé de l'entreprise, ne sont pas adaptés et sont insuffisamment sécurisés pour fonctionner avec toute autre connexion. Cela est alors affiché comme raison principale au blocage de l'accès au télétravail des cadres des opérations, population traitant ces opérations financières et répondant aux demandes de la clientèle institutionnelle et d'entreprises. Néanmoins, l'analyse permet de voir combien cette non-éligibilité au télétravail est également liée au caractère hétéronome de cette population et à leurs caractéristiques sociales subalternes.

1. Une profession hétéronome

À l'opposé d'une autonomie que l'on trouve notamment à travers la figure du cadre « au forfait » que nous regarderons à la fin de ce chapitre, la profession de cadre des opérations, ou « opérationnel », « ops' », dans le langage de l'Entreprise, est marquée par l'interdiction du

[623] Cette section reprend l'article « Ne pas accéder au télétravail. Les normes organisationnelles de l'autonomie pour des cadres de la banque » publié dans la revue *Sociologies Pratiques*, vol. 43, n°2, 2021, p.29-40.
[624] A. van der Graaf, *Managing Financial Risks : Protecting the Organisation*, *op. cit*.

recours au télétravail. En outre, leur activité professionnelle est marquée par un aspect collectif et un temps particulièrement hétéronome.

a) **Qui sont les cadres des opérations**

La population ici étudiée ne peut pas travailler à distance, avant la pandémie de covid-19 et leur accès se débloque *via* cette dernière. La population travaillant dans le département des opérations prend en charge les achats, ventes et toutes formes de transaction et suivi de titres financiers pour le compte d'une clientèle professionnelle. C'est donc une profession tout à fait centrale dans ce secteur d'activité, et qui est aussi particulièrement contrôlée par l'organisation et les encadrants de ce département. Un ancien encadrant d'équipe, qui travaille maintenant sur un poste de gestion de projet dans ce même département, explique qu'il s'agit d'une activité particulièrement segmentée :

> […] À un moment donné on a créé des équipes qui montent les opérations, des équipes qui réconcilient les positions, des équipes qui font le lien avec le marché, des équipes qui paient les opérations. Tac tac, [l'activité est] découpée en tranches, littéralement, avec le confort que ça donnait, dans le sens où [si l']on est ségrégué, dès qu'il y a quelque chose qui "merde", on peut tout de suite isoler un problème dans le processus.
>
> Marc-Antoine Rondeau, 2019, chef de projet, département des opérations.

Outre cette forme de fragmentation de l'activité qui dessine une forme d'organisation fordiste, des enjeux financiers forts pèsent sur les professionnels et professionnelles des opérations et leur activité : à la moindre défaillance de l'activité (comme cela peut arriver lors de pannes informatiques), la clientèle entre en négociation avec l'Entreprise pour obtenir des dédommagements financiers.

L'inaccès des personnes employées au travail mené chez soi est ainsi justifié par l'impossibilité pour certains logiciels d'être utilisé à distance des bureaux, au regard des risques financiers et de sécurité des transactions. Un ancien chef d'équipe opérationnelle qui occupe un poste de gestion de projet dans cette même d'équipe revient sur la mise en œuvre du télétravail, empêchée au moment des entretiens que j'y réalise en 2019. C'est lié aux nombreux documents imprimés circulant au sein des équipes et aux logiciels ne sont pas adaptés pour être utilisés au domicile. Il explique ainsi :

> Voilà, historiquement on ne fait pas [de télétravail], pour des contraintes que j'évoquais. Et puis dans le passé on est partis d'un point de vue "risque opérationnel" : vous traitez de la dynamite dans votre activité, il n'est pas question de s'égayer (*sic*) à droite à gauche.
>
> Marc-Antoine Rondeau, 2019, chef de projet, ancien encadrant d'équipe, département des opérations.

La télétravaillabilité est donc ici liée aux blocages des logiciels permettant à ces équipes de réaliser leurs tâches, fréquemment justifiés du point de vue de la sécurité. Outre ces freins, certaines et certains encadrants, haut placés du département des opérations, semblent porter des jugements négatifs à propos de cette pratique. Un chargé de projet au sein de l'équipe de projet informatique, Bastien Rio, explique que la mise en œuvre du télétravail nécessite une intervention des encadrants et encadrantes de niveau hiérarchique élevé auprès des équipes informatiques ayant pour but de débloquer et d'adapter les logiciels utilisés par les cadres des opérations, ce qui n'est pas fait. Ayant accédé au télétravail avant la pandémie (puisqu'il est dans une équipe de projet informatique, bien qu'elle soit dans le département des opérations), il explique que le passage s'est fait « dans la douleur », à cause des « résistances de la hiérarchie ». Il décrit également combien l'équipe de sécurité informatique « met des bâtons dans les roues » pour adapter les logiciels, tardant à répondre aux emails échangés afin d'effectuer ces adaptations. Ces enjeux liés à la question des risques sont perçus comme légitimes par les syndicats présents au sein de l'entreprise, bien qu'une des organisations explique avoir poussé pour que ces questions techniques soient plus rapidement résolues.

Comme le souligne non sans ironie la cheffe de projet qui chapeaute le télétravail pour l'entreprise, il existe un paradoxe entre le temps long des blocages et la vitesse avec laquelle ils sont levés lorsque le télétravail devient nécessaire à la continuité de l'activité, en confinement, dans une optique productive et financière. En quelques jours, les professionnels et professionnelles peuvent travailler depuis leur domicile, au moment du premier confinement. La « production » (et ses enjeux financiers massifs) repose en effet alors sur l'ouverture des logiciels au travail à distance. Julie Costa revient sur cet accès :

> Marianne : Dans la dernière année qui vient de s'écouler, on vous disait : « Ah, ça va venir, ça va venir » et en fait, ça n'arrivait pas, c'est ça ?
> Julie : Oui, c'est ça. À chaque fois c'était compliqué, c'étaient des questions de sécurité, c'étaient des questions de développement [de logiciel], après c'étaient les tests. Les tests sont longs. Et finalement enfin… Je ne vais pas dire que ça a été d'un claquement de doigts parce que c'est vrai que la semaine où on a été confiné, je me rappelle m'être connectée à 7h du matin, pour faire des tests avec [les équipes situées au Portugal], mais bon. Ce n'est pas grave ! S'il faut, il faut. Aujourd'hui, le jeu en vaut la chandelle.
>
> Julie Costa, 2020 (entretien n°2), *team leader*, département des opérations.

Cette situation avait été préfigurée au moment de la mobilisation de décembre 2019 s'opposant au projet de réforme de retraite du gouvernement d'Édouard Philippe. Julie Costa explique ainsi qu'à ce moment-là, les choses « bougent » et s'« accélèrent » déjà un peu :

> Déjà, pendant les grèves, on n'était pas équipé et du coup, ça a été compliqué, on a dû travailler en horaires décalées. Moi j'ai fait parfois du 6h du matin-15h. Ou du midi-21h pour essayer de venir le plus sereinement possible au travail. Donc non, non, au moment des grèves… C'est juste qu'au moment des grèves, ils se sont dit : « Tiens, quand même, c'est compliqué quand il se passe un

> truc comme ça. Peut-être qu'on devrait un peu accélérer. » Parce que franchement, s'il n'y avait pas eu ça, je pense, qu'ils n'auraient même pas songé à accélérer les choses. S'il n'y avait pas eu la grève déjà.
>
> *Idem*.

Si un mouvement est peut-être lancé au moment des grèves de décembre 2019, qui permet un déploiement rapide par la suite, le télétravail n'est encore pas possible pour les cadres des opérations durant cette période. À l'inverse, dans le département de transformation digitale, de nombreuses personnes espacent déjà leurs venues au bureau. Cette différenciation entre les différents professions laissent à penser que d'autres raisons sont en cause, liées notamment au caractère collectif de l'activité.

b) **Le caractère collectif du travail**

Les métiers des opérations bancaires sont structurés par leur matérialité spatiale et physique dans des bureaux. Lorsque les personnes travaillent, il est fréquent qu'elles se posent des questions à la volée, dans l'*open-space*. Ces questions ne sont pas destinées à une personne en particulier mais à leur ensemble, la première connaissant la réponse ou étant disponible y répondant alors. Le caractère collectif apparaît fortement dans les récits au moment d'aborder le sujet du *flex-office* (pas encore mis en œuvre dans les bureaux de ces équipes), car il vient révéler l'attachement à une proximité pour les personnes salariées. À l'évocation de cette transformation de l'espace, un professionnel ayant longtemps été encadrant d'équipes opérationnelles explique :

> Ce sont vraiment des équipes qui travaillent en groupe, en clan, et le réflexe n'est pas naturel chez eux, tu auras peut-être d'autres sons de cloches selon les types d'activité, mais en tous cas, ce n'est pas naturel, on est profondément sédentaires et travaillons par groupe. Donc ça me faisait dire au début : c'est un peu contre nature le projet du *flex*'.
>
> Marc-Antoine Rondeau, 2019, chef de projet, département des opérations.

Un guide d'autoévaluation est supposé aider à déterminer la « compatibilité » avec le télétravail, et pour les encadrantes et encadrants « s'interroger sur les facteurs clés de succès du télétravail ». Du point de vue des activités professionnelles, ce formulaire dresse d'abord les caractéristiques des postes éligibles, notamment eu égard aux « risques de fraude » liés au métier exercé, puis propose aux personnes employées de juger de leur maîtrise des outils informatiques, de leur « autonomie » dans l'exercice du métier, de la fluidité des interactions avec les collègues. Le discours de l'ancien encadrant ci-dessus semble aller dans le sens d'un travail dont le caractère collectif est perçu comme un frein : il ne va pas de pair avec un impératif organisationnel axé sur l'autonomie. On sait, en effet, que le collectif permet une entraide, et

de tenir ensemble, dans les situations de dispersion[625]. Des outils de chat sont utilisés, mais qui ne remplacent pas la communication en face-à-face, comme l'explique une professionnelle alors que nous échangeons au sujet de cette transformation des locaux :

> Manon : Après bon, moi, dans mon activité, je ne pense pas qu'ils fassent accéder à un… qu'[on puisse effectuer] un *flex-office* énorme (*c'est-à-dire s'installer n'importe où, et potentiellement loin*), parce que de toute façon, on a besoin de se parler.
> Marianne : Oui.
> Manon : Honnêtement, on parle beaucoup par Skype, mais on parle aussi beaucoup à l'oral, parce qu'on [en] a quand même besoin, en fait. C'est une activité qui est très intense et basée vraiment sur la communication, donc c'est vrai que si on n'est pas à côté, je ne vois pas trop comment on peut travailler. Maintenant, s'il y a une ou deux personnes en *flex-office*, ça ne pose pas trop de soucis.
>
> Manon Thomas, 2019, chargée de compte, département des opérations.

Les outils de communication à distance peuvent simuler le collectif à distance et recréer kes échanges d'informations spontanés, en ligne, comme l'ont montré Denis et Licoppe[626], mais ici cela semble néanmoins poser un problème à cette professionnelle. Elle n'est d'ailleurs pas la seule à mettre l'accent sur cette nécessité de communiquer oralement, pour travailler ensemble.

Du point de vue de leur activité professionnelle, le métier des cadres des opérations bancaires consiste à répondre à des emails, au téléphone et à rechercher ou saisir des opérations dans des logiciels informatiques. Pour ce faire, toutes les demandes passent par une adresse email collective – cela nécessite parfois de se coordonner pour y répondre, d'où les échanges oraux qui adviennent entre les membres d'une même équipe. Malgré une signature personnelle des emails, ces cadres ne sont jamais contactés à travers leurs adresses individuelles. Dans les correspondances qui se tiennent majoritairement en anglais, des formules standardisées sont utilisées par toutes et tous :

> Marianne : J'ai remarqué que quand vous parliez avec les clients, c'était très standard ? La manière dont vous formuliez les phrases, tout le monde le fait un peu de la même façon.
> Max : Oui c'est très standardisé. Comment dire ? Tu commences une phrase par « *Please, be advised...* ». Je pense d'un côté c'est pas mal parce que ça permet d'avoir un niveau de service similaire qui est fourni au client. De ce côté-là, je peux comprendre. Mais parfois c'est embêtant parce que toutes les phrases que l'on utilise, c'est de la communication, ce n'est pas très direct. Et c'est dommage parce que parfois, peut-être que c'est quelque chose qui est perdu. Entre toi et le client.
>
> Max Wissel, 2019, chargé de compte, département des opérations.

Plusieurs facteurs permettent de comprendre ces structures syntaxiques standardisées : d'abord, comme l'explique ce professionnel, ces formules permettent une uniformité des réponses, dans le but de fournir un service identique à la clientèle. Ensuite, elles aplanissent des niveaux

[625] C. Datchary, *La Dispersion au travail*, *op. cit*.
[626] Jérôme Denis et Christian Licoppe, « La coprésence équipée. Usages de la messagerie instantanée en entreprise » dans A. Bidet et al. (dir.), *Sociologie du travail et activité*, Toulouse, Octarès, 2006, p. 47-65.

d'anglais disparates. Cette standardisation inhérente au travail des cadres des opérations bancaires les situe hors d'une autonomie telle qu'elle est conçue par l'employeur : les normes organisationnelles de l'autonomie, que j'explorerai dans la dernière section de ce chapitre, semblent ainsi les exclure du télétravail.

c) Un temps non disponible

Du point de vue de leurs horaires, ces cadres ont de fortes contraintes. L'autonomie, au sens de sa définition par Bouffartigue[627], insiste sur la disponibilité temporelle des travailleurs et travailleuses, c'est-à-dire leur capacité d'organisation et la maîtrise de leur temps de travail. Or, le temps du marché[628] rythme et structure le travail des cadres des opérations : il faut qu'ils et elles soient joignables sur les moments d'ouvertures des marchés. Leur travail consiste à gérer les titres financiers de la clientèle et effectuer les différentes opérations qu'on leur demande. En outre, leur temps de travail est mesuré par un outil en ligne, où ils et elles doivent « badger » quatre fois par jour, effectuant 39 heures hebdomadaires[629] : c'est un point commun entre cette population et celle analysée plus haut, des assistantes. Les temporalités de leur travail ne semblent ni flexibles, ni extensives, comme le sont traditionnellement celles des « cadres autonomes », selon la définition légale de cette catégorie. Elles et ils sont donc soumis à un temps hétéronome.

Les temps de la journée sont très serrés, ces personnes doivent respecter une obligation de service contractualisée avec la clientèle de la banque *via* des délais de réponse. Max Wissel, chargé de compte, explique cette obligation, alors que naïvement, je lui pose la question en « nombre d'heures » et qu'il répond en minutes :

> Marianne : Et en tant que chargé de compte, il faut que tu aies répondu au client en combien d'heures à peu près ?
> Max : Ça dépend des requêtes. Si c'est une requête urgente, c'est en trente minutes.
> Marianne : Trente minutes ?
> Max : Trente minutes. Et sinon ce sont deux heures pour toutes les requêtes.
>
> *Idem.*

---

[627] P. Bouffartigue, « La disponibilité temporelle au travail », art cit.

[628] Jens Thoemmes, « Libérer les temporalités de l'emprise des marchés : une question de théorie ? » dans S. Monchatre, B. Woehl (dir), *Temps de travail et travail du temps*, *op. cit.*, p. 155-166.

[629] Si ces caractéristiques divergent de la figure du « cadre autonome », pourquoi ces personnes en ont-elles tout de même le statut ? Ceci est explicité par les articles 4, 4bis et 36 de la convention nationale de retraite et de prévoyance des cadres du 14 mars 1947 qui définit l'affiliation à l'AGIRC, un module de retraite complémentaire. Cette entreprise bénéficie d'un pourcentage très élevé de cadres, comme explicité plus haut. Ceci peut être compris par la tradition de protection voire de paternalisme du secteur bancaire et financier : la convention collective de ce secteur d'activité est très protectrice, nous l'avons vu plus tôt en analysant notamment l'enjeu de la maternité de ces professionnelles. La convention collective « Banque » prévoit la classification du métier « Spécialiste des opérations bancaires », dans les classes de technicien ou de cadre. Les accords d'entreprise négociés avec les différents syndicats ont donc ensuite déterminé les classifications internes à l'entreprise.

Une autre professionnelle, Alicia Mileme, également chargée de compte dans une équipe de ce même département, déclare que ce délai est de 24h. Les exigences varient, mais montrent néanmoins combien les enjeux et contraintes d'une profession de service[630] reposent sur ces salariés et salariées. Cette « norme de disponibilité hétéronome[631] » est visible dans des « activités de service peu qualifiées, dans lesquelles la flexibilité prend un tout autre visage [que pour les travailleurs soumis à une disponibilité temporelle autonome], étrangement ressemblant à la corvéabilité d'antan[632] ». Cette analyse se confirme en observant le rythme interne à la journée de travail. Certaines activités ont été particulièrement difficiles à ethnographier, compte tenu leur vitesse d'exécution, rappelant l'observation de la « dispersion » menée par Datchary étudiant les traders[633]. J'ai pu observer l'activité professionnelle des douze personnes interrogées dans le département des opérations : je me suis installée avec elles à leur poste tandis qu'elles m'expliquaient leur travail à mesure qu'elles le réalisaient. Cette méthode a eu pour effet de rendre concrète une activité professionnelle qui me semblait relativement abstraite. Lors d'un pic d'activité observé, un professionnel traite seize demandes en trente-quatre minutes : à seize reprises, il lit un email, effectue une vérification dans le logiciel, et répond à l'email. Chacune de ces unités lui prend en moyenne 2 minutes et 7 secondes. On peut parler ici d'une cadence très élevée, montrant un travail fait d'activités successives, brèves et répétitives, qui n'est pas sans évoquer des métiers industriels. En présentant l'Entreprise, ses dirigeants expliquent qu'elle appartient à l'« industrie financière » : le directeur du département de transformation digitale, Luc Perrot, me l'a d'ailleurs présentée ainsi lors de mon entretien de recrutement. Ces personnes employées pourraient alors être considérées comme les ouvriers ou ouvrières qualifiées d'une activité tertiaire industrialisée. Un ancien salarié du département des opérations, ayant ensuite changé d'équipe, explique ainsi que son métier actuel est « différent des ops' qui arrivent le matin et savent ce qu'ils doivent faire. » Il explique : « Par exemple ce matin moi je suis arrivé et je ne savais pas trop ce que j'allais faire, comment j'allais organiser le travail en fait » (David Jute, 2019, chargé de projet, département de projet informatique). Cet extrait souligne ainsi des rapports temporels à l'activité très différents. Alors que les populations opérationnelles doivent bien souvent effectuer des activités dans un ordre précis à leur arrivée, celles exerçant des postes de projet sont davantage libres et maîtresses du *tempo* de leurs activités professionnelles. Manon Thomas me raconte le début de sa journée :

> Manon : Alors, toujours, enfin moi c'est très simple, je rentre mes *repairs*. En priorité.

---

[630] Sylvie Monchatre, *Êtes-vous qualifié pour servir ?*, Paris, La Dispute, 2010.
[631] P. Bouffartigue, « La disponibilité temporelle au travail », art cit.
[632] *Ibid.*, p. 173.
[633] C. Datchary, *La Dispersion au travail*, *op. cit.*

> Marianne : Tu arrives à quelle heure, le matin ?
> Manon : 9h30. Exactement, j'arrive à 9h20, et la personne qui est de permanence le matin arrive à 8h30 – 8h20. Le but, en fait, c'est quand on est de permanence, typiquement, pendant ma permanence, je fais un check sur mes *repairs* rapidement, ça me prend 2-3 minutes. Et comme j'arrive 5 ou 10 minutes avant, j'ai un peu le temps. Ensuite je *clean* au maximum la boite mail [collective], donc je supprime tous les mails poubelle inutiles qu'on reçoit alors qu'on ne devrait pas forcément les recevoir. Je réponds aux questions qui sont arrivées dans la nuit, ou aux mails qu'on a eu dans la nuit. Je check s'il y a des risques de marchés, de frais, pour les clients sur les marchés asiatiques. Et ensuite je repasse sur les *repairs* pour traiter tout ce qui est sur les marchés des *scandies*, ce sont les marchés qui ferment les plus tôts, les *trades* hong kongaises, les bloqués *cash* du jour, et ensuite on a tout un *check* à faire sur l'ensemble des applications, faut regarder s'il y a des *breaks* d'opposition, des *shorts*, des fax non traités [...]
>
> Manon Thomas, 2019, chargée de compte, département des opérations.

L'idée n'est pas ici d'expliciter chaque tâche réalisée par la professionnelle, mais simplement de montrer combien la journée des personnes salariées dans ce département est faite de moments courts, composés de différentes tâches, qui s'enchaînent. Dans les temps d'observation, j'ai d'ailleurs pu voir des listes, détaillant ces différentes activités à réaliser quotidiennement (et d'autres, hebdomadaires et encore mensuelles), que devaient compléter les personnes y travaillant. Non seulement l'analyse par le télétravail fait de ces cadres des opérations des personnes perçues comme non-autonomes au sens de l'organisation, mais le recours à la notion d'hétéronomie permet de souligner le décalage entre les conditions d'emploi usuelles des cadres autonomes et celles des cadres des opérations.

La question des freins organisationnels et managériaux du télétravail pousse à aller au-delà de l'idée que tous les métiers qui se feraient depuis un ordinateur pourraient être réalisés à distance, en télétravail. Le télétravail n'est alors pas uniquement lié au fait de travailler via les TIC : les conditions du caractère télétravaillable de l'activité sont à mettre en relation avec la définition d'une autonomie organisationnelle qui passe notamment par une maîtrise temporelle et une indépendance professionnelle.

2. Des cadres à l'opposé des représentations sociales du télétravail

Outre leur profession, ces cadres sont perçus comme étant tantôt trop jeunes, tantôt trop âgées et surtout subalternes. Ces représentations les éloignent alors encore davantage de la figure des cadres autonomes.

a) Trop jeunes ou trop âgés ?

L'analyse des carrières fait émerger deux grandes situations au sein des cadres des opérations bancaires. Le premier groupe de population se trouve engagé dans des parcours ascendants. Une partie de ces professionnelles et professionnels est entrée dans cette entreprise

en signant son premier contrat à durée indéterminée, après l'obtention d'un diplôme de Master. Pour ces personnes, ce poste est le moyen d'intégrer un grand groupe multinational : les carrières du secteur bancaire et financier sont marquées par un « esprit maison[634] » et le fait de rester longtemps au sein de la même entreprise. Ainsi, le métier de cadre des opérations est à leurs yeux « un tremplin » ou « une opportunité » pour aller vers d'autres métiers à l'intérieur du groupe financier et n'est pas envisagé sur le long terme. Un ancien encadrant présente ainsi la difficulté de recruter des personnes sur des postes « fragmentés », où il s'agit de prendre en charge un aspect isolé de l'activité :

> Aujourd'hui je suis content d'une certaine manière de ne plus faire d'entretien pour ce type de poste parce que c'est plus délicat. Tu recrutes quelqu'un pour faire du paiement, pour faire du montage. Évidemment, on ne présente pas ça comme ça, on essaie de donner un peu de perspective, en tant que manager, mais voilà, l'organisation elle est comme ça. [Ça joue alors] en termes de motivation pour les jeunes recrutés, qui souvent sont des activités où ce sont de premiers postes. 90% des effectifs, dans nos équipes, sont des jeunes diplômés, ou alors qui ont fait quelques missions d'intérim avant, qui sont des jeunes consultants mais tout aussi juniors, qui arrivent, qui sortent de l'école et viennent se plonger dans l'activité.
>
> Marc-Antoine Rondeau, 2019, chef de projet, département des opérations.

Parmi les personnes qui ont été mes collègues au sein du département de transformation digitale, beaucoup ont démarré leur carrière au sein du département des opérations, au sortir de leurs études, souvent en tant que chargé ou chargée de compte, poste bas dans la hiérarchie. Par la suite, elles y ont eu un poste d'encadrement puis se sont orientées vers d'autres départements dans des métiers de projet ou des fonctions supports. Bien que les parcours de ces personnes nouvellement recrutées s'annoncent ascendants, le fait de débuter un poste entraine une forme de dépendance du point de vue des managers : un professionnel en poste depuis moins d'un an explique ainsi avoir dû attendre plusieurs mois avant d'être autorisé à répondre seul aux requêtes de la clientèle, c'est-à-dire à répondre aux emails de manière autonome. En outre, les accords télétravail de l'entreprise prévoient jusqu'en 2020, avant la crise du covid (et officiellement jusqu'à l'accord Groupe à l'égard du télétravail signé en 2021), qu'il faut au moins un an d'ancienneté avant d'accéder à cette organisation spatio-temporelle. Les normes organisationnelles de l'autonomie, pour les personnes télétravaillant, sont donc aussi liées à la condition d'ancienneté, qui implique qu'il faudrait avoir acquis un « savoir-faire », une expérience, pour être apte à télétravailler.

Ensuite, une seconde partie de la population, minoritaire par rapport à la première, se trouve plutôt en fin de parcours professionnel. En témoigne le récit d'une professionnelle,

[634] Chantal Cossalter, Pierre Ledan, Jean-Pierre Moussy, Joseph Musseau, Alain Plessis, Catherine Omnès, Lise Gastaldi, « La gestion des ressources humaines dans les banques », *Entreprises et histoire*, 2007, vol.48, nº 3, p. 92-108.

recueilli lors d'un entretien. Corinne Tablet, âgée de 54 ans, est titulaire d'une maîtrise. Travaillant d'abord dans le back-office financier, elle s'arrête ensuite pendant plusieurs années lorsqu'elle devient mère pour s'occuper de ses enfants. Lorsqu'elle souhaite retrouver un travail salarié, elle effectue d'abord des missions d'intérim peu qualifiées. Puis, une connaissance lui recommande de postuler dans l'Entreprise, en lui donnant directement le contact d'une encadrante haut placée dans la hiérarchie du département des opérations. Au moment de l'entretien, en 2019, elle explique être en poste depuis 3 années, « [s]'y plaire » et n'avoir pas envie de changer. Ici, la question de l'autonomie se pose différemment : ces personnes salariées se distinguent des représentations sur les cadres autonomes par un parcours peu ascendant et la physionomie de leur carrière. À l'échelle de l'organisation, elles ne sont pas perçues comme autonomes à cause de leur âge, qui pose la question des compétences et usages informatiques[635]. Les « jeunes » seraient davantage socialisés aux outils numériques. Pour cette population, comme pour la précédente, prévaut l'idée que le télétravail pourrait isoler celles et ceux qui le pratiquent, ne permettant pas l'assistance informelle de collègues[636] et entraîner alors plus de difficultés encore pour le second groupe. Max Wissel, jeune professionnel du département des opérations dans sa vingtaine, faisant pleinement partie du premier groupe explicité, partage ainsi des représentations sur l'accompagnement nécessaire pour les personnes « plus âgées » :

> Pour le digital, je pense qu'il faut accompagner les personnes qui sont un petit peu plus vieilles, à partir de 37 ans et plus. Parce que je pense que pour elles, ça change la vie, et c'est plus difficile de s'habituer à tous les changements parce que je pense qu'elles ont aussi peur quand ça change. […] Il faut bien accompagner les personnes qui sont un petit peu plus vieilles. Leur montrer qu'il y a des avantages. Pour elles. Dans le changement. Et je pense, parfois, il faut le faire petit à petit mais il faut aussi regarder ceux qui sont plus âgés, voir s'ils sont au courant de tous les changements, s'ils sont à l'aise avec tout ce qui se passe. Parce que sinon on risque qu'ils soient perdus, moins motivés, ou qu'ils deviennent dépressifs, peut-être.
>
> Max Wissel, 2019, chargé de compte, département des opérations.

Le discours de Max renvoie alors à la perception d'un « bon âge » pour accepter des changements organisationnels : être relativement âgé (la limite semble ici fixée de manière arbitraire à 37 ans), ou en tous cas plus que les « jeunes » de l'équipe, revient alors à être perçu comme ayant des difficultés avec les « changements », qui vont avec l'usage d'outils de travail mobiles. Cette polarisation entre personnes récemment diplômées et en fin de carrière est reprise et confirmée par Julie Costa, une *team leader* interrogée. Au fil de l'entretien, elle

[635] Vincent Caradec, « « Personnes âgées » et « objets technologiques » : une perspective en termes de logiques d'usage », *Revue française de sociologie*, 2001, vol. 42, nº 1, p. 117-148 ; Claire Lobet-Maris, « Âge et usages informatiques », *Communications*, 2011, vol.88, nº 1, p. 19-28.

[636] Thomas Amossé, Danièle Guillemot, Frédéric Moatty, Jémérie Rosanvallon, *Échanges informels et relations de travail à l'heure des changements organisationnels et de l'informatisation*, Rapport de recherche, Centre d'études de l'emploi, 2010.

explique se distinguer de l'équipe qu'elle encadre, dont les membres ont « plutôt 25 ans » et qui arrivent plus tard qu'elle au bureau. Elle se démarque aussi d'un autre membre de son équipe, âgé de 57 ans, dont elle note l'incapacité à travailler sans papier. Son équipe est perçue comme « jeune », dans une forme d'infantilisation, ou bien comme « âgée », ce qui la disqualifie tout autant. La perception des parcours contribue à une forme d'altérisation des personnes, les éloignant d'une norme d'autonomie.

b) **Des subalternes au sein de l'organisation**

La position subalterne de ces cadres des opérations semble intériorisée. Julie Costa, rencontrée à plusieurs reprises, me propose de manger ensemble à la cantine, si j'accepte de « déjeuner avec les ops' ». Au-delà de la plaisanterie, cette remarque montre les représentations de distinctions entre les départements de l'entreprise : d'un côté les cadres des opérations, d'un autre les cadres de la gestion de projet. Les premiers sont les « petites mains » de l'entreprise, des « pousse-bouton améliorés » comme l'explicite cette même *team leader*. Des logiques distinctives[637] jouent donc à plein, entre les populations, et le télétravail est situé du côté des cadres les plus autonomes. Le caractère subalterne des cadres des opérations transparait tant dans les échanges informels que j'ai pu avoir avec les personnes salariées au sein de l'entreprise que dans les entretiens menés. La population travaillant dans le département des opérations s'oppose alors à la figure d'une forme de modernité qui irait de pair avec une grande autonomie et une acceptation des transformations de l'organisation. Alexandre Arlet, responsable de l'équipe de projet informatique, située dans le département des opérations même si elle constitue un segment d'activité bien différent, a ainsi des représentations sur les populations opérationnelles qui confirment et dessinent leur caractère subalterne et altérisé :

> De manière générale, dans ces équipes-là, il y a certaines personnes qui sont réfractaires à tout changement, je dirais. Dès lors, quelle que soit la nature du changement, il y a des personnes identifiées qui ont tendance à exprimer leur mécontentement, dès qu'il y a un changement. Donc le passage en *flex-office*, à voir, s'ils s'y retrouvent dedans, s'ils n'ont pas de problématique particulière je pense que ça ne leur posera pas de problème. En revanche, s'ils commencent à avoir du mal à trouver une place, bien sûr ça va les pénaliser, comme tout le monde, et puis derrière effectivement il y a le fait d'avoir à trimbaler ses affaires tous les jours entre son casier et son poste, ce qui peut effectivement peut-être en déranger certains […].
>
> Alexandre Arlet, 2019, encadrant de trois équipes, équipe de projet informatique.

Également encadrante, Julie Costa pose un regard similaire sur les membres de son équipe, lorsqu'elle me raconte le déroulement du passage en travail confiné au moment de l'épidémie de 2020 :

[637] P. Bourdieu, *La distinction : critique sociale du jugement*, *op. cit.*

> Marianne : Dans l'équipe, il n'y a pas eu trop de soucis avec le Covid, pendant le télétravail, sa mise en place, les gens n'ont pas eu trop de problèmes ?
> Julie : Si, forcément, comme on n'avait pas le télétravail avant, ça a été compliqué en fait en termes d'application. Donc ça a un peu couiné, au début. Ce que j'ai un peu reproché c'est que tu as toujours un manque d'autonomie, en fait, à ces strates de collaborateurs. Il faut vraiment les accompagner jusqu'au bout du bout pour que ça fonctionne. Voilà, c'est un peu ce qui m'a chagriné. J'aurais aimé qu'ils y mettent un petit peu du leur. En revanche, une fois que ça marche, ils étaient hyper contents. Et ça, ça faisait plaisir, quand même, de voir ça pour des gens qui étaient réticents, qui disaient ça allait mal se passer. Et puis j'étais contente aussi parce qu'on est sur une activité qui est risquée et ça s'est super bien passé. On n'a pas perdu d'argent parce qu'on est passé au télétravail. Et là, ça a vraiment coupé l'herbe sous le pied à tous ceux qui disaient que c'était compliqué, que c'était trop risqué, blablabla, enfin. Donc ça c'était chouette.
>
> Julie Costa, 2020 (entretien n°2), *team leader*, département des opérations.

Le discours de Julie montre les tensions entre le manque d'autonomie de son équipe face à ces changements, qu'elle décrit comme une forme de réticence, et le moment d'accès au télétravail, où son équipe a finalement exprimé de l'enthousiasme pour cette pratique. Un deuxième niveau est aussi notable dans ses propos : les cadres des opérations sont placés dans une position hétéronome par leur hiérarchie, j'ai montré plus tôt la fragmentation de leurs tâches, mais celles et ceux qui sont les supérieurs hiérarchiques leur reprochent ensuite le fait que ces cadres ne soient pas assez autonomes. L'hétéronomie, engendrée par la nature de l'activité et sa parcellisation, à l'échelle de l'organisation, est ensuite perçue négativement. En outre, les réticences organisationnelles ayant court durant plusieurs années s'avèrent infondées : du point de vue des « risques », l'adaptation du travail à distance n'a pas causé de brèche de sécurité ni de pertes financières. L'analyse du parcours des personnes salariées vient donc souligner un caractère subalterne et la perception d'un manque d'autonomie notamment de la part des encadrants et encadrants.

Le caractère subalterne et morcelé des tâches effectuées entraîne la possibilité de délocaler ces activités. Les postes de chargé ou chargée de compte, œuvrant à la gestion des opérations financières, se délocalisent depuis les années 2010 dans des régions du monde à la main d'œuvre moins coûteuse. La taille de ce département se réduit au fil des années à cause de départs non remplacés, compensés par des recrutements à l'étranger, puis à partir de 2020 par un plan de départ volontaire visant ces équipes. Je reviendrai sur les équipes auprès desquelles le travail est délocalisé dans la prochaine section de ce chapitre. La perspective des délocalisations, entamées depuis de nombreuses années, sous-tend alors l'idée d'une remplaçabilité de ces professionnels et professionnelles. Celle-ci est en outre alimentée par la perception de tâches « qui n'ont pas de grande valeur ajoutée » (Max Wissel, 2019, chargé de compte, département des opérations). Les différentes vérifications effectuées dans les nombreux logiciels sont ainsi perçues comme des tâches désagréables, à déléguer, qui peuvent

être « automatisées ». Au moment où j'effectue des entretiens, l'idée émerge à plusieurs reprises que des « robots » ou « intelligence artificielle » pourraient également remplacer ces personnes :

> Je pense que le gros changement à venir au sein de notre département une fois que ce genre d'organisation est mise en place, c'est la robotisation […]. Et je pense dans les quelques années à venir on va avoir de moins en moins de gens [qui] travaillent dans ce genre de postes. C'est clair. Là on a des gens, des équipes à Paris, on a les bureaux [au Portugal], qui sont moins chers. Et après ça va être des robots. Donc... Je pense que beaucoup de ce qu'on fait et je ne dis pas ça comme ça pour faire peur aux gens, mais dans notre département... Je pousse toujours des gens à se former, à faire des projets, à faire autre chose parce que si on n'arrive pas à se distinguer d'une machine, bientôt on sera remplacés je pense. Bientôt dans les années à venir, c'est sûr.
>
> Peter Bloomfield, 2019, Responsable d'équipe back-office, département des opérations.

Dans le discours des professionnels et professionnelles, le fait d'être remplacées par des robots apparaît comme une étape presque logique, après les délocalisations qui sont advenues. Ces transformations ne sont pas nécessairement perçues comme négatives : les tâches répétitives, « manuelles », sont peu appréciées. Manon Thomas (2019, chargée de compte, département des opérations) déclare ainsi qu'« [elle espère] plus d'automatisation […], sur pas mal de choses, [car] ça soulagerait beaucoup. » Soulignant l'aspect subalterne voire la dimension de sale boulot de ces tâches, les délocalisations et automatisations comportent la promesse d'une activité professionnelle plus valorisée, axée davantage sur leur métier de service et la communication avec la clientèle.

Après avoir analysé l'inaccès au télétravail de cette population, on peut constater que la télétravaillabilité répond à des normes sociales : être subalterne conduit à en être exclu, même pour des cadres. C'est lié aux caractéristiques de ces personnes salariées, perçues tantôt comme trop jeunes, tantôt comme trop âgées, « en bas » de l'organisation. Le télétravail révèle alors les logiques de domination internes à l'entreprise. Cela se confirme alors que l'on analyse une autre population dont l'accès au télétravail ne se fait pas sans tension : les travailleurs et travailleuses portugaises et indiennes, travaillant dans les sites de délocalisation de l'Entreprise et du Pôle.

III — LES TRAVAILLEURS DELOCALISES. DE MULTIPLES SUBORDINATIONS.

L'Entreprise fait partie d'un Groupe multinational. Au cœur d'une économie globalisée, des logiques de *dumping social* et de délocalisation sont mises en œuvre, qui ont conduit à transférer des activités anciennement réalisées en France vers des pays où les coûts du travail sont moins élevés. C'est ce dont il va être question ici, en explorant l'accès au télétravail des

personnes salariées dans deux des trois sites de délocalisation de l'Entreprise[638]. Situés au Portugal et en Inde, je vais revenir sur la manière dont, pour la plupart des personnes qui y travaillent, le travail confiné est rendu obligatoire au moment du confinement. Les situations en Inde et au Portugal sont différentes : si elles rendent compte d'un même processus capitaliste de réduction des coûts au sein du Groupe, les deux pays sont dissemblables. Le premier est une ancienne colonie britannique, l'autre est un pays d'Europe. J'ai présenté, en introduction de ce chapitre, la démarche intersectionnelle qui consiste à analyser ensemble des caractéristiques sociales telles que le genre, la classe, l'âge ou encore la race. Dans le cas des sites d'Inde et du Portugal que nous allons voir à présent, les rapports sociaux dont il est question sont à la croisée de la race, puisque des logiques de domination existant entre la France et ces pays des « Suds » (de manière variable entre l'Inde et le Portugal), dans des relations marquées par une subordination avec un siège parisien, mais aussi de nationalité, puisque les délocalisations sont liés à des droits du travail singuliers et des contextes nationaux économiques et sociaux également divers.

Loin d'effectuer une comparaison au sens où je déroulerais des dispositifs méthodologiques *ad hoc* et extensif, visant une forme de symétrie dans les terrains, la mobilisation des entretiens[639] effectués avec les professionnels de l'Inde et du Portugal a pour but de replacer le développement du télétravail dans un contexte de mondialisation. Il s'agit donc ici d'un modeste pas de côté ethnographique n'ayant pas la prétention de rendre compte finement de ces contextes nationaux comme j'ai pu le faire pour la France – notamment en termes de droit du travail et du télétravail et de l'existence de l'Entreprise et du Groupe dans ces pays. Dans un premier temps, j'exposerai les différentes phases de délocalisation advenant au Portugal puis en Inde, qui vont de pair avec des logiques de dominations. Puis, je montrerai combien la mise en œuvre du travail confiné souligne de grandes disparités à l'intérieur de ces populations, créant des hiérarchisations fortes à l'intérieur des groupes.

[638] Le troisième, que je ne vais pas explorer ici, est situé en Europe de l'Est. Les liens des personnes de mon département avec ce site étant moins développés qu'avec les deux autres, les contacts ont été moins évidents et j'ai préféré me concentrer sur les terrains indien et portugais. Le site d'Europe de l'Est semble davantage proche des caractéristiques de la France : il a déjà mis en place le télétravail avant la crise du Covid-19.

[639] En raison des spécificités de ces terrains, je souligne à plusieurs reprises au fil de cette section des questions et enjeux méthodologiques qui se sont posés à moi.

1. Quelles délocalisations ?

Les locaux portugais sont le résultat d'un processus de délocalisation des activités françaises vers le sud de l'Europe, au sein de la structure étudiée. Or, certaines des représentations sur les personnes qui y sont salariées, pour les populations françaises, peuvent être qualifiées de xénophobes. La délocalisation en Inde se fait ultérieurement, justifiée par une gestion mondiale des demandes de la clientèle.

a) Une délocalisation progressive et discrète

L'activité opérationnelle que nous venons d'examiner a été délocalisée à partir de la fin des années 2000. Cette délocalisation n'est pas réalisée purement et simplement par un transfert total vers un autre pays : ici, la réorganisation du travail est présentée comme une « dualisation ». Cela s'ancre pourtant dans des « internationalisation de l'emploi[640] », dont les enjeux ont été dépeints par la sociologie et l'économie : une difficulté à mesurer des effets sur l'emploi en Europe[641], un contexte de restructurations plus larges dans les entreprises des pays délocalisateurs[642] et un déficit de prise de décision politique pour réguler et contrôler l'activité[643]. Lors d'un entretien avec Marc-Antoine Rondeau (2019), ancien encadrant d'équipes opérationnelles, celui-ci revient sur ces délocalisations. Il est encadrant d'une équipe de conservation de titres opérant sur tous les marchés mondiaux au moment de la mise en œuvre de cette délocalisation qu'il date en 2008. Il doit alors recruter une équipe portugaise pour travailler parallèlement à la sienne. En pratique, le travail est donc réparti entre des équipes françaises et portugaises, qui travaillent ensemble, en échangeant des messages quotidiennement. Il n'est pas rare qu'un encadrant travaillant dans les locaux franciliens soit aussi l'encadrant d'équipes situées dans le site de délocalisation. Je n'ai pas rencontré de situations inverse, où la personne encadrante serait portugaise, ce qui souligne les logiques hiérarchiques à l'œuvre ici. Alors que je demande à Marc-Antoine comment ces reconfigurations du travail ont été perçues, il m'explique que « c'était présenté de manière suffisamment subtile pour faire comprendre qu'il y avait tous les aspects de plan de continuité de l'activité […] ». La question de la « dualisation » est présentée comme s'insérant dans l'enjeu des risques : le Portugal devient un nouveau site de secours, afin de maintenir l'activité

[640] Dominique Méda, Peter Auer et Geneviève Besse, « Introduction » dans Dominique Méda, Peter Auer et Geneviève Besse (dir.), *Délocalisations, normes du travail et politique d'emploi*, France, 2012, p.8.
[641] *Ibid.*, p. 11.
[642] *Ibid.*, p. 12.
[643] Michel Fouquin, « L'internationalisation de l'emploi : des conséquences distinctes au Nord et au Sud » dans D. Méda, P. Auer et G. Besse (dir.), *Délocalisations, normes du travail et politique d'emploi*, *op. cit.*, p. 55-76.

quelques soient les événements advenant[644]. Tout comme pour le cas du télétravail, la question des risques sert ainsi de justifications à la délocalisation, alors que le motif semble en réalité économique. Marc-Antoine explique également que, d'un point de vue communicationnel, la délocalisation vers un pays européen est a été bien perçue. Il est facile de s'y rendre depuis la France, et les dirigeants de l'Entreprise justifient à l'époque qu'il ne s'agit pas d'une délocalisation mais bien d'une « dualisation », de l'activité. Une des personnes avec lesquelles j'ai pu échanger, qui supervise le retour au bureau pour la structure locale du Pôle en Angleterre, fait référence à ce déplacement de l'activité comme d'un « *nearshoring* », terme que l'on pourrait traduire par « délocalisation proche ». Cette « localisation à proximité » (de la clientèle et de ses anciens lieux d'exécution) est tant une stratégie économique, servie par une communication habile, et bénéficié en conséquence d'une bonne réception. Toutefois, ce pôle portugais croît au fur et à mesure des années. Mon encadrante Cifre, Sophie Etchegaray, était anciennement dans le département des opérations, à la tête d'une équipe de plusieurs dizaines de personnes. Elle m'explique que l'activité du département se déploie de plus en plus vers le Portugal : les personnes de son ancienne équipe vivent alors une situation tendue où les effectifs hors de France croissent et la rumeur de réorganisation s'amplifie. Cela se confirme en 2020, dans le programme « Gold » de « transformation » de l'Entreprise, des suppressions de poste visent le département français des opérations, qui sont semblent alors être l'achèvement du processus de « dualisation », par leur délocalisation très majoritaire.

Le travail étroit avec les équipes portugaises existe dans de nombreux départements de l'Entreprise, et non exclusivement dans les départements de « production ». Il n'est pas rare qu'une équipe qui ait besoin de recruter une personne se voit proposer soit un consultant, dans la logique d'externalisations constantes de l'activité, soit une personne interne travaillant pour l'Entreprise au Portugal. L'équipe de support informatique que l'on peut appeler dès que les ordinateurs ou téléphones fournis par l'Entreprise dysfonctionnent est ainsi délocalisée peu avant mon arrivée, en 2018. Selon plusieurs des personnes rencontrées, cela n'est pas sans poser problèmes, puisque cette équipe connaîtrait alors moins le « métier », et serait alors moins apte que l'ancienne, située en France, à répondre aux questions posées : l'équipe portugaise nouvellement montée connaîtrait mal les logiciels et serait peu compétente sur les spécificités de l'activité des titres financiers. Sans prendre parti sur cette question, on peut en tous cas penser

[644] En entretien, Guilherme Oliveira Leite, chef de projet dans le département des opérations portugais, me parle de l'intérêt du Portugal comme site de délocalisation, dans le cadre des plans de continuité de l'activité compris dans la politique de « risque ». Il explique que le Portugal n'est pas concerné par le terrorisme et les crises sociales y sont rares, au contraire de la France. Un des seuls risques existant au Portugal est celui de tremblement de terre, qui semble somme toute modéré.

que ces prises de positions témoignent de jugements négatifs à l'égard de ces délocalisations, qui peuvent entraîner des baisses de qualité. Certains discours sont également teintés de formes de xénophobie vis-à-vis des Portugais et Portugaises. Chloé Semblat, cheffe de projet dans le département de projet informatique, travaille très fréquemment avec cette population, le bureau portugais étant utilisateur de logiciels dont elle doit recenser les modifications. Elle insiste sur la difficulté à travailler avec ces personnes : « les sujets prennent plus de temps, et puis il n'est pas question de presser un Portugais, donc on avançait plus lentement. » Des représentations sur le sud de l'Europe marquent donc les relations avec ce pôle.

Les travailleurs et travailleuses de la délocalisation sont donc pris dans des relations verticales avec le siège français : les interlocuteurs français sont bien souvent des supérieurs et supérieures hiérarchiques. Dans ce contexte le télétravail n'est alors pas proposé à ces populations. Vincente Neves, arrivé en France en 2018, est un professionnel portugais en mission d'expatriation pour trois années – je lui pose la question de l'existence du télétravail dans le contexte portugais, alors qu'il en effectue ensuite en France :

> Non, non [ça n'existait pas] dans le Groupe. Comme le Portugal c'est un centre d'activité opérationnel, les postes qui ne sont pas uniquement opérationnels y sont créés [seulement maintenant]. C'est un centre opérationnel qui travaille pour les autres lieux [de l'Entreprise], donc je ne crois pas que le télétravail soit quelque chose qui y ait été réfléchi. Donc je n'y avais jamais pensé, je n'avais jamais travaillé depuis chez moi. La première fois que je l'ai fait c'était en France.
>
> Vincente Neves, portugais expatrié en France, 2019, encadrant de 7 personnes, équipe de projet informatique, entretien réalisé en anglais.

Sans télétravail ni accès à un ordinateur portable, l'activité professionnelle de Vincente était ainsi circonscrite aux locaux. La « dualisation » de l'activité représente une délocalisation à plusieurs temps : l'importance du site portugais croît avec le temps et, par la suite, va de pair avec un mouvement similaire en Inde.

b) **De la « dualisation » à la « trialisation »**

Si les entretiens menés en France avec les populations opérationnelles et les conversations informelles réalisées avec les personnes qui ont été mes collègues m'ont permis d'acquérir une bonne connaissance des logiques à l'œuvre dans les délocalisations vers le Portugal, les données obtenues pour l'Inde sont, en revanche, davantage lacunaires[645]. La délocalisation des activités opérationnelles vers le Portugal est suivie d'une « trialisation ». Si

[645] J'ai obtenu moins d'informations sur le site indien que le site portugais : j'ai mené cinq entretiens avec des professionnels et professionnelles de l'Inde, contre une dizaine avec celles et ceux du Portugal. Souhaitant m'informer sur le tournant qu'a constitué le confinement, et enquêtant dans une période particulièrement difficile alors que les personnes travaillant en Inde sont confinées à leur domicile depuis six mois, j'ai renoncé à obtenir davantage de données.

la « dualisation » a représenté une évolution forte, l'ouverture des activités vers l'Inde est moins thématisée de cette manière par les personnes que j'ai interrogées en France. Elle s'ancre dans un projet nommé « *Follow the sun* », traduisible par « suivre le soleil », qui vise, comme son nom l'indique, à faire en sorte que les activités financières et opérationnelles puissent être menées en continu, au fil de la journée et de la nuit. Par la succession des différents fuseaux horaires, un relai s'opère alors entre les structures françaises, portugaises et indiennes, afin que l'activité puisse être traitée en continu. Peter Bloomfield, responsable d'équipe au département français des opérations, interrogé en 2019, m'explique ainsi que les équipes qui travaillent pour le « *global custody* », c'est-à-dire la conservation de titre au niveau international, sont organisées de manière à ce que l'activité soit réalisée en continu : « Les outils […] permettent d'effectuer des tâches en Europe, en Asie, bientôt aux États-Unis, je pense, c'est ça l'idée, pour permettre le travail 24h/24 si besoin. Pour s'occuper de certaines choses qui sont très importantes. Pour l'instant je pense qu'on est seulement entre la [France], [le Portugal] et [l'Inde]. » Travaillant sur des logiciels communs, les personnes salariées se coordonnent autour du monde pour traiter des demandes en continu et la délocalisation va de pair avec une division de l'activité entre les continents, dans le cadre d'une structure mondialisée. Le site d'Inde repose ainsi sur une mise en collaboration au niveau mondial : ils ne constituent pas la même menace, pour l'activité localisée en France, que l'ouverture des bureaux portugais, notamment en raison du fuseau horaire similaire à l'échelle européenne.

Les conditions de travail des personnes salariées en Inde semblent moins bonnes que celles des bureaux français et portugais. Le droit du travail y est différent, les modes d'accord et de négociation le sont également. Sans entrer dans des comparaisons qui n'auraient que peu de sens, les contextes étant si lointains, force est de constater que les conditions de travail y sont nettement moins avantageuses. Les professionnels et professionnelles en Inde disposent de seulement 17 journées de congés par an, et leurs pauses déjeuner durent 30 minutes. De la même manière qu'avec les professionnels et professionnelles portugais, des représentations péjoratives émanent de la part de nombreuses personnes rencontrées en France, portant sur leurs collègues d'Inde. Si une ou un français explique que telle chose a été faite « à l'indienne », c'est qu'elle a été mal réalisée. Une encadrante qui a été amenée à beaucoup se rendre dans les locaux de l'Entreprise en Inde, dans le cadre de voyages professionnels, me raconte ses voyages au détour d'une pause-café et son discours est révélateur de nombreuses représentations sur ce pays d'Asie du Sud. Elle mentionne « le manque d'hygiène », la « saleté » dans les rues, qui lui font craindre ce pays particulièrement dans la période d'épidémie de Covid. En tant que femme blanche, elle m'explique que des personnes lui ont touché les cheveux dans la rue « comme une

bête de foire » et raconte avoir été retenue dans son hôtel car des émeutes avaient lieu – qui auraient représenté une insécurité pour elle en tant que femme. Si elle se sent vulnérable et dominée dans ce pays, en tant que femme, son discours passe sous silence les formes de domination qu'elle exerce à son tour, rejouant une situation coloniale d'exploitation en rendant visite à des équipes dominées, en tant que supérieure hiérarchique *de fait*, par sa présence. Ainsi, la hiérarchie sociale inhérente à cette situation professionnelle postcoloniale[646] est bien souvent euphémisée par les professionnels français. Ces représentations produisent alors des hiérarchisations professionnelles. Au moment de la crise du Covid, ces logiques se font d'autant plus visibles dans la manière dont la crise est gérée : celle-ci dénote une forme de paternalisme et de contrôle sur les personnes travaillant en Inde.

2. Des inégalités spatiales en confinement

Des inégalités importantes structurent l'expérience des professionnels et professionnelles travaillant au Portugal et en Inde, au moment de la mise en œuvre du travail confiné lors de la crise du covid. Elles sont à la fois liées aux contextes nationaux entre l'Inde et de Portugal et à des disparités entre les personnes salariées à l'intérieur de chaque site en fonction de leur statut, selon qu'elles travaillent dans les métiers du projet ou sont employées dans les opérations.

a) Des contraintes dans le temps du confinement

Comme pour les cadres des opérations en France, c'est avec la crise sanitaire de 2020 que le travail commence à être réalisé au domicile. Au Portugal, un état d'urgence sanitaire est déclaré le 18 mars 2020, concomitamment à la fermeture des écoles et des universités, et au passage en travail confiné pour toutes les professions pour lesquelles cela est possible. Il dure jusqu'au 2 mai 2020, dans un calendrier de l'épidémie similaire à celui de la France. Des inégalités sont alors notables entre les populations équipées antérieurement d'ordinateurs portables, effectuant des postes de gestion de projet, davantage diplômées, perçues comme autonome, et les personnes travaillant sur des postes opérationnels. Pour une des professionnelles rencontrées, Nadia Hakimi[647], le travail confiné démarre ainsi sans ordinateur portable fourni par la structure employeuse. Encadrante à l'échelon hiérarchique le plus bas d'une équipe des opérations, elle m'explique avoir travaillé depuis son ordinateur portable

[646] Saba A. Le Renard, *Le privilège occidental. Travail, intimité et hiérarchies postcoloniales à Dubaï*, Paris, Presses de Sciences Po, 2019.

[647] Je remercie Julie Rodrigues Leite pour son aide dans l'anonymisation des personnes interrogées dans de cadre de ce terrain portugais.

personnel durant deux mois, à partir de mars 2020. Je suis alors très surprise par cette absence d'équipement, compte tenu des contraintes de sécurité très fortes qui structurent le secteur bancaire et financier. Nadia ne semble pas dérangée par cette situation qu'elle décrit quelques mois après sa tenue. Pour autant, une telle scène est difficilement imaginable dans le contexte de l'Entreprise en France tant elle semble contraire au droit du travail, qui plus est dans la situation d'un groupe multinational aux profits très importants et mettant en avant des contraintes de sécurité. Deux mois plus tard, un ordinateur portable est envoyé à Nadia. Parmi les neuf entretiens menés avec les professionnels et professionnelles portugaises, je n'ai rencontré cette situation qu'une seule fois : elle est loin d'être systématique mais rend compte de moins bonnes conditions de travail qu'en France. Ces questions d'équipement ont aussi pu poser des problèmes du point sanitaire. Martim Mota est encadrant d'équipe opérationnelle et lorsque je lui demande les difficultés qui se sont posées pendant la période du covid, il m'explique que son équipe a été une des dernières à recevoir des ordinateurs portables et donc à pouvoir travailler à domicile. Or, les personnes qu'il encadre ressentaient une peur de se rendre au bureau, face à la croissance de l'épidémie. Cela souligne combien les équipes opérationnelles sont au service de l'organisation et contraintes de rester sur le lieu de travail malgré le covid, dans des conditions parfois dangereuses pour leur santé, dans un contexte où les méthodes pour se protéger du virus sont mal connues.

Sous contraintes et dans des conditions qui peuvent être délétères, l'accès au travail à distance ne semble pas représenter une opportunité importante, ni induire un engagement fort de la part de celles et ceux qui travaillent dans les équipes opérationnelles portugaises. Si des accroissements de l'accès au télétravail adviennent pour les personnes salariées au Portugal dans la période post-confinement, les entretiens en font une pratique assez peu investie. En France, pour les personnes salariées, la mise au travail confiné représente la possibilité d'accéder à un télétravail plus régulier malgré des expériences individuelles difficiles et provoque des représentations positives – justement par la promesse que représente un accroissement ultérieur du nombre de journées de télétravail, nous l'avons vu au chapitre 6 par cette rhétorique de l'opportunité qu'a représenté le covid. Martim Mota est encadrant d'une équipe opérationnelle de dix personnes et alors que je lui demande s'il souhaiterait effectuer du télétravail, à la suite de la période de covid, sa réponse est en demi-teinte. Il explique qu'il télétravaillerait *probablement*, mais qu'« en toute honnêteté, [il] aime travailler au bureau », tout en soulignant que cette possibilité pourrait être intéressante pour la flexibilité que cela lui apporterait « en cas de besoin pour des raisons personnelles ». Il est possible d'analyser cette situation de plusieurs manières. D'abord, en cohérence avec ses caractéristiques sociales, son

rapport au télétravail est marqué par de faibles dispositions : homme et encadrant, sans enfants, dans un rapport genré au télétravail, il s'implique faiblement dans la pratique. Ensuite, les postes opérationnels induisent la question d'une socialisation aux « risques » et à un *ethos* professionnel axé sur une forme de "sérieux" face au montant des transactions traitées. Le télétravail semble contraster avec la prudence requise pour ces postes. Les représentations à l'égard du télétravail restent celles d'un désengagement professionnel et une forme d'oisiveté : on ne travaillerait pas vraiment, en étant chez soi. Enfin, la situation d'entretien peut conduire Martim Mota à retenir sa parole : âgé de 30 ans, ayant un père directeur financier d'une entreprise et une mère infirmière, ce professionnel est dans une carrière très ascendante. Déjà encadrant de dix personnes, il souhaite poursuivre sa carrière dans le Groupe en France, ce qui marquerait une forme d'ascension sociale puisqu'il se rapprocherait alors du siège de l'Entreprise. Au début de l'entretien, Martim me pose ainsi des questions sur le département de transformation digitale dont je suis membre : il cherche à comprendre les rôles et activités du département. M'expliquant dans l'entretien souhaiter aller travailler en France, je lui propose ainsi à la fin de l'échange de ne pas hésiter à me recontacter si besoin, dans sa recherche d'un poste en France. Ainsi, la situation d'entretien me fait incarner le siège français de l'Entreprise, et met en avant ma position dans une équipe très dotée en moyens humains et financiers, bien que j'aie précisé au départ l'indépendance de mon travail et son anonymisation. Ma place peut en effet, ici, provoquer des discours montrant un rejet du télétravail, qui induirait un manque de sérieux. Un autre professionnel, Guilherme Oliveira Leite (2020, chef de projet), travaille également dans le département des opérations : il présente le retour sur le lieu de travail, après la période du premier confinement, comme une nécessité, « pour montrer l'exemple », mais semble marqué par une période de confinement vécue de manière douloureuse. Il raconte par exemple en entretien ressentir une grande solitude à travailler chez lui, puisqu'il vit seul et garder un souvenir particulièrement difficile de son anniversaire passé en étant confiné. Les visions du télétravail sont intriquées avec l'expérience du confinement et le premier est entaché par l'expérience du deuxième. Le retour au bureau n'est alors guère mieux, puisque l'*open-space* est vide et que des contraintes fortes pèsent sur les professionnels et professionnelles (distanciation sociale, interdiction de manger ailleurs qu'à son bureau…). Dans le contexte de ces équipes opérationnelles portugaises, le télétravail est un horizon lointain, qui semble faire nettement moins partie de l'imaginaire des professionnels que dans le contexte français : son expérience se résume au temps du confinement. Pourtant, lorsque j'ai réalisé des entretiens avec des personnes exerçant des métiers de la gestion de projet ou étant hors des équipes

opérationnelles, d'autres représentations du télétravail ont émergé, qui en font la possibilité d'une autonomie nouvelle.

b) **À la marge, de l'autonomie ?**

En raison de la manière dont j'ai recruté les personnes avec lesquelles j'ai mené des entretiens[648], c'est-à-dire par « le haut », en ayant recours aux homologues portugais et indiens du directeur du département français de transformation digitale, j'ai rencontré dans le cadre de ce volet d'enquête des personnes aux caractéristiques sociales plutôt favorisées. Celles et ceux rencontrés correspondent donc à la fois à des personnes dont la parole était probablement jugée conforme au discours organisationnel, mais aussi plus souvent dans des positions professionnelles élevées ou d'encadrement. Ainsi, je rencontre plusieurs personnes travaillant dans un département équivalent à celui de la transformation digitale, à ceci près qu'au Portugal il est davantage labellisé autour du « changement ». Les personnes qui en sont membres occupent des postes très similaires à ceux de mes collègues d'Île-de-France. En cohérence avec ce que j'ai observé en France, l'accès au télétravail y est alors aussi très inégalitaire, avant la crise sanitaire. J'apprends seulement au moment du cinquième entretien que j'effectue avec ces salariés qu'il existe bien un accès possible au télétravail, au Portugal : le fait qu'il ne m'ait pas été mentionné plus tôt souligne alors à quel point il est méconnu et réservé à une certaine catégorie de professionnels, autonomes, voire encadrants, déjà équipés d'ordinateurs portables. Manuel Soares est encadrant de six personnes au sein d'une équipe spécialisée dans l'intelligence artificielle et la gestion de projet (l'équipe comprend deux composantes distinctes). Alors que je lui demande comment s'est déroulé le travail confiné, il m'explique avoir démarré le télétravail en octobre 2019, soit six mois avant la pandémie mondiale. Un programme « pilote » a été mis en œuvre afin de tenter la pratique de télétravail : sans savoir exactement le périmètre de ce pilote, je sais donc qu'il a concerné les personnes des départements supports et hauts placés dans la hiérarchie. Manuel m'explique :

> Je ne sais pas comment ça se passera après le Covid. En fait sur la constitution [de la semaine], c'est exactement [comme avant]. Nous sommes sûrs qu'il y aura une partie du travail chez nous, ça c'est sûr, mais ma [question est] combien de jours cela sera ? Pour les équipes opérationnelles, [dans leur majorité], peut-être qu'ils n'auront pas de télétravail. Les *team leaders*, par exemple, de ces équipes, peut-être qu'ils auront un ou deux jours de télétravail et pour les équipes projets, peut-être trois à quatre jours. Mais là, ce n'est pas décidé.
>
> Manuel Soares, 2020, encadrant de six personnes, département de *change management*, Portugal.

[648] Sur les questions du recrutement des personnes interrogées, voir le chapitre 2, section II. 1. b).

Sans surprise, dans le contexte portugais comme dans le français, l'accès au télétravail répond donc à des logiques de distinction : même dans un contexte où les professionnels travaillent dans des pôles de délocalisation, le télétravail permet d'identifier des formes de domination et de hiérarchisation entre les mondes professionnels étudiés. Hugo Silva Fernandes travaille dans l'équipe de Manuel Soares : il occupe un poste de gestion de projet. Antérieurement à la crise du Covid, Hugo doit passer beaucoup de temps entre différents lieux de travail, car il travaille à la fois pour l'Entreprise et pour le Pôle. Comme les réunions se tiennent essentiellement en face-à-face, il est amené à se déplacer d'un bâtiment à un autre. La nécessité de se déplacer constamment pour des réunions qui « auraient pu être des emails », selon ce professionnel, est perçue négativement. En outre, il explique en entretien souhaiter travailler davantage de manière asynchrone, ce qui est pour lui une des promesses du télétravail : à domicile, il serait moins dérangé que lorsqu'il se rend sur son lieu de travail. Le télétravail comprend alors des promesses uniquement pour les personnes salariées aux situations les plus favorables.

c) **Des dominations en Inde**

En analysant la manière dont les populations indiennes se voient placées en travail confiné, il est possible de noter combien un contrôle est exercé sur elles, tant qu'une forme de paternalisme. Une professionnelle parisienne, ancienne cheffe de projet haut placée dans les ressources humaines de l'Entreprise, me contacte pour échanger au sujet d'une interview qui a été publiée sur le site de la structure où je m'exprime au sujet du rôle des bureaux face à un télétravail qui s'étend. Elle m'expose la situation en Inde, alors qu'en septembre 2020, ces personnes travaillent depuis leur domicile depuis six mois. La salariée parisienne avec laquelle j'échange est la *mentor* du directeur des ressources humaines d'Inde. Elle déclare qu'en Inde « travailler au bureau c'est aussi accéder à la climatisation, à des bureaux conviviaux qu'ils n'ont pas chez eux », à des locaux spacieux, confortables, une cantine et un réseau informatique fonctionnelle, soulignant alors les gains que peut représenter le travail dans les locaux. La pratique d'un télétravail formalisé par des accords n'existait pas alors en Inde. Selon mon interlocutrice, le passage au télétravail est « épique », il faut commander « mille » ordinateurs portables et il n'y en a pas pour tout le monde : certains et certaines doivent emmener leur tour à leur domicile, en la transportant sur leur chaise de bureau « à l'indienne ». Ce récit, presque surréaliste, renvoie à des représentations occidentales d'une forme de désorganisation qui serait caractéristique de ce pays. Dans des logiques qu'on pourrait qualifier d'évolutionnistes, la professionnelle explique que l'Inde d'aujourd'hui correspondrait à la France d'il y a cinquante

ans. Dans les mots de cette salariée, on peut alors constater une forme de hiérarchisation entre les populations et des traces des rapports de domination que j'évoquais plus haut.

Plusieurs semaines plus tard, à la fin du mois d'octobre, j'échange avec le directeur des ressources humaines de l'Entreprise en Inde, Ganji Roy : c'est la professionnelle parisienne qui nous met en relation. Le récit du directeur est davantage mesuré, il ne revient pas sur les scènes « à l'indienne », mais expose les difficultés qui sont advenues alors que les professionnels et professionnelles doivent commencer à travailler depuis leurs domiciles. Beaucoup de ces personnes ne disposaient pas de connexion internet à leur domicile. Ceci est confirmé par les entretiens menés : les cinq personnes avec lesquelles j'échange doivent se munir d'une ligne internet chez elles, les coûts afférents à l'installation (mais pas à l'abonnement) sont remboursés par l'employeur. Malgré cette démarche d'accès à des lignes internet stables, les problèmes de connexion émaillent les journées des salariés, notamment liés aux serveurs surchargés et inadaptés à recevoir les connexions de l'ensemble de ces personnes. Ganji Roy explique que cela a pu entraîner alors un allongement des journées de travail : ne parvenant pas à effectuer ce qu'ils et elles doivent faire dans leur journée de travail habituelle, ils et elles étendent leur journée. Or, dans les entretiens menés avec les professionnels, toutes et tous mentionnent que l'extension des horaires de travail est liée à l'accroissement du nombre de réunions – comme pour les personnes salariées en France. Lorsque j'oppose cet argument au directeur, il m'explique qu'à son avis et en Inde, c'est surtout du fait des problèmes techniques que le travail s'étend. Il semble que le discours organisationnel fasse ainsi davantage reposer l'extension du travail sur des problèmes techniques, ce qui permet de déresponsabiliser l'employeur, car les problèmes informatiques semblent admissibles, dans le temps de crise mondial qui a alors cours. La question ne se pose pas d'un accès au télétravail pour ces populations. Le discours qui consiste à faire du lieu de travail fourni par l'employeur un avantage pour ces populations les empêche alors très logiquement d'accéder au télétravail ultérieurement. Leur travail à domicile n'est alors qu'une manière d'organiser la continuité de l'activité professionnelle, dans le contexte de pandémie.

Un contrôle particulier d'un certain nombre de populations est organisé par les ressources humaines, qui sont identifiées comme étant « sensibles ». Parmi ces populations, les femmes sont perçues comme « vulnérable » dans ce moment du travail confiné. Déjà peu nombreuses dans l'Entreprise en Inde (elles représentent seulement 31% de la population salariée par cette structure, ce chiffre m'est donné par le directeur des ressources humaines), Ganji Roy explique qu'il craignait que cette période ne les éloigne de l'emploi. Puisque les employées de maison, fréquentes pour ces populations, ont cessé de venir s'occuper des tâches

domestiques et de la cuisine, ce sont alors les femmes qui doivent s'en occuper, ce qui fait dire au directeur que la « "*work-life balance*" n'est pas meilleure en étant chez soi » durant cette période. Des *focus group* sont alors organisés pour suivre l'expérience des femmes qui travaillent depuis leur domicile et afin que ces professionnelles puissent échanger entre elles, en étant alors moins isolées qu'au sein de leurs équipes respectives. Alors que j'interroge le directeur sur d'autres populations qui seraient destinataires d'une attention particulière, il explique que les 600 personnes qui sont retournées vivre provisoirement dans leurs familles, face à la situation sanitaire, sont aussi suivies. Il est possible de penser qu'elles sont alors particulièrement ciblées en raison de leur éloignement géographique, ce qui constitue une menace pour la structure : en cas de problème technique, il leur est difficile de retourner sur le lieu de travail pour faire réparer le matériel ou résoudre le problème. Ganji mentionne aussi les populations « critiques », c'est-à-dire celles qui sont essentielles au fonctionnement de l'Entreprise, sans qui l'activité ne pourrait pas être réalisée. Au nombre de 300, aucune mesure n'est mise en place à leur destination, mais ces personnes sont néanmoins identifiées. Enfin, il mentionne les « juniors », celles et ceux viennent de rejoindre la structure : les personnes encadrantes doivent s'assurer de maintenir des contacts car « pour le moment ce sont juste des voix sur Skype », explique Ganji. À ma connaissance, en France, il n'existe pas de tels recensements de populations destinataires d'un soin particulier, qu'il s'agisse de s'assurer de maintenir en emploi des populations dont l'absence viendrait troubler l'image d'une entreprise se voulant égalitaire (les femmes), d'assurer le bon fonctionnement de la structure (les « critiques »), ou de contrôler l'éloignement d'autres (les « juniors », ceux qui sont partis à distance des locaux). Ainsi, si les professionnels en Inde sont particulièrement contrôlés et que leur mise au travail à domicile repose exclusivement sur une continuité de l'activité en temps de crise, certains et certaines sont encore plus contrôlés que d'autres. À l'intérieur même d'une population subordonnée, cela dessine alors des formes de hiérarchisations et de contrôles s'organisant autour de certaines personnes. Cela fait écho aux cas vus précédemment dans ce chapitre : les femmes, victimes de politiques organisationnelles paternalistes, et les personnes subalternes, juniorisées, sont destinataires de davantage d'attention.

Les cinq personnes avec lesquelles j'ai effectué des entretiens semblent particulièrement haut dans la hiérarchie locale, en Inde. Elles travaillent dans des métiers de la gestion de projet, sont âgées d'une trentaine d'années (entre 32 et 35 ans). Elles disposaient toutes d'ordinateurs portables avant le confinement (ce qui semble rare en Inde, alors que la majorité des personnes salariées ont des ordinateurs fixes), surtravaillaient occasionnellement le soir pour la majorité d'entre elles. Ces caractéristiques constituent ainsi des indices de leur position autonome au

sein de l'organisation. Pourtant, pas de télétravail en vue pour ces populations : contrairement à ce qui a pu se passer en France avec les cadres des opérations ou pour les travailleurs du Portugal, où la crise sanitaire se solde par l'accès au télétravail, il n'en est ici pas question. Ainsi, on peut penser que le caractère de subordination lié à la situation de délocalisation, dans des relations professionnelles et sociales marquées par cette domination, empêche alors ces salariés et salariées d'accéder au télétravail. Après avoir regardé trois situations où les personnes ont eu des accès contraints au télétravail, il est donc maintenant temps de retourner la focale pour s'intéresser à celles et ceux qui, à l'inverse, sont destinataires d'une confiance organisationnelle, et donc perçus comme autonomes.

IV — DES CADRES DIGNES DE CONFIANCE

Les différents cas abordés ci-dessus rendent compte de ce que Joan Acker nomme des « régimes d'inégalité[649] » : les organisations professionnelles produisent des inégalités systémiques de genre, de classe, de race, et même d'âge et de sexualité. Ces inégalités existent tant au niveau des carrières, que des rémunérations, des opportunités offertes par l'employeur et d'éléments tels que les interactions au travail. Or, comme nous l'avons vu à travers l'analyse du télétravail, de tels « régimes d'inégalité » existent dans ce dispositif. Son accès est contraint, pour des populations féminisées, juniorisées, subalternes et dominées. Une fois que l'accès est permis, on voit pourtant que l'expérience diffère (avec des temps permettant du loisir, des tâches domestiques ponctuelles et des opportunités de carrière pour les hommes) et l'engagement également, organisé selon ces mêmes dispositions au télétravail que constituent le genre et la position professionnelle. Si, à travers le télétravail, l'organisation dessine donc des « régimes d'inégalités », elle façonne aussi, à l'inverse, une figure de télétravailleur idéal-typique. Cette dernière est construite au masculin neutre, correspondant à un cadre autonome, qui suscite la confiance. On peut donc constater une forme de division genrée du télétravail, dans l'accès organisationnel à ce dispositif. Cette figure de télétravailleur idéal-typique permet alors de comprendre pourquoi le contrôle est si peu formalisé, au sein de l'Entreprise : le télétravail s'est construit autour de caractéristiques sociales favorisées, et les formes de contrôle de l'activité à distance sont donc discrètes.

[649] Joan Acker, « *From glass ceiling to inequality regimes* », *Sociologie du travail*, 2009, vol. 51, nº 2, p. 199-217.

1. Autonomie et confiance : un télétravail au masculin neutre

C'est par la figure du « cadre autonome », digne d'une confiance socialement située, que la pratique du télétravail se répand dans l'Entreprise. La figure idéal-typique du télétravailleur correspond à des caractéristiques masculines d'autonomie, ce qui amène le résultat d'une division genrée du télétravail.

a) Des cadres autonomes

La question de l'autonomie, et des caractéristiques sociales des personnes autonomes, structure l'accès au télétravail. La catégorie des cadres « autonomes », au forfait « jour », est construite par la loi Aubry II en 2000 : il s'agit d'une population dont les horaires ne pas fixés à l'avance ou contrôlés. Si l'« autonomie » est donc ici comprise dans les conditions d'emploi et le contrat de travail des personnes salariées, elle va de pair avec des représentations sociales[650] et des formes de distinction. Luc Boltanski a montré combien les cadres se sont mobilisés, au fil du XXème siècle, pour construire leur position en tant que groupe social, dans des contextes de tension[651]. Cherchant à souligner les ruptures et continuités dans la construction de ce groupe moins unifié qu'il n'y paraît, à travers notamment sa massification, Paul Bouffartigue et Charles Gadéa analysent qu'un moyen de définir la catégorie des cadres passe par sa capacité à négocier une marge de manœuvre entre la tâche prescrite et l'activité effective[652]. En d'autres termes, leur autonomie, du point de vue de la réalisation de l'activité professionnelle, est un trait important du groupe. On peut dire que le télétravail repose pleinement sur les caractéristiques des cadres, en cultivant cette autonomie.

Dans l'Entreprise, le regard rétrospectif sur l'élaboration du télétravail en 2009 vient souligner cet enjeu d'autonomie : Frédéric Morillet, le chef de projet de l'équipe d'amélioration continue de l'efficacité ayant contribué, sous l'égide des ressources humaines, à la mise en œuvre du dispositif et au bilan de la phase d'essai, m'explique les déterminants qui ont amené à choisir certaines professions plutôt que d'autres, dans la phase pilote, avant l'ouverture du télétravail plus largement en 2010. Dans le choix des professions, d'abord, les personnes concernées occupent des postes similaires aux personnes travaillant dans la gestion de projet informatique que j'ai interrogées : il s'agit de postes de chef de projet, occupés par des cadres au forfait, travaillant en collaboration avec des équipes de développement informatique,

[650] Luc Boltanski, « Les systèmes de représentation d'un groupe social : les "cadres" », *Revue française de sociologie*, 1979, vol. 20, nº 4, p. 631-667.
[651] Luc Boltanski, *Les cadres : la formation d'un groupe social*, Paris, les Éditions de Minuit, 1982.
[652] Paul Bouffartigue et Charles Gadéa, *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte, 2000, p. 75-76.

traditionnellement très autonomes. Ces dix personnes choisies pour essayer le télétravail en 2009 se trouvent dans des départements différents, mais sur des postes qui sont similaires. Commentant ce choix, Frédéric Morillet explique que des « cas simples » ont donc été sélectionnés. Cette « simplicité » révèle une forme de hiérarchisation des professionnels à qui l'on destine le télétravail : il est plus aisé de proposer un télétravail aux personnes autonomes et situées au bon endroit de la hiérarchie professionnelle. Il ne s'agir ni des personnes encadrantes, hauts placées, qui bénéficiaient déjà du télétravail gris, à une extrémité de l'espace de l'organisation, ni les cadres des opérations, subalternes, à l'extrémité opposée. En complément de la question de la profession, le choix des personnes qui vont essayer le télétravail se fait aussi en jugeant de la possibilité de leur faire « confiance ». Frédéric m'explique : « On avait pris des gens sérieux, parce que la question de la confiance est importante. » Ainsi, le bilan de l'essai du télétravail en 2009 montre que les professionnels et professionnelles dépassent leurs horaires de travail, « les gens étaient sérieux et impliqués ». M'expliquant les motivations de celles et ceux qui le pratiquent, Frédéric relit le bilan en analysant la culpabilité qu'ont ressenti certains et certaines professionnelles en travaillant depuis leur domicile, pour qui il était difficile de s'absenter même pour quelques minutes. Il commente : « les gens qui sont sérieux le restent chez eux. S'ils ne sont pas impliqués [au bureau], ils ne le seront pas non plus chez eux. » La figure du télétravailleur se construit donc à partir de certaines caractéristiques des cadres : elle est liée à une autonomie professionnelle et à un *ethos* professionnel d'engagement et de sérieux allant de pair avec le statut de cadre autonome et donc à la représentation d'une forme de sérieux. Pour penser la catégorie de cadres, Paul Bouffartigue propose la notion de salariat de confiance :

> En tant que *salariés*, ils sont en position de subordination au capital. Mais en tant que travailleurs de *confiance*, ils disposent de formes spécifiques d'autonomie dans l'exercice de leur activité. Cette autonomie repose soit sur une délégation d'autorité dans la mise en œuvre d'une fonction hiérarchique, soit sur la détention d'une expertise technique. Elle suppose une adhésion minimale aux finalités et valeurs de l'organisation qui les emploie, dont un des ressorts essentiels est l'existence d'une carrière[653].

La confiance est donc située socialement et va de pair avec une autonomie. Dans notre cas, les populations accédant au télétravail disposaient souvent antérieurement d'un ordinateur portable, étaient autonomes sur leurs horaires. C'est grâce à cette autonomie initiale qu'une confiance leur est accordée, qui vient encore renforcer la première, puisque cette population accède alors à un télétravail hors des murs et des temps du lieu de travail. Non seulement le télétravail repose alors sur une construction organisationnelle de l'autonomie, s'accompagnant

[653] P. Bouffartigue, « Les transformations d'un salariat de confiance », art. cit., p. 38-39.

d'avantages comme le décrit Bouffartigue, mais il *renforce* cette autonomie, les personnes salariées peuvent bénéficier d'une latitude importante dans l'organisation de leur journée de travail lorsque le télétravail est ponctuel, je l'ai montré dans le chapitre 5. Parmi les documents proposés par l'Entreprise pour démarrer le télétravail, un guide « d'autoévaluation » est édicté, qui détermine à quel point l'environnement des personnes salarisées est compatible avec cette organisation professionnelle. Cet enjeu de la compatibilité est également posé du point de vue de la personnalité de celui ou celle qui souhaite télétravailler, mais aussi du point de vue de sa capacité d'autodiscipline : sont mentionnés le « respect des horaires », la « concentration », l'« assiduité » que devrait mettre en œuvre la personne intéressée, pour se conformer aux attendus du télétravail. Les résultats obtenus dans le chapitre 5 sur l'activité professionnelle permettent de montrer combien l'autodiscipline est loin d'être un problème, pour les télétravailleurs et télétravailleuses. Certains et certaines doivent même accroître ce contrôle de soi pour tenter de limiter la place que prend le travail au sein de la journée et du domicile, dans des formes d'autodiscipline alors toutes situées socialement, à la fois masculines et liées à cet *ethos* de cadre, représentatives de ces classes supérieures.

Le sérieux, l'autonomie et la confiance sont éminemment liées au développement du télétravail. La télétravaillabilité ne se résume pas à une activité professionnelle en théorie exerçable depuis des outils numériques mobiles, mais va bien de pair avec des caractéristiques sociales qui sont celles des cadres autonomes. En outre, la pratique du télétravail ne va pas non plus de pair avec une égalité : les femmes peuvent avoir une expérience parfois difficile du télétravail, prises entre engagements professionnels et domestiques. La sociologie des cadres a montré combien une « moyennisation[654] » des cadres, autant qu'un (ou plutôt, *des*) « éclatement[655] » de la catégorie de cadres vers des classes moyennes qui s'étendent. Le télétravail et sa large diffusion au moment de la crise du covid vont dans le sens de cette moyennisation – rappelons en effet que la catégorie socioprofessionnelle dont la proportion de télétravailleurs et télétravailleuses augmente le plus avec la crise est celle des professions intermédiaires. Si un salariat de confiance existe, ses attributs se diffusent à des personnes ne disposant pas des mêmes caractéristiques sociales, ce qui ne va pas nécessairement avec de l'égalité. Cela permet alors de comprendre l'attachement des personnes salariées à un télétravail qui vient alors leur permettre d'être associé à une figure de cadre autonome. Si ces exclusions, ou « régimes d'inégalités », créent des systèmes de distinction, nombre de personnes salariées

[654] *Ibid.*, p. 37.
[655] Paul Bouffartigue, Charles Gadéa et Sophie Pochic, « Introduction générale » dans P. Bouffartigue, C. Gadéa et S. Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, *op. cit.*, p. 13-26.

pourraient penser qu'en télétravaillant, ils et elles accèdent à davantage d'égalité, mais en pratique leur expérience reste différente. Ainsi, Chloé Semblat (2019, cheffe de projet, département de projet informatique) m'explique qu'elle travaille en binôme avec une femme consultante salariée au sein d'un cabinet de prestataires. Étant extérieure à l'organisation, cette dernière n'a pas droit au télétravail. Alors que la consultante est désengagée de l'activité professionnelle, souvent absente, sa distance vient se révéler dans les commentaires qu'elle effectue à Chloé à propos du télétravail : « Elle n'a pas le télétravail, donc elle est un peu jalouse. Dès que je pars en télétravail elle m'envoie un petit Skype : "Alors ça va, tu es bien dans ton lit ?" Bah non je ne suis pas dans mon lit ! Je ne travaille pas dans mon lit. » Le télétravail devient donc le marqueur de distinctions professionnelles et notamment de l'accès à une autonomie toute située. La notion de « salariat de confiance[656] », construite par Bouffartigue en réponse aux débats sur l'existence des cadres comme catégorie sociale unie[657], permet de souligner les évolutions de la figure du cadre, en pointant d'une part la relation de subordination inhérente au salariat et d'autre part l'enjeu d'une confiance réciproque, entre l'organisation et ses fractions supérieures, qui ne s'étend pas à toutes et tous les cadres. Elle est aussi au centre de l'argument pour avancer la « *fin d'une figure sociale* ». Cette notion est critiquée par Charles Gadéa[658] en ce qu'elle est « peu fiable » et « manque de précision ». Néanmoins, ici, elle permet de montrer la tension entre un employeur qui met en place le télétravail pour des raisons productives, avec l'apparence d'une faveur faite à un salariat déjà en posture favorable, et des personnes salariées perçues et se percevant comme dignes de confiance mais qui sont malgré tout dominées, dans la situation du salariat.

Bouffartigue montre combien la population des cadres est sujète à des transformations multiples : l'accroissement du chômage, l'érosion des carrières, l'accroissement du nombre de personnes dans ce groupe, sa féminisation et des difficultés liées à la croissance de la charge de travail et une dégradation des conditions de travail produisent des multiples transformations de cette figure[659]. L'étude du télétravail ne peut qu'aller en ce sens : si l'on a vu combien le télétravail est un dispositif visant cette catégorie, l'analyse montre aussi les distinctions et inégalités dans l'accès. Si télétravailler permet aux populations n'y ayant pas accès

[656] Paul Bouffartigue, *Les cadres : fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute, 2001.

[657] Sur ces débats animant la sociologie du travail à partir des années 1980, les travaux de Luc Boltanski précédemment cités et les recherches conduites par Georges Benguigui, Antoine Griset et Dominique Monjardet sur la notion d'encadrement (*La Fonction d'encadrement*, Bibliothèque du CEREQ, La documentation française, vol. 11, 1977) sont discutés par P. Bouffartigue dans « Pour une sociologie du salariat de confiance », *Les cadres : fin d'une figure sociale*, p.17-56, en tant que constituant deux perspectives distinctes mais allant toutes deux dans le sens des cadres comme un groupe unifié.

[658] C. Gadéa, *Les cadres en France*, *op. cit.*, p. 145-146.

[659] P. Bouffartigue, *Les cadres*, *op. cit.*

antérieurement de s'identifier aux cadres les plus autonomes, les normes organisationnelles du télétravail façonnent des inégalités importantes. Le télétravailleur idéal, en plus d'être cadre autonome (par distinction des cadres intégrés étant au régime collectif) repose sur des caractéristiques masculines.

b) **Le genre du télétravail**

En France, le télétravail était en 2017 réalisé majoritairement par des hommes[660]. En 2021, comme c'était déjà le cas pendant le premier confinement de mars 2020[661], les femmes deviennent majoritaires à pratiquer le télétravail[662]. Un retournement s'opère dans la population majoritaire. Alors que le télétravail se massifie en ce qu'il est rendu accessible à davantage de personnes salariées au tournant de la crise du Covid-19, il se féminise également. Cette féminisation peut être analysée au regard des développements menés plus tôt dans ce chapitre : alors que les injonctions sanitaires et gouvernementales à la mise en œuvre du télétravail se font pressantes, celles et ceux qui n'y avaient pas accès antérieurement y accèdent ensuite.

La figure dominante était antérieurement celle d'un homme équipé en outils numériques et autonome : les caractéristiques saillantes du télétravailleur, axées sur la régulation de soi, une discipline, en somme marquées par un *ethos* de cadre, vont de pair avec un sérieux socialement perçu comme masculin[663]. Parallèlement, la figure du cadre, avant sa féminisation au détour des années 1990, était également très masculine : il est alors possible de penser qu'elle perdure comme référence d'une organisation professionnelle au masculine neutre[664]. De fait, nous l'avons vu, les métiers féminisés et notamment celui d'assistante sont marqués par une hétéronomie : leur télétravail est contraint, dans un sens ou dans l'autre, et ce ne sont pas les travailleuses elles-mêmes qui peuvent décider de télétravailler, mais leur encadrant. Les recherches de Joan Acker montrent combien les travailleurs sont essentiellement pensés par les organisations comme étant des hommes : « Le concept d'un travailleur universel exclut et marginalise les femmes qui ne peuvent pas, presque par définition, atteindre les qualités d'un véritable travailleur, car les atteindre serait devenir un homme[665]. » Or, les mêmes normes masculines reposent sur les télétravailleurs et télétravailleuses, façonnant une figure de télétravailleur au masculin neutre, ce qui a des effets a de multiples niveaux.

---

[660] S. Hallépée et A. Mauroux, « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », art. cit.
[661] N. Bajos *et al.*, « Les inégalités sociales au temps du COVID-19 », art. cit.
[662] Y. Jauneau, « En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé », art. cit.
[663] Raewyn Connell, *Masculinités: enjeux sociaux de l'hégémonie*, Paris, Éditions Amsterdam, 2014.
[664] J. Acker, « Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations », art cit.
[665] *Ibid.*, p. 150.

C'est ainsi qu'on peut parler d'une division genrée du télétravail. D'abord, les « régimes d'inégalité » que j'ai identifiés dans l'accès au télétravail marquent une division genrée et plus largement intersectionnelle de l'accès au télétravail. Ensuite, je l'ai mentionné à plusieurs reprises, les soupçons qui pèsent sur les télétravailleuses ne sont pas les mêmes que ceux qui pèsent sur les télétravailleurs : pour les femmes, il ne faut pas télétravailler le mercredi sous prétexte d'être suspectée de garder ses enfants et alors d'abuser de la clémence d'un employeur qui, généreux, autorise le télétravail. Cette division genrée du télétravail est aussi marquée par l'engagement différencié dans le télétravail : parce qu'elles prennent davantage en charge le travail domestique et familial, elles effectuent davantage de journées de télétravail dans la structure étudiée, mais aussi, plus généralement, en France, sont davantage télétravailleuses que les hommes et ont des dispositions plus fortes à cette pratique.

Non seulement on peut donc dire que le télétravail renferme des divisions genrées, mais aussi qu'il pourrait tirer l'activité vers des représentations *féminines*. Ainsi, je l'ai montré plus tôt, au chapitre 4, les ressources des personnes salariées pour « séparer » travail et vie domestique reposent notamment sur le genre. La plupart des hommes interrogés semblent, avant la crise du Covid-19, engagés moins volontairement dans le télétravail, dans une préférence toute sociale pour l'activité professionnelle menée dans les locaux de l'employeur. Une fois en télétravail, ils sont davantage centrés sur l'activité professionnelle, leur temps se fait moins fragmenté par les tâches domestiques. Or, comme l'explique Lara Santos en entretien, le télétravail contribue à « lisser », pour reprendre ses termes, ou affaisser, des frontières que certains et certaines auraient tenté d'ériger entre leur vie professionnelle et personnelle. Alors qu'elle mentionne en entretien que beaucoup de choses changent, avec le télétravail, je lui demande de m'expliquer ce qu'elle veut dire :

> Julie : Il y a des gens qui vont le voir comme une difficulté. Moi, personnellement, d'avoir lissé la frontière entre le perso et le pro, je ne le vois pas comme une contrainte. Parce que pour moi, le pro, ça fait partie de ma personne. Je ne pourrais pas envisager mon activité professionnelle comme vraiment juste [pour] gagner de l'argent et c'est tout. Pour me nourrir. Voilà, enfin, ça fait partie de moi. Donc en fait, d'avoir gommé ces frontières, entre le perso et le pro, je trouve que je me sens encore mieux dans mes baskets, quoi. En revanche, l'[aspect] un peu plus négatif, c'est que je trouve que si tu n'es pas à ta place dans l'entreprise, si tu n'as pas de bon poste, ça ressort encore plus, en fait.
> Marianne : Le fait que tu ramènes le travail chez toi, ça impacte encore plus ta vie personnelle, c'est ça que tu veux dire ?
> Julie : Ouais et puis là, j'ai vraiment encore plus envie de faire quelque chose qui me plaît. D'autant plus. Donc moi, là, j'essaye de voir si je ne peux pas changer à l'intérieur de l'Entreprise parce que la production (*ie., l'activité opérationnelle*), en fait, ce n'est pas vraiment mon truc. Et d'autant plus, en fait, je m'en rends compte… J'ai l'impression que de travailler de chez moi, cela fait ressortir encore plus les choses négatives du travail. Parce que tu n'es plus dans ta bulle professionnelle… Je ne sais pas, il y a moins de… je ne sais pas. C'est dur à dire, là, l'idée.
>
> Julie Costa, 2020 (entretien n°2), *team leader*, département des opérations.

Deux niveaux viennent se mêler, dans ce que présente Julie Costa. D'une part, son rapport à l'activité se fait davantage "féminin" : les frontières disparaissent, alors qu'elles étaient antérieurement solidement édifiées puisque Julie ne disposait pas de téléphone ni d'ordinateur portable professionnel, avant d'accéder au télétravail. Sans enfants, avec un compagnon médecin exerçant à l'extérieur du domicile, les dispositions de Julie au télétravail étaient assez faibles. Je note donc une féminisation du rapport à l'activité, qui passe une reconfiguration de l'agencement entre le travail salarié et la vie personnelle. Cette féminisation est un affaissement des contours de l'activité professionnelle, et pourrait alors aller de pair avec une forme de déclassement. D'autre part, et en même temps, elle montre bien comment le télétravail la rapproche d'un rapport au travail qui est celui des fractions supérieures de la société et caractéristiques des cadres et professions intellectuelles supérieures. Dans cet *ethos* de cadre, l'activité professionnelle fait partie intégrante de son identité sociale et loin d'être un simple gagne-pain, elle est perçue comme un moyen d'épanouissement. Alors que, circonscrit dans les murs de l'employeur, il était encore possible d'effectuer un travail investi de faibles représentations positives, cela devient impossible pour cette professionnelle, en travaillant à domicile, face à un rapport au travail qui se fait plus intime. Pour Vincente Neves, anciennement salarié au Portugal et désormais en France, ce rapport à l'activité est lié à des contextes nationaux qui impliquent des populations distinctes :

> La différence principale, d'abord, c'est qu'[au Portugal] ils sont très très jeunes. L'âge moyen est autour de 29 ou 31 ans. Les gens sont très très jeunes. Ils savent travailler, mais il peut y avoir un manque d'expertise ou de séniorité, en comparaison de Paris. Ils ont besoin d'un peu plus de formation, mais une fois qu'ils sont formés ils savent bien faire les choses. C'est la différence principale. Avec, en plus, la façon dont ils voient le travail. Ici, le travail… Comment l'expliquer ? Ici, les gens vivent pour travailler. Mais au Portugal, dans notre culture, le travail est simplement un moyen de vivre.
>
> Vincente Neves, portugais expatrié en France, 2019, encadrant de 7 personnes, équipe de projet informatique, entretien réalisé en anglais.

Ainsi, ce rapport à l'activité professionnelle, envisagée comme une fin (et non comme un moyen) est à lier avec la position professionnelle des personnes salariées. Le télétravail étant une pratique qui arrive par les cadres les plus autonomes, il implique donc une activité qui se reconfigure vers les représentations associées à cette population, tirant alors l'activité vers des représentations qui en font un moyen de s'accomplir.

Le télétravail représente certes une féminisation du rapport à l'activité, comme le montrait Monique Haicault à propos du travail à domicile[666], en soulignant alors les conditions

[666] Monique Haicault, « Femmes de valeur, travail sans prix : le travail à domicile. », art. cit. ; Monique Haicault, *Travail à distance et/ou le travail à domicile*, *op. cit*.

de travail délétères de ces femmes indépendantes. Mais en étant pris dans un salariat positionné « en haut » de l'espace social, le déclassement s'atténue nettement. Télétravailler, c'est alors se rapprocher d'une figure de cadre autonome, « au masculin neutre » et réagencer un rapport au travail. Mais cette tension entre, d'un côté, féminisation et, de l'autre, polarisation vers les fractions supérieures du salariat permet ici de comprendre pourquoi le télétravail échappe aux jugements péjoratifs du travail à domicile. Il est socialement valorisé car il tire celles et ceux qui le pratiquent vers le haut de l'espace social, sans que cela ne se traduise en réalité par des expériences similaires, ni des droits identiques – dans l'accès construit par l'organisation puis dans l'expérience subjective du télétravail. La confiance organisationnelle inhérente au groupe de cadre induit alors des formes de contrôle différenciées, dans le télétravail.

2. Des contrôles à distance

Le télétravail s'est construit, dans la structure étudiée, sur cette figure de cadre autonome et donc que les logiques de contrôle sont en résultante assez faibles. Néanmoins, il est aussi possible de penser que cette perception de contrôles faibles est liée à la position des personnes interrogées. Les résultats obtenus permettent alors de poser l'hypothèse, ici non vérifiable, d'un contrôle différencié en fonction des populations. Pour celles, analysées dans les trois premières sections de ce chapitre, qui se distinguent de la figure d'un cadre autonome, l'accès et l'expérience du télétravail est ainsi marquée par des normes organisationnelles toutes différentes et des contrôles dont on peut penser qu'ils se font plus resserrés.

a) « Disponible ». Une surveillance de l'activité

J'ai montré dans les chapitres précédents que l'outil de *chat* en ligne implanté dans l'Entreprise permettent pour les personnes en télétravail de rester en contact étroit avec leurs collègues, malgré la distance. Les personnes interrogées présentent ainsi bien souvent Skype comme permettant de répliquer des conversations informelles qui auraient pu se tenir sur le lieu de travail. Cet outil est implanté tôt dans l'Entreprise, et bien avant la massification du télétravail en 2020 : sans certitude sur sa date de diffusion, il est possible qu'il soit arrivé en 2017, au moment du lancement du programme de *flex-office*. Il existait déjà au moment de mon arrivée dans la structure. Le *chat* interne à la structure permet des formes de contrôles hiérarchiques et entre pairs, en surveillant la présence d'autres personnes salariées. Skype s'allume directement, à la mise en fonction de l'ordinateur portable et une fois ce dernier

connecté à internet et au réseau VPN de l'Entreprise. Chaque personne dispose d'un statut de connexion, qui apparait alors si l'on contacte la personne par email (l'outil de courriels et Skype étant interconnectés), ou bien en utilisant cet outil de discussion. Plusieurs statuts existent, écrits en toutes lettres et associés à des symboles colorés ; ils apparaissent à côté du nom de la personne. Avec une coche verte, le statut est « disponible ». Deux statuts marquent l'indisponibilité, il s'agit d'« occupé(e) », accompagné d'un rond rouge, et « ne pas déranger », avec un symbole rouge « sens interdit ». Les trois derniers, accompagnés d'un symbole d'horloge orange, indiquent « de retour dans quelques minutes », « absent(e) du bureau », « absent(e) ». Il est possible de décider soi-même de changer son statut de disponibilité, pour être moins dérangé, en choisissant l'un de ces six statuts. Ainsi, mon encadrante Sophie Etchegaray s'est mise à indiquer son statut en « occupée » presque en permanence à partir du deuxième confinement, symbolisant probablement les débordements qu'elle ressent et sa volonté de n'être pas contactée. D'autres statuts de disponibilité sont également automatiquement liés à l'agenda électronique des personnes salariées. Dès lors, si l'agenda d'une personne est bloqué sur un créneau horaire, parce qu'elle a programmé un rendez-vous quelconque, son statut devient « en réunion », ou encore elle apparait « en communication » si elle est au téléphone via Skype, ces informations sont accessibles à toutes les personnes du Groupe.

L'inactivité des personnes employées est également pointée par l'outil. Ainsi, si l'on n'a pas bougé la souris de son ordinateur depuis une vingtaine de minutes (c'est en tous cas le paramétrage par défaut dans l'Entreprise), on apparait comme « inactif(ive) », avec la mention du nombre de minutes depuis lequel ce statut est activé. De la même manière, lorsque l'on éteint l'ordinateur (ou du moins la connexion internet) c'est le statut « hors ligne » qui apparait alors, avec la mention du nombre de minutes, d'heures ou de jours depuis lesquels la personne s'est déconnectée. Il est ainsi possible, via Skype, de savoir assez précisément si un ou une professionnelle a allumé son ordinateur ou non, et à quelle heure elle l'a éteint, en déduisant alors ses horaires de travail mais aussi les périodes d'interruption de l'activité ou de pauses. L'outil fournit donc un moyen de surveillance de la présence des personnes salariées. Cette surveillance est plus ou moins intentionnelle, puisqu'en contactant simplement une personne, même par email, il est possible d'avoir accès à son statut de connexion[667]. En outre, la page

[667] Cela fournit des indications qui sont appréciées par les personnes salariées, pour organiser l'activité. En effet, au-delà des messages d'absence que mettent en place les personnes salariées dans leur messagerie électronique, les informations sur la connexion récente de leurs collègues permettent de savoir si la personne travaille en ce moment, ou si, non connectée depuis plusieurs jours, elle est absente.

d'accueil du logiciel Skype permet de voir le statut de connexion des dernières personnes contactées et des contacts « favoris » – par exemple, dans mon cas, certains membres de mon département et mon encadrante. Dès que j'ouvre le logiciel pour contacter une personne, je vois le statut de celles qui sont sur ma page d'accueil. Échangeant à ce sujet avec la cheffe de mission travaillant à la mise en œuvre du télétravail et du *flex-office*, elle m'explique qu'elle « invite les managers à mettre en place un "projet d'équipe" » qui a pour but d'échanger autour des règles liées au télétravail. En guise d'exemple, elle me parle des personnes refusant d'utiliser Skype, (se déconnectant alors de cet outil) car elles ne veulent pas être « fliquées ». Or, explique la professionnelle, « on doit savoir si tu es disponible, ou non disponible », pendant cette journée. Des contrôles sont ainsi menés via l'outil. Un encadrant, Vincente Neves (portugais expatrié en France, 2019, encadrant de 7 personnes, équipe de projet informatique, entretien réalisé en anglais), m'explique que lorsqu'il est lui-même en télétravail il vérifie au début de la journée que les personnes qu'il encadre sont en ligne. Lorsqu'il se trouve au bureau et que ce sont celles qu'il encadre qui sont en télétravail, il s'efforce de les contacter au moins une fois par jour, non pas pour les rappeler à l'ordre sur le travail à effectuer, précise-t-il, mais pour les saluer, et rappeler sa présence, si jamais les personnes ont besoin de lui.

La limite entre une surveillance qui se voudrait bienveillante, visant en quelque sorte à assurer une présence liée à la fonction d'encadrement, et le contrôle des heures de travail, est néanmoins ténue. Alors qu'Émilie Fontaine explique ne pas « fliquer », en lien avec les caractéristiques des personnes qu'elle encadre, qui sont alors dignes de confiance, l'existence même de Skype implique un contrôle et des rappels à l'ordre :

> Marianne : Ça se passe bien [le télétravail, avec les personnes que tu encadres] ?
> Émilie : Oui, je ne sais pas si je peux dire ça, mais la qualité de la personne fait qu'il y a une confiance assez grande, je sais que ce ne sont pas des gens qui... Je vois le travail qui [est effectué]. Il y a des sujets qui sont traités et ils sont disponibles. Moi je ne vais pas fliquer les gens. « Coucou est ce que tu es là ? » Il est 9h15, Skype ou pas. Après on est entre adultes. Et de toute façon c'est une décision... Le télétravail n'est pas obligatoire. C'est une décision du collaborateur et du management. Donc s'il y avait une problématique avec quelqu'un, en fait elle ne fera pas de télétravail par exemple. Moi je n'ai pas eu de souci encore. J'ai eu une fois quelqu'un qui est parti tôt et qui a oublié de me le dire à 17h30, j'étais là : « Salut. Ah bah tu étais déjà partie. Ok, la prochaine fois dis-moi juste à quelle heure tu pars. » Ce que je comprends, on en profite si on a un train à 18h30, qu'on s'en aille à 17h45. Ici [au bureau] ça se verrait, parce que la personne te dirait je pars à 17h45. Ok, tu la vois partir et là [en télétravail] comme tu ne la vois pas partir... Mais à part ça pas de soucis. (*Se reprend*) Pas encore, mais ça ne fait pas non plus longtemps. Et c'est pareil pour l'instant c'est deux collaboratrices. Célibataire, sans enfant, c'est un peu la même... Pas trop de soucis.
>
> Émilie Fontaine, 2019, encadrante de deux personnes, équipe de projet informatique.

Les personnes encadrées par Émilie disposent de caractéristiques qui sont proches des siennes, ce qui permet de saisir le faible contrôle qu'elle exerce. Pourtant, lorsque des déviances se font

sentir, comme un départ jugé prématuré, cela entraîne un rappel à l'ordre. Ce contrôle se fait alors discret et subtil, il advient parfois car l'encadrant ou encadrante veut seulement contacter le ou la professionnelle. C'est Skype, installé depuis plusieurs années sur les ordinateurs des personnes salariées, qui sert à surveiller leur disponibilité et leur respect des normes de présence. Au bureau, le soupçon d'absence existe beaucoup moins, ainsi, les personnes rencontrées n'ont pas exprimé que cet outil pouvait également y servir de dispositif de surveillance : elle est alors assurée en personne, en constatant l'absence d'une personne dans l'*open-space*. Ce type d'outil, servant à recréer des interactions rapides, est plutôt bien perçu dans la structure étudiée. Leur implémentation n'a pas, à ma connaissance, entraîné de critiques de la part des personnes salariées : ce logiciel est davantage perçu comme un outil de communication que de surveillance.

Face à l'existence très répandue de ce type de logiciels indiquant ainsi l'absence d'une personne, si elle a été inactive et que sa souris n'a pas enregistré de mouvement, des techniques de contournement sont apparues au moment de la crise du covid. Aucune ne m'a été mentionnée en entretien, ni dans des conversations informelles. Il est ainsi possible d'acheter en ligne aisément et sur n'importe quel site de vente en ligne des dispositifs qui promettent de mimer le mouvement de la souris. Il peut s'agir d'un « *déplaceur*[668] » de souris mécanique : une surface qui fait bouger la souris, mimant des mouvements manuels. Une discrète clé USB branchée, promettant d'être non-détectable, qui déplace la souris automatiquement sur l'écran, existe également. Ces outils ne coûtent qu'entre 10 et 20 euros. Les annonces lient l'intérêt de tels artefacts directement au télétravail. L'une indique « utile pour Microsoft Outlook, Microsoft Teams, Skype et plus encore. Vous permet de rester actif en ligne et empêche votre ordinateur de passer en mode "veille". Convient à de nombreuses applications, telles que le travail à distance, […] l'indisponibilité temporaire pendant que vous jouez » et l'autre, probablement issue d'une traduction automatique douteuse, est très directe : « Ce doseur (*sic*) de souris est un compagnon idéal pour ceux qui travaillent à la maison, il simule le mouvement de la souris et empêche l'ordinateur de s'endormir pendant que vous travaillez ou jouez. » Le fait que personne ne m'ait parlé de ce type d'outils, dans l'Entreprise pourrait être lié à un usage compris dans des positions très dominées, au sein de l'organisations, les personnes salariées disposant de peu de marge de manœuvre et devant alors trouver des espaces de liberté grâce à ce type d'outils.

Parmi les personnes interrogées ayant effectivement accès au télétravail, il semble qu'elles puissent négocier des espaces de liberté (non centraux dans les journées), aux usages

[668] En anglais, les termes de « *mouse jiggler* » ou « *mouse mover* » sont utilisés, soit des « secoueurs » ou « déplaceurs », mais ces termes semblent particulièrement peu idiomatiques, une fois traduits en français.

socialement situés, nous l'avons vu en nous intéressant aux activités sportives ou encore aux possibilités de prendre en charge ou non des tâches domestiques durant la journée. Pourtant, il est possible de constater avec Boltanski et Chiappello combien, bien loin de disparaître, le contrôle apparaît simplement reconfiguré : « l'accroissement de l'autonomie s'étant accompagné d'un développement de l'autocontrôle et du travail en équipe, avec donc un renforcement du contrôle entre les pairs, on peut même penser que les travailleurs sont plus contrôlés qu'auparavant[669]. » Plus largement et au-delà d'une surveillance assurée par les pairs et par ces outils, le télétravail est au cœur de contrôles différenciés en fonction des caractéristiques sociales des salariés et salariées.

b) **Une latitude toute située**

Pour les personnes les plus haut placées, ou, pour le dire autrement, celles qui se conforment le plus à la figure du télétravailleur idéal, cette journée passée au domicile semble recouvrir des espaces de liberté. Mais ces derniers sont liés à un contrôle différencié en fonction des caractéristiques sociales. On peut le voir tant à travers le faible contrôle dans le respect du « régime » de télétravail choisi, pour reprendre l'expression proposée par Gabrielle Schütz[670], que dans les activités effectuées durant la journée de télétravail.

J'expliquai dans le chapitre 5 combien le télétravail semble fonctionner selon des modalités d'autocontrôle : après un temps de perte de repères dû au déplacement du travail au sein du domicile, les cadres contrôlent eux-mêmes les temporalités de l'activité, ce qui résulte bien souvent en un allongement du temps travaillé, par l'allocation d'une partie de la durée du transport. En 2021, le nombre de journées travaillées à domicile est passé à deux et demi, au maximum, par semaine. Les personnes salariées passent alors la moitié de leur temps à domicile, en alternant deux journées et trois journées entre le domicile et le bureau, d'une semaine sur l'autre. Ce mode d'organisation du temps semble moins facilement contrôlable que les modes d'organisation existants antérieurement : pour les encadrants comment tenir en note de quelle semaine il s'agit, pour chacun et chacune des salariées (la semaine avec deux jours, ou celle avec trois jours de télétravail) ? Ayant terminé la collecte de données au moment de la mise en œuvre de ce régime, je n'ai pas pu obtenir d'éléments à ce sujet. Néanmoins, en novembre 2022, je déjeune avec mes anciens collègues du département de transformation digitale. Les questionnant sur les modifications potentielles de ce régime, ils m'expliquent que les modalités n'ont pas été changées, le télétravail s'effectue toujours à hauteur de deux journées

[669] L. Boltanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, *op. cit.*, p. 519.
[670] G. Schütz et C. Noûs, « Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations », art. cit.

et demie. Un collègue rebondit et demande à une autre, en riant : « Toi, c'est plutôt quatre jours, non ? » Elle répond sur le même ton qu'elle a des problèmes de dos, ne niant pas alors le fait de contourner les règles du télétravail. En raison de leur position dans l'organisation et du fait que ces cadres de gestion de projet âgés d'une quarantaine d'années incarnent parfaitement la figure du cadre autonome, leur télétravail est faiblement contrôlé. Il est possible de s'arranger avec les règles. Le fait d'être conforme aux normes organisationnelles du télétravail confère alors une liberté importante.

Cette latitude des personnes les plus favorablement positionnées dans l'organisation peut être perçue comme injuste. Charlène Legrand, assistante de direction dont j'ai mentionné le parcours professionnel plus tôt dans ce chapitre, m'explique la frustration qu'elle peut ressentir face à l'usage que font certains du télétravail, alors que ce sentiment est amplifié par les formes de mépris qu'elle perçoit à l'égard de son poste. Elle me parle de personnes qui « abusent », en télétravail et je lui demande de donner des exemples :

> Charlène : On peut dire que ça s'assimile à un privilège d'être en télétravail, mais on risque tous d'avoir le problème de ne plus avoir cette chance d'être en télétravail parce que certaines personnes auront abusé. Et malheureusement, moi, j'ai deux-trois exemples en tête de personnes qui l'ont fait, et franchement ça m'a agacée. J'ai trouvé ça tellement abusé de voir et de la part de certains qui étaient des managers… Parce que j'avais, [grâce à] mon poste, j'avais la vue sur leur emploi du temps. Parce qu'il y en a qui disent « Je ne te laisse que mes dispos, tu te débrouilles avec. » Parce qu'au moins, comme ça, ils sont sûrs que je ne verrais rien. (*Dans cette configuration, Charlène peut voir les créneaux bloqués dans les agendas, mais pas le contenu de ce qui est noté dans l'agenda. À l'inverse, certains et certaines laissent aux assistantes la vue sur tout ce qu'ils inscrivent dans leur agenda professionnel.*) [Mais] il y en a qui se sont dit « De toute façon, je n'en ai rien à faire, ce n'est qu'une assistante, et puis peu importe qu'elle voit ce que je fais de ma vie ou pas. Bon et bien, je suis en télétravail, donc je vais chez le docteur, je vais faire mes courses, je vais *machin*, et ça, c'est écrit sur mon agenda. » Génial ! Moi, je voyais ça, je n'avais qu'une envie, c'est de dire : « Mais attends, merde ! Tu es manager, tu ne peux pas dire que tu es en télétravail parce qu'on vient te poser tes fenêtres, ou parce que tu vas chez le docteur. Parce que tu n'es pas en train de travailler, tu es en train de mentir. » En plus, c'est frustrant, parce que moi, je ne peux rien dire. C'est-à-dire que même moi, si je vois que le manager en question et qu'il n'est pas en train de télétravailler... Il dit qu'il est en télétravail, donc il va envoyer trois mails dans la journée et il va répondre à deux coups de fil avec son iPhone, pour dire qu'il a travaillé. Mais en réalité, il n'a rien [fait] de la journée, pratiquement. Mais c'est un manager. Donc si je dis quoi que ce soit, moi, je me fais démonter la tête. Je ne peux pas dire qu'il y a des managers qui ne font rien et qui ne respectent pas le [principe] du télétravail. C'est super énervant parce que je me dis mais mince, moi, je suis en télétravail, je suis en train de bosser. Et il y en a qui abusent et puis ça m'énerve parce que quelque part, ce n'est pas juste.
> Marianne : Oui, c'est ça, une injustice.
> Charlène : C'est une injustice parce que… Moi je ressens ça d'autant plus comme un injustice que ce sont les personnes à qui l'on va dire : « Ouais, t'as vachement bien bossé, c'est génial ce que t'as fait et tout euh… ! » Et j'ai envie de dire : « Mais en vrai, est-ce que vous savez qu'il n'y a pas passé la journée ? Il va vous faire croire que c'était super difficile, [alors] qu'en fait, pour lui, c'était simple, il y a passé qu'une heure ! (*Rire*) Mais ça, vous ne le savez pas ! Moi je le sais, mais vous, vous le savez pas ! » Mais c'est [une situation] où c'est super frustrant parce qu'à l'inverse… En fait, c'est vrai que tout dépend du métier aussi. Il y a des métiers où quand ce sont des [tâches] pour lesquelles il te faut de la réflexion et tout, nécessairement on ne peut pas quantifier en temps le travail [effectué]. Par contre, si on te dit : « Mais tu n'as monté que deux réunions dans la journée. » Donc en gros, tu n'as rien fait, parce que monter des réunions [pour une assistante], ça

> prend pas beaucoup de temps. Il y a des métiers pour lesquels, effectivement, ça se quantifie beaucoup plus, le travail. Donc résultat, effectivement quand t'as un métier où, par exemple, pour les opérationnels, si tu n'as saisi que trois opérations [financières] dans la journée, tout de suite, ça va se voir que tu n'en as saisi que trois et que tu n'as pas fait autre chose. Parce que ce sont vraiment des tâches opérationnelles où ça se quantifie très vite. Ce genre de personnes-là ne peuvent pas tricher en télétravail, ou pas en télétravail. Après, il y a des gens qui, quand quelque part, ils ont un travail qui est plus basé de la réflexion ou sur de la recherche ou quoi, dans ces cas-là, quelque part, oui, tu peux tricher. Et c'est là où on se dit : « Ah ouais mais attends, punaise, ouais, effectivement, moi aujourd'hui j'ai été moins productif que d'habitude mais elle aussi. Mais elle, on va rien lui dire parce que ça va pas se voir. » Et du coup, c'est vrai que des fois, ça provoque un sentiment de frustration. Enfin c'est d'autant plus énervant le moment où on va te reprocher quelque chose et où tu sais que les autres, on ne va rien leur reprocher parce que ça ne va pas se voir. Après, franchement, moi, particulièrement, par rapport à mon poste, (rire) comme je fais tout ce qu'on me demande et assez rapidement, [il n'y a] aucun soucis, et puis et puis voilà, quoi. »
>
> Charlène Legrand, 2020, assistante de direction, équipe de transformation digitale.

Dans ce long extrait, Charlène pointe ce qu'elle considère être des inégalités. Elle oppose d'un côté des cadres autonomes, encadrants, qui peuvent se permettre d'« abuser » en télétravail, en contournant des normes de disponibilité grâce une activité professionnelle non-quantifiable, qui leur permet de masquer leurs activités déviantes, avec de l'autre côté, les assistantes ou les opérationnels pour qui ces transgressions ne sont pas possible. Pour Charlène, c'est la nature de l'activité, quantifiable dans le dernier cas, qui opère une distinction. De fait, on l'a vu, les tâches effectuées sont fort différentes, entre ces populations. L'assistante de direction a une activité visible et constamment surveillée par son encadrant, tandis que les personnes cheffes de projet disposent d'une autonomie plus importante. Néanmoins, on peut aussi penser qu'au-delà de la nature du travail, ce sont aussi les caractéristiques des personnes salariées sur lesquelles reposent les normes organisationnelles, qui façonnent des rapports inégalitaires au télétravail. Pour rejoindre les résultats obtenus dans le sixième chapitre, qui a fait le point sur les reconfigurations situées des temps sociaux du télétravail, le télétravail entraîne des inégalités, à la fois liées aux pratiques individuelles marquées par des socialisations de genre et de classe (les pratiques domestiques, familiales ou de loisir), mais aussi par des enjeux organisationnels que j'ai montrés ici : un accès différé au télétravail pour des groupes de population, un contrôle discret, une confiance située. Loin d'unifier une classe de cadre, un des résultats de ce chapitre est donc que le télétravail crée des inégalités au sein de la population enquêtée.

Conclusion du chapitre. Des cadres inégaux face à un télétravail requérant la « confiance » de l'organisation.

Les normes d'accès au télétravail reposent sur une confiance et une autonomie qui se renforcent l'une et l'autre. Aussi, ce chapitre offre le résultat suivant : le caractère télétravaillable de l'activité correspond moins au fait de travailler depuis un ordinateur mobile que de se conformer à la figure de cadre autonome, à la fois au sens d'un contrat de travail sans horaire, mais aussi d'un « salariat de confiance » au masculin neutre, avec une autonomie dans l'exercice de l'activité professionnelle que l'on retrouve par exemple en étudiant les cadres de la gestion de projet.

L'organisation contrôle donc des normes d'accès au télétravail qui sous-tendent des représentations façonnées par le genre, l'âge, la classe, la race et la nationalité, opérant des hiérarchisations entre les travailleurs. En somme, le télétravail est au cœur d'inégalités produites par l'employeur. Celles-ci rendent compte des fragmentations au cœur du groupe des cadres. Si le télétravail est statistiquement plutôt réservé à cette population, l'ethnographie ici réalisée souligne les distinctions que l'accès à ce dispositif opère : les cadres sont triés par l'organisation, selon qu'ils et elles se conforment ou non à une figure de cadre masculin et sont dignes d'une confiance organisationnelle. Ainsi, si ce dispositif avait pu façonner les contours d'une « classe », par l'homogénéité relative des personnes y avant accès, l'analyse ici réalisée montre à quel point ce télétravail est inégalitaire.

Chapitre 8. S'engager dans le télétravail

> « Côté Entreprise, je fus marqué par 4 événements majeurs :
> - Le mode de facturation et le tarif de la restauration ont changé […]
> - L'explosion du télétravail et la capacité du travail à distance (dire qu'avant, on te faisait les gros yeux quand tu voulais prendre ton mercredi en même temps que ta collègue ou 2 jours par semaine !), on a finalement passé une bonne partie de l'année avec uniquement 25 à 30% (*du temps?*) sur site.
> - Les mesures exceptionnelles prises pendant les grèves des transports et la pandémie (distribution gratuite de petit dej' le matin et *snacks* le soir, de bouteille d'eau (après leur abandon au profit de gobelets colorés, ce fut le retour en force des Cristallines), de masques […], de gel hydroalcoolique, de « protèges poignées », mise en place [du nouveau serveur pour se connecter à distance], [du téléphone fixe via l'ordinateur], possibilité d'emprunter des vélo vintage et de partager des voitures électriques.
> - Et évidemment l'ouverture du plan de départ volontaire depuis octobre dernier (objectif -368 postes). L'idée étant de se transformer avec plus d'efficacité, de simplicité, de satisfaction client, de digital et moins de coûts. On croise les doigts, car pour certains ça semble valoir le coup. »
>
> Mail rétrospectif sur l'année 2020[671], envoyé par un salarié du département des opérations à nombre de ses collègues.

Une des questions de cette recherche est celle d'une reconfiguration de l'autonomie dans le salariat : télétravailler permet-il d'être davantage autonome ? L'engagement dans le télétravail semble induire une marge de manœuvre nouvelle pour certaines personnes salariées. Ici, l'engagement est compris, à la suite des analyses d'Howard Becker[672], comme le « pari adjacent » réalisé à travers le choix de telle pratique ou de l'identification à tel

[671] De manière annuelle, ce salarié réalise une rétrospective des événements advenus durant l'année, à la fois du point de vue national mais aussi dans le contexte de l'Entreprise, qu'il envoie ensuite à une centaine de personnes qu'il a rencontré au fil de sa carrière dans la structure. Il s'agit d'une activité récréative, qui sort des tâches qui lui sont prescrite. Mon encadrante a travaillé avec ce professionnel et a été destinataire de ce courriel, qu'elle m'a ensuite transféré.

[672] Howard S. Becker, « Sur le concept d'engagement », traduction par Marc-Henry Soulet, Diane Baechler et Stéphanie Emery Haenni de l'article « *Notes on the Concept of Commitment* » extrait de l'ouvrage *Sociological Work. Method and Substance*, Chicago, Adline Publishing Company, 1970 (initialement publié dans *American Journal of Sociology*, n°66, p.32-40, 1960), publié en ligne dans la revue *SociologieS* en 2006, consulté le 26/06/23, URL : https://journals.openedition.org/sociologies/642.

mouvement, c'est-à-dire qu'il est individuel bien souvent, conscient ou mené à tâtons, qui a des effets sur les parcours des personnes. Nous avons aperçu des réponses à cet enjeu à l'échelle la plus quotidienne, dans le chapitre 5 sur l'activité professionnelle, mais aussi le chapitre 6 sur l'articulation des temps sociaux, qui ont montré combien les socialisations de genre entraînaient des bénéfices différenciés du télétravail. Néanmoins, il s'agit maintenant d'approcher cette question en élargissant la focale et en se posant la question de l'impact de la pratique sur les trajectoires des personnes salariées, dans le contexte des transformations de l'organisation. Ainsi, si j'ai pu parler de dispositions genrées à l'égard du télétravail, la question de l'engagement dans cette pratique vient ouvrir d'autres champs d'interrogation, comme la question de l'effet du télétravail sur les carrières professionnelles[673], mais aussi, plus généralement sur les parcours de vie[674]. En tablant sur le caractère longitudinal du matériau ici récolté, je pourrai analyser les reconfigurations des carrières qui ont pu advenir avec l'intensification de la pratique du télétravail.

Ce chapitre a aussi pour but de réinscrire le télétravail dans le contexte plus général du capitalisme et ses évolutions. La question de la financiarisation a été soulevée dans des travaux qui montrent combien les entreprises sont centrées sur l'accroissement d'un capital financier ayant pour but de fournir des dividendes aux actionnaires[675], notamment dans le cas de grandes structures, comme c'est ici le cas. Les données recueillies permettent de replacer le télétravail dans le contexte de reconfigurations plus larges, liées aux profits réalisés par la structure. J'aborderai ainsi les changements d'ampleur advenus à partir de 2020 dans l'Entreprise, tels qu'un plan de départ volontaire ou la fusion intragroupe de l'Entreprise au sein du Pôle, qui laissent penser que, comme les enquêtes précurseuses le montraient, le télétravail est davantage pratiqué dans des contextes où des reconfigurations du travail et de l'emploi peuvent advenir :

> En effet, les cadres pratiquant le télétravail de façon intensive sont plus nombreux que les non-télétravailleurs à avoir connu au cours des 12 derniers mois des changements organisationnels importants de l'environnement de travail. 21 % des télétravailleurs intensifs travaillent dans un établissement ayant connu un plan de licenciement contre 4 % des non-télétravailleurs, 37 % un déménagement ou une restructuration contre 22 % des non-télétravailleurs, et 37 % un rachat ou

[673] Jacqueline Laufer et Catherine Paradeise, « Pour une nouvelle stratégie d'analyse des carrières de cadres », *Sociologie du travail*, 1982, vol. 24, nº 4, p. 473-478.

[674] Catherine Négroni, Marc Bessin (dir.), *Parcours de vie: logiques individuelles, collectives et institutionnelles*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2022 ; Marc Bessin, « Parcours de vie et temporalités biographiques : quelques éléments de problématique », *Informations sociales*, 2009, vol. 156, nº 6, p. 12-21 ; Constance Perrin-Joly et Veronika Kushtanina, « La composition biographique. Quels effets des choix conceptuels pour saisir les temporalités ? », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 2018, nº 49-2, p. 115-134.

[675] Fabien Foureault, « L'organisation de la financiarisation. Structure et développement du champ des fonds d'investissement en France », *Revue française de sociologie*, 2018, vol. 59, nº 1, p. 37-69 ; Pierre François et Claire Lemercier, « Une financiarisation à la française (1979-2009). Mutations des grandes entreprises et conversion des élites », *Revue française de sociologie*, 2016, vol. 57, nº 2, p. 269-320.

> un changement de direction contre 18 % des non-télétravailleurs. Ces résultats sont confirmés par une analyse toutes choses égales par ailleurs, ce qui suggère une corrélation forte entre déploiement du télétravail et changements organisationnels de grande ampleur[676].

Pour le formuler autrement, en réinscrivant le télétravail dans le contexte de capitalisme mais aussi en le liant avec la question de l'engagement (dans le télétravail, et plus généralement dans l'activité professionnelle), ce chapitre interrogera la manière dont les promesses faites aux personnes qui pratiquent le télétravail, à savoir davantage d'autonomie, rencontrent (ou non) les intérêts de l'employeur, pris dans les logiques du capitalisme. Que cela provoque-t-il alors sur le lieu de travail ? Et à quel point y a-t-il des intérêts convergents, entre l'employeur et les personnes salariées, à la mise en œuvre et la pratique du télétravail ? Le télétravail est au cœur d'un mouvement de repli sur soi, pour les personnes salariées.

Ce chapitre est articulé en deux parties. Dans un premier temps, je m'intéresse à la question des carrières professionnelles de télétravailleurs et de télétravailleuses, en m'interrogeant sur les effets de cette pratique sur les parcours de vie. Il s'agit ainsi d'explorer les multiples reconfigurations advenant à partir de 2020 comme autant de sources de fragilisation du rapport à l'emploi mais aussi des conditions de travail, pour les personnes salariées dans l'Entreprise. Face à cela et au contexte sanitaire des années 2020-2021, le télétravail apparait comme une forme de compensation ou de possibilité de mise en retrait, pour des femmes aux dispositions plus fortes à télétravailler. On peut alors qualifier le télétravail d'une forme d'*exit*. En outre, l'idéal de « quitter Paris » devient une perspective faisant rêver nombre de personnes salariées et que certaines parviennent même à mettre en œuvre. Dans une seconde partie, j'analyse le lieu de travail comme étant au centre de tensions : d'un côté, pour les personnes salariées, il est au cœur de désinvestissements, tandis que pour l'employeur, il est paradoxalement mis en avant comme essentiel, à côté d'une intensification du télétravail. Cela donne alors à voir de nouvelles formes de flexibilités, notamment spatiales qui restent à la main de l'employeur, comme horizon du salariat.

I — À L'ECHELLE DE LA CARRIERE

Des modifications d'ampleur adviennent dans l'Entreprise, concomitamment au déploiement d'un travail confiné puis d'un télétravail intensif. Celles-ci viennent troubler le

[676] S. Hallépée et A. Mauroux, « Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ? », art. cit.

rapport au travail mais aussi à l'emploi des personnes salariées. Le télétravail devient alors tantôt un moyen de se protéger, dans une prise de distance bénéfique face à la violence subie dans les reconfigurations qui adviennent (suppressions de poste, réorganisations en lien avec la fusion…) tantôt une opportunité pour des stratégies d'*exit*, que j'ai notés seulement chez les femmes télétravailleuses.

1. D'autres reconfigurations troublant le rapport à l'emploi et au travail

Dans l'introduction du dossier intitulé « Une crise sans précédent ? Expériences et contestations des restructurations », publié en 2014 dans la revue *Travail et emploi*, les coordinatrices du numéro montrent combien la crise des *subprimes* de 2009 a pu être une « aubaine ou [un] accélérateur de désindustrialisation[677] », pour un certain nombre d'entreprises. Cette introduction montre comment les logiques de financiarisation poussent à des restructurations, en raison d'un impératif croissant de rentabilité :

> À côté des restructurations "de crise" caractéristiques des années 1970-1980 (secteurs industriels en déclin, technologie ou produit obsolètes, délocalisations vers des pays à bas coûts) [se seraient développées] des restructurations "de compétitivité" ou financières depuis les années 2000 (fusion, acquisitions, absorption, concentration, scissions, externalisation, filialisation) caractéristiques du capitalisme financier[678].

Les autrices reprennent une typologie construite par Rachel Beaujolin-Bellet[679]. Nous avons vu combien les délocalisations, débutées dans les années 2000 au sein de l'Entreprise participaient de ce mouvement. Un plan de départ volontaire et une fusion vont également en ce sens.

a) Des transformations de l'emploi

Dans la période étudiée, l'emploi se voit altéré au sein de l'Entreprise, par plusieurs projets menés par la direction de l'Entreprise et du Groupe. Des logiques de réduction de l'emploi dans le secteur bancaire ont été relevées : « Le secteur bancaire connait ainsi une contraction de ses effectifs depuis 10 ans, avec une baisse de 1,7% en 2020 (de 360 000 à 354 000 salariés), malgré un taux d'embauche important en CDI et une place toujours importante dans l'économie française 1,8% des emplois salariés dans le privé[680] ». Des dynamiques

[677] Anne Bory et Sophie Pochic, « Contester et résister aux restructurations. Comment s'opposer à la "fatalité du marché" ? Introduction », *Travail et emploi*, 2014, vol. 137, nº 1, p. 5-20.
[678] *Ibid.*
[679] Rachel Beaujolin-Bellet, « Les restructurations dans les grandes entreprises : entre quête de liquidité, enfermements et résistances » dans Florence Palpacuer, Maya Leroy, Gérald Naro (dir.), *Management, mondialisation, écologie. Regards critiques en sciences de gestion*, Lavoisier, Paris, 2010, p.117-136.
[680] Vincent-Arnaud Chappe, « Du travail à distance au télétravail : une mutation anthropologique du travail dans le secteur bancaire comme effet de la crise sanitaire ? » dans C. Didry, D. Giordano, D. Cartron (dir.), *Le travail à l'épreuve du Covid*, *op. cit.*, p. 197.

similaires sont visibles au sein de l'Entreprise. Tout d'abord se tient un plan dit de « transformation », nommé en interne le programme « *Gold* » : il consiste en une refonte de l'organisation de l'Entreprise, qui passe par plusieurs sous-programmes. Sa première branche est le projet « *Silk* » (soie, en langue anglaise), c'est-à-dire un plan de départ volontaire qui vise le départ de 368 personnes à partir de l'automne 2020, soit 14% des effectifs. « *Gold* » comprend également un plan de « dynamisation » de la mobilité à l'intérieur du Groupe. Il est présenté par le directeur de l'Entreprise en France dans une réunion à destination de l'ensemble des personnes comme advenant dans un « contexte macroéconomique difficile », de « pression sur les coûts », face à une « très forte concurrence », une « pression réglementaire » (c'est-à-dire des normes réglementaires internationales se faisant plus fortes) mais aussi dans un contexte de « rupture technologique », alors que des automatisations d'une partie des activités de l'Entreprise deviennent possibles. La mise en œuvre d'un plan de départ volontaire (PDV) est, comme pour un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), encadrée par l'État : dans le cas du PDV, les départs sont volontaires puisque ce sont les personnes salariées qui manifestent une volonté de quitter la structure employeuse, tandis que le PSE implique une contrainte. Pour reprendre l'expression citée plus haut, il s'agit d'une « restructuration de compétitivité », alors que les résultats de l'Entreprise sont loin d'être alarmants : elle reste « rentable », analyse un article de presse[681] portant sur ces reconfigurations. Le Groupe obtient en 2020 un bénéfice de plusieurs milliards d'euros, certes en baisse vis-à-vis de l'année précédente, ce qui s'explique par les effets de la crise du coronavirus. Or, ces reconfigurations sont planifiées avant l'épidémie de covid : des articles de presse mentionnent ces suppressions de poste dès l'automne 2019. Un article, publié en septembre 2019 dans un grand quotidien national, explique avoir consulté un document interne de l'Entreprise exposant le programme « *Gold* » et ses plusieurs centaines de postes supprimés. Cet article, repris par la suite par d'autres organes de presse, mentionne en parallèle la délocalisation au Portugal, intensifiée depuis plusieurs années, comme axe complémentaire de réduction des coûts : une source syndicale indique au quotidien que les effectifs au Portugal ont été multipliés par quatre en six ans. Par la voie de la délocalisation et de ce plan de départ volontaire et de mobilité, la masse de personnes salariées en France se réduit, dans l'Entreprise.

Le lancement du plan de départ volontaire se fait d'abord par information syndicale, avant de donner lieu à des réunions au sein de chaque équipe. Le directeur du département de transformation digitale, Luc Perrot, organise ainsi une réunion où il reprend des éléments de

[681] Afin de ne pas rompre l'anonymisation de la structure étudiée, je ne cite pas les références des articles de presse ici mentionnés.

cadrage de ces reconfigurations : « un contexte de croissance avec des résultats positifs, mais l'anticipation de tendances (*cela fait peut-être référence à l'automatisation*) dans certaines banques américaines, [qui nécessitent] pour rester compétitif, de continuer des projets d'*offshorisation* ». Luc explicite que trois postes sont soumis au plan, dans notre département, qui concernent essentiellement les membres de l'équipe d' « amélioration continue de l'efficacité ». Alors que certaines équipes, du côté du département des opérations, vont perdre 30 à 40% de leur effectif, le département de transformation digitale est moins impacté que d'autres – j'ai déjà montré combien ce département dispose d'un régime spécifique, ses membres disposant de capitaux importants. Un numéro vert d'information, un site web explicatif ainsi que le contact de gestionnaires de carrière des ressources humaines sont alors autant de ressources qu'il mentionne, pour aider les personnes salariées à préparer leurs projets à soumettre au plan. De fait, ce plan de départ volontaire, tel que négocié avec les représentants du personnel, vise la construction de projets professionnels qualifiés de « solides » par le directeur du département de transformation digitale Luc Perrot. Ces projets sont alors évalués par une commission, qui donne un accord de principe au départ de la personne ayant candidaté au plan. Plusieurs phases temporelles de candidature à ce plan existent, selon le niveau « de priorité » de départ du poste occupé par la personne candidate, qui s'étalent durant toute l'année 2021. Luc Perrot explique que, par la manière dont sont calculées les indemnités financières, le plan vise plutôt le départ de personnes proches de la retraite, car les montants alloués à celles et ceux qui « prennent » le plan dépendent de leur ancienneté, en même temps que de leur rémunération. Présentant une autre modalité de restructuration de la masse salariale, Lucie Goussard analyse un plan de sauvegarde de l'emploi dans une entreprise du secteur de l'aérospatial, qui est qualifié par les dirigeants de la structure comme présentant des arrangements avantageux[682]. Ici, de la même manière, les avantages financiers y sont fortement mis en avant. Alors que j'échange au sujet du plan avec Katarina Tenso, cheffe de projet du département de transformation digitale en novembre 2021, soit alors que ce plan est encore en cours, elle m'explique avoir fait une simulation sur le site internet du plan. Âgée de 46 ans, elle dispose d'une ancienneté de 13 ans et m'explique que si elle avait été admise à ce plan, elle aurait touché la somme de 120 000€. Ce montant, qu'elle est la seule à me donner (elle ne postule pas au plan et, fille d'immigrés d'Europe de l'Est, dispose d'une socialisation aux questions financières dont on peut penser qu'elle diffère de personnes élevées dans d'autres contextes) permet de mieux comprendre des réflexions faites par certains et certaines de mes

[682] Lucie Goussard, « Au-delà de l'emploi, quelle sauvegarde du travail ? Expériences du reclassement dans le cadre d'un PSE "idéal" », *Travail et emploi*, 2014, vol. 138, nº 2, p. 53-67.

collègues, estimant que le plan représentait un « *jackpot* ». Le directeur des services généraux et la directrice des ressources humaines France ont fait partie des 368 personnes prenant le plan : cette information circule alors vite parmi les personnes salariées, ce que beaucoup de mes collègues trouvent alors cocasse, voire ironique. Dans cette conversation avec Katarina, elle m'explique estimer que pour ces deux cadres de direction, aux salaires « hors classe », les indemnités versées doivent être d'environ 400 000€. Sans savoir si ce dernier chiffre correspond en effet aux montants touchés par ces deux personnes, il illustre néanmoins la teneur de ces reconfigurations. Pour celles et ceux aux positions les plus hautes dans l'organisation, le plan représente donc une opportunité d'enrichissement. Néanmoins, à l'autre bout de l'organisation, ces évolutions peuvent être vécues violemment : rappelons le cas de Jessica Dupont, assistante de direction arrivée dans le département de transformation digitale pour un remplacement de courte durée, car son poste au département des opérations était supprimé. Elle aurait pu prétendre au plan mais n'a pas mentionné, dans nos quelques conversations, la volonté d'y présenter un dossier. C'est probablement lié à ses capitaux, moins élevés que nombre d'autres personnes dans la structure. Ce plan de départ volontaire comporte une possibilité de sortie de la structure employeuse *par le haut*, par la qualité des accords négociés par les partenaires sociaux, mais souligne malgré tout des reconfigurations importantes de l'emploi, par le volume de personnes quittant la structure.

En parallèle du programme « de transformation » intitulé « *Gold* », existe le projet « Saphir ». Il est annoncé de la même manière que le plan, d'abord par les syndicats présents dans l'Entreprise, et correspond à la fusion intragroupe qui, annoncée dès le printemps 2020, se réalisera à l'automne 2022. Cette fusion comprend la suppression de l'Entreprise, ses activités étant absorbées par le Pôle, ou la « maison-mère », comme l'explique la CFDT, dans un email envoyé à l'ensemble des salariés et salariées. Pour rappel, le Pôle, situé à l'intérieur du Groupe, comprend toutes les activités de banque institutionnelle et d'entreprise. En mai 2021, le directeur France de l'Entreprise, présente ce projet « Saphir » dans une visioconférence à destination de toutes et tous les salariés : il explique la refonte de l'organisation vers un modèle de « banque intégrée » avec une « offre de bout en bout », c'est-à-dire la possibilité de comprendre en une même structure tous les produits à destination de la clientèle institutionnelle. Le directeur explique que la fusion permettrait « une expérience client améliorée », la justifiant par la simplification de certaines procédures administratives ou le renforcement d'activités menées à la fois par l'Entreprise et le Pôle. Alors que je suis salariée de l'Entreprise mais que cette fusion reste un horizon lointain, puisqu'elle n'arrivera qu'un an après mon départ, celle-ci est la source de commentaires négatifs exprimés par mes collègues. Pour autant, ses

implications concrètes restent assez peu discutées : si l'on sait que de nouveaux contrats de travail doivent être signés, puisque l'employeur n'est plus le même, les autres reconfigurations qu'entraînera la fusion sont peu mentionnées, bien que certaines équipes de fonctions supports risquent d'être reconfigurées. À la période où je réalise cette enquête, les ressources humaines semblent néanmoins subir ces reconfigurations : les rumeurs et conversations informelles parlent du transfert d'un certain nombre de gestionnaires des ressources humaines de l'Entreprise vers les Ressources Humaines Groupe, la structure du Groupe qui supervise ces questions.

L'enquête de Coralie Perez[683] sur les restructurations et la perte d'emploi, qu'elle soit liée à des licenciements ou à des départs « volontaires », montre combien ces transformations sont vécues violemment par celles et ceux qui y font face. De fait, dans l'Entreprise, malgré un plan plutôt avantageux, ces changements vont de pair avec d'autres reconfigurations, du point de vue du travail, qui sont source de tensions et de difficultés individuelles.

b) **Des conditions de travail dégradées**

Aux lendemains de la crise du Covid, en lien avec, d'une part, l'amplification du travail réalisé à domicile en 2020 et 2021 et la signature d'un nouvel accord télétravail en 2021, et, d'autre part, la fusion, les conditions spatiales de travail se dégradent pour les personnes salariées. J'ai déjà mentionné les évolutions du « taux de mutualisation », passant de 8 places pour 10 personnes en 2017 à 7 places en 2020 après la crise du Covid. Un email du syndicat national de la banque et du crédit explique qu'en 2021, ce taux baisse encore pour atteindre 6,5 places pour 10 personnes. Parallèlement, des reconfigurations immobilières sont annoncées à la fin de l'année 2020 qui vont dans le sens de la réallocation d'un certain nombre de locaux du Groupe, face à ces taux de mutualisation qui baissent progressivement : le volume d'espace nécessaire baisse donc d'environ 23%, si l'on compare les taux de 2017 et de 2021. En décembre 2020, un email de la directrice des ressources humaines et du directeur France de l'Entreprise annoncent des « évolutions » du « projet immobilier […] intégrant les nouvelles technologies et favorisant le développement conjoint du *flex-office* et du télétravail » : des équipes spécialisées dans l'informatique, situées dans les locaux de l'Entreprise seraient déplacées vers une autre commune de Seine Saint-Denis, localisée à

[683] Coralie Perez, « La déstabilisation des stables : Restructuration financière et travail insoutenable », *Travail et Emploi*, 2014, nº 138, p. 37-52.

quelques kilomètres, tandis que, dans une anticipation de la fusion advenant en 2022, nombre de salariés du Pôle rejoignent les locaux de l'Entreprise. À la suite de ce courriel, un second, cette fois envoyé par le syndicat national de la banque et du crédit à l'ensemble des personnes salariées, explique que ce déménagement concerne 1 900 personnes : 1 450 devraient emménager dans les locaux de l'Entreprise, tandis que 400 quitteront ses murs. Face à ces mouvements massifs, le syndicat note :

> Le déménagement des équipes [informatiques] est donc un nouveau signe très concret du démantèlement de [l'Entreprise] qui a commencé bien en amont de la fusion avec [le Pôle] et qui actera la disparition définitive de notre entreprise. […] quant aux salariés [de l'Entreprise] qui resteront [sur le Campus], on peut légitimement penser que leurs conditions de travail quotidiennes vont se retrouver fortement perturbées par l'arrivée massive de 1450 collaborateurs [du Pôle].
>
> Email du 18 décembre 2020, Syndicat national de la banque et du crédit

Échangeant de manière informelle en janvier 2021 avec le directeur du département de transformation digitale, il m'explique que ces changements de lieu de travail pour le personnel vont permettre la vente de deux immeubles du Pôle. Les reconfigurations immobilières, qui avaient pu être perçues comme un horizon lointain au moment de la crise du covid, conséquence de l'intensification générale de la pratique du télétravail, sont au contraire tout à fait immédiates. En juin 2021, 7 mois après l'annonce faite par email de ces transformations spatiales, le petit-déjeuner est offert à toutes les personnes salariées, dans les deux cafétarias du Campus, accompagné de la mention suivante, apposée sur un écriteau près de la caisse : « Nous souhaitons la bienvenue à nos collègues ». L'emménagement des 1 450 personnes mentionnées ci-dessus, salariées du Pôle, se fait sans autre annonce que ce petit déjeuner offert à celles et ceux qui se trouvent sur place, ce jour-là. Si je n'ai pas de vision détaillée de la manière dont ces arrivées se sont déroulées dans chaque secteur de l'Entreprise, au sein du département de transformation digitale, je peux néanmoins souligner le manque d'accompagnement et d'information données, au sein du département dont j'ai été membre : sans forme d'introduction, de nouvelles personnes ont simplement commencé à s'installer sur le plateau de *flex-office*. Dans les conversations informelles, cela a fréquemment été relevé comme relevant d'une forme de dépersonnalisation, « on » ne connait même plus ses collègues. Ceci contribue à une désaffection du lieu de travail, que j'explorerai plus loin dans ce chapitre. Ainsi, la littérature sur les « new ways of working », exposée dans le premier chapitre, montrait des opportunités économiques dans la réfection des locaux sous forme de *flex-office*[684]. Cette

[684] G. Jemine, « Déploiement de dispositifs numériques au sein de nouvelles formes d'organisation : de l'émergence à la stabilisation », art. cit.

logique de financiarisation a été explorée par Alexandre Butin, qui s'interroge en conclusion de son article sur la manière dont la crise du covid a pu l'accroître :

> Pourtant le confinement n'a pas épargné le marché de l'immobilier d'entreprise, mais le développement que rencontre aujourd'hui le télétravail pourrait être un véritable levier pour les professionnel·le·s de l'immobilier. Il permet d'aménager les espaces de travail dans une logique de réduction des coûts ou pour accroître leur valeur financière sur le marché de l'immobilier d'entreprise[685].

Les résultats ici obtenus permettent de trancher cette question : les logiques entamées avec le *flex-office*, induisant des réductions des espaces de travail, ne font que s'amplifier à la suite de la crise du covid. Si elles pouvaient être masquées (à dessein) par la question d'une modernisation des espaces de travail par les organisations, cette volonté devient pleinement visible après 2020. Les questions posées par la littérature sur les « *new way of working* » vient donc glisser depuis des prétendues améliorations de la « collaboration » par la réfection des locaux, questions managériales et gestionnaires, vers l'enjeu d'économies servant avant tout les structures employeuses, qui tirent parti de la crise sanitaire pour continuer à réduire les espaces de travail et s'enrichir, aux dépens des conditions de travail des personnes salariées.

Encadré n°13 : Les organisations syndicales (OS) et le télétravail

Les organisations syndicales sont les actrices clés du télétravail, en ce qu'elles négocient les accords, à la fois à l'échelle des structures employeuses, mais aussi de manière nationale. Les recherches menées par Tristan Haute ont d'abord posé la question d'un déficit de représentation et d'action collective, comme conséquence du télétravail[686] : cette pratique entraînerait en effet une distance aux syndicats, accrue par la faible ancienneté des personnes salariées[687]. Or, avec un télétravail diffusé fortement au moment de la crise du covid, ces négociations ont pu se faire à distance. De la même manière, avec la pratique du télétravail, les activités syndicales se reconfigurent alors avec un pan effectué à distance, ce qui est l'objet de plusieurs recherches en cours, menées par Sophie Louey, Jérôme Pélisse et Henri

[685] Alexandre Butin, « L'organisation spatiale du travail à l'épreuve de la financiarisation », *Sociologies pratiques*, 2022, vol. 44, nº 1, p. 93-104.
[686] Tristan Haute et Camille Noûs, « Le télétravail, frein à la représentation et à l'action collective en entreprise ? », *Sociologies pratiques*, 2021, vol. 43, nº 2, p. 63-72.
[687] Tristan Haute, « Travail à distance, distance aux syndicats ? Le cas du télétravail » dans C. Senik (dir.), *Le travail à distance*, *op. cit.*, p. 149-164.

Bergeron[688], et par Lucie Goussard, Sabine Fortino, Fabien Brugière et Guillaume Tiffon[689]. Maintenir le dialogue social en temps de pandémie a ainsi été un enjeu particulièrement complexe, analysé par Camille Dupuy et Jules Simha[690], qui a induit de renouvellements dans « les formes et les contenus du dialogue[691] » autant qu'une négociation centrée autour de la question du télétravail, mais une participation décroissante des personnes salariées aux activités syndicales. Finalement, la question des enjeux du télétravail pour les OS s'ancrent dans des formes de défiances au champ syndical antérieures, mais qui peuvent s'être atténuées par le travail réalisé par ces organisations au moment de la crise du covid[692].

Les enjeux syndicaux posent des questions cruciales du point de vue d'une sociologie du syndicalisme. Néanmoins, cette question aurait nécessité un dispositif d'enquête *ad hoc*, ce que les entretiens uniques effectués avec chaque organisation présente dans la structure étudiée ne peuvent pas prétendre épuiser : au sein des négociations sur les différents accords, les syndicats ont tenu des positions différentes, en fonction de leur ligne nationale mais aussi des enjeux spécifiques de la structure étudiée. Je me réfère aux travaux précédemment cités sur cette question, n'ayant pas ici la possibilité de tirer des résultats généraux sur les liens entre télétravail et OS, par l'enquête menée.

Les réorganisations, ici comme dans d'autres structures, entraînent des dégradations des conditions de travail. Ces changements dans l'organisation passent par des modifications de la hiérarchie locale, des rôles et des postes, parfois de manière contrainte. Les modifications organisationnelles ont lieu très fréquemment, d'une fois par an à « tous les six mois », déclare une professionnelle en insistant sur cette récurrence (Chloé Semblat, 2019, cheffe de projet, département de projet informatique). J'ai déjà mentionné la réorganisation qui, annoncée à la fin de l'année 2020 dans le département de transformation digitale, a permis à certains hommes de grimper dans la hiérarchie locale – une ascension liée à leurs performances en confinement, qui repose alors pleinement sur leur capacité genrée à se rendre disponible pour

[688] Sophie Louey, Henri Bergeron, Jérôme Pélisse, « Ce que le télétravail fait au travail syndical », Colloque du GIS Gestes - Changer de travail ou changer le travail ?, Saint-Denis, 02/06/2023.

[689] Lucie Goussard, Sabine Fortino, Fabien Brugière, Guillaume Tiffon, « De la quête du travail réel au syndicalisme 2.0 : les renouvellements de l'action syndicale en faveur de la santé au travail », Colloque du GIS Gestes - Changer de travail ou changer le travail ?, Saint-Denis, 01/06/2023.

[690] Camille Dupuy, Jules Simha, « Télécom. L'enjeu du télétravail », dans C. Didry, D. Giordano et D. Cartron (dir.), *Le travail à l'épreuve du Covid*, *op. cit*, p.172-196.

[691] *Ibid.*, p. 182.

[692] Tristan Haute, « Recours au télétravail et transformation des attitudes des salariés à l'égard des syndicats en France », *Négociations*, 2022, vol. 38, nº 2, p. 55-71 ; Martial Foucault, Guy Groux, « Les salariés feraient-ils de nouveau confiance aux syndicats ? », *Telos*, 13/09/2021, consulté le 01/08/2023, en ligne : ttps://www.telos-eu.com/fr/societe/les-salaries-feraient-ils-de-nouveau-confiance-aux.html.

l'activité salariée à cette période. Advenant pendant le deuxième confinement, ce changement prend place dans le contexte d'annonce du plan de départ volontaire. Dans le département dont je fais partie, la suppression de postes du plan de départ affecte une partie minime des équipes mais, par ricochet, et probablement par opportunité, c'est toute une partie de l'organisation qui est modifiée. Deux de mes collègues sont placés de manière contrainte dans d'autres équipes du département : tous deux expriment de la colère face à cette situation. Néanmoins, le directeur du département a « tranché en *top-down* » : il a décidé de manière unilatérale. Un de ces professionnels, Wolfgang Ginter, chef de projet âgé d'une quarantaine d'années, se résigne néanmoins très vite : lors d'une discussion informelle, il m'explique que "mal prendre" cette décision qui lui est imposée n'aurait que peu d'intérêt et risquerait de le pénaliser par la suite, puisque le directeur du département « n'apprécie pas trop ceux qui s'expriment trop fort », comme le commente Wolfgang. Ces transformations sont subies par les professionnels et professionnelles et il faut en outre les accepter de bonne grâce, sous peine de voir les prochaines réorganisations contenir d'autres décisions imposées. Cette réorganisation est loin d'être la seule qui se tient dans ce département : un peu moins d'un an plus tôt, en janvier 2020, une des assistantes de direction de l'équipe perd son poste au gré de la réorganisation qui advient alors, ce qu'elle vit très violemment. Mais en raison des autres reconfigurations simultanées, telles que le plan de départ volontaire mais aussi la distance mise entre les personnes salariées face à un télétravail pratiqué quasiment à plein temps (avec de brèves périodes de retour au bureau) entre mars 2020 et l'été 2021, cette réorganisation crée une dégradation des conditions de travail importante. Sébastien Perroy (encadrant de trois personnes, chef de projet, département de transformation digital) raconte ainsi que la réorganisation « à distance » de la fin 2020 a entraîné des difficultés dans l'équipe qu'il encadre. Selon lui, les annonces de changement de poste ont parfois été mal vécues, car aucune rumeur ne les précédait, ce qu'il impute au télétravail. Une incompréhension émane alors des personnes salariées, face à la soudaineté des reconfigurations et au fait, parfois de n'avoir pas été choisies pour tel poste ou pour telle responsabilité.

Ainsi, tout se mêle (du point de vue des évolutions de l'emploi et du travail) pour façonner une expérience du travail qui est impactée par ces multiples événements. Caroline Müller est chargée de communication dans l'équipe de transformation digitale, elle a autour de 50 ans. Travaillant pour le Groupe depuis dix-sept ans, elle est originaire des États-Unis, où elle a grandi, étudié et démarré sa vie professionnelle. Elle commence à y travailler dans la structure du Groupe spécialisée dans la gestion d'actifs financiers. Elle obtient par la suite un contrat d'expatriation et emménage en France à cette occasion, puis change de structure

pour aller travailler dans l'Entreprise. Elle vit seule et n'a pas d'enfant. En novembre 2021, juste avant la fin de mon contrat, nous déjeunons ensemble, ce qui est l'opportunité pour Caroline de me confier la manière dont elle vit les reconfigurations qui ont alors cours :

> Caroline m'explique d'abord qu'elle va pouvoir se rendre aux États-Unis en décembre 2021, et qu'elle a hâte, car elle n'a pas vu sa mère, âgée, depuis deux ans. Échangeant autour de son travail, je suis au courant qu'elle a changé d'équipe au sein du département de transformation digitale avec la réorganisation de la fin d'année 2020, mais je ne sais pas en quoi consiste son nouveau poste. Elle me dit que depuis plusieurs mois, elle oscille entre différents rôles, « rien n'est fixe », ce qui semble être source de fatigue. Alors qu'elle « a besoin de challenge » et de se sentir « engagée » dans son travail, cette situation ne répond pas à son besoin : « Je suis une vieille femme, il me reste quinze ans avant la retraite, j'ai besoin de penser à la suite ». Nous échangeons alors sur ce qu'elle souhaite faire, pour sortir de cette position professionnelle insatisfaisante. Elle voudrait négocier un congé sabbatique de six mois, afin de réfléchir à sa carrière et rencontrer des cabinets de recrutements. Après 17 années dans le Groupe, elle ne sait plus vraiment ce qu'elle y fait : à son arrivée dans l'Entreprise, les personnes salariées lui semblaient brillantes, motivées, avec un esprit d'équipe fort, mais elle trouve que tout cela a changé. Elle m'explique avec rancœur qu'elle trouve hypocrite que des cadres de direction aient été sélectionnés dans le cadre du plan de départ volontaire. Alors que je lui demande si elle a postulé au plan, elle me répond qu'elle n'est ni handicapée, ni malade, qu'elle est en forme et préfère chercher un nouvel emploi ou un nouveau poste par elle-même. En outre, pour sa catégorie de poste actuelle, seules 7 ou 8 places étaient ouvertes, qui ont généré une cinquantaine de demandes.
> Pour Caroline, à son arrivée dans l'Entreprise, une forme de loyauté envers l'organisation était de mise, pour les personnes salariées : « On donnait beaucoup à son travail, on était loyal, mais on était récompensé ». Or, ce n'est désormais plus le cas, selon elle. La structure ne doit rien d'autre qu'un salaire. Caroline dispose certes d'un salaire, mais souhaite une activité qui lui plaise vraiment. Elle explique que le plan de départ volontaire, les réorganisations, mais aussi une « crise de sens » faisant suite à l'année et demie de confinement vécue entraînent des départs qui se font réguliers, au sein des équipes de l'Entreprise. Alors que je lui pose la question de se mettre en mobilité, cela ne semble pas être une option pour elle : ses compétences, dans un domaine très spécifique, n'y trouveraient pas d'écho.
>
> Carnet de terrain, 3 novembre 2021

Une forme de désillusion générale touche cette professionnelle : elle concerne à la fois le rapport à son activité actuelle, mais aussi à l'employeur. Les effets des différentes crises sanitaires et sociales et des reconfigurations du travail et de l'emploi se conjuguent alors pour créer une situation qui n'aurait de résolution que dans la sortie de ce poste. Les représentations sur le statut de cadre se confirment alors, avec la volonté d'un métier porteur de « sens » et de « *challenge* », que l'Entreprise échoue à donner à Caroline. Les voies de sortie que sont le plan et la mobilité sont évacuées par la professionnelle, dotée de valeurs néolibérales qu'on peut qualifier de méritocratiques, liées notamment à sa nationalité, très opposées à toute forme d'aide ou d'accès à des solutions facilitant son départ. La situation vécue par cette professionnelle permet de montrer comment les multiples transformations s'entremêlent, pour créer des tensions, menant les personnes salariées à ouvrir des portes de sortie. En reprenant

la typologie formulée par Albert Hirschman[693], on peut donc constater que face à ces reconfigurations d'ampleur dans l'Entreprise, qui dénotent de logiques capitalistes provoquant des désaccords importants de la part des personnes salariées, des défections, ou « *exit* », sont une des réponses formulées par celles et ceux qui y travaillent : en facilitant les départs par le plan et la mobilité, c'est aussi ce que cherche l'employeur. D'autres logiques sont également possibles : la prise de parole (« *voice* ») et la loyauté, qui peut être positive ou bien une forme de résignation (« *apathy*[694] »). Le chercheur théorise ce modèle comme autant de prises de position face à des situations conduisant à des formes d'insatisfactions dans le cadre du monde du travail[695].

Dans le cas ici étudié, il semble que la loyauté soit alimentée par l'attachement à un employeur qui, comme le notait plus tôt Caroline, continue de pourvoir de généreux salaires, disposant de multiples manières de maintenir les personnes salariées dans l'organisation. Caroline ne quittera finalement pas l'Entreprise, au moment de ces échanges et semble toujours en poste en 2023, à en croire sa page *LinkedIn*. Malgré tout, les discussions avec son supérieur hiérarchique ayant pour but de clarifier son poste, ou de négocier un congé sabbatique, s'apparentent aussi à une forme de *voice*. Cette professionnelle dispose de capitaux importants et de ressources pour modifier sa position professionnelle : il est donc possible de penser que c'est la période de *voice*, qu'elle performe alors que nous échangeons, qui laisse place à une adhésion organisationnelle qui transparaît dans son discours, mais été déjà en germe vis-à-vis d'une structure en laquelle elle a cru. Or, il semble que le télétravail soit, dans certaines configurations, un moyen d'aménager une combinaison entre la loyauté et la défection.

2. *Exit*, *voice*, *loyalty* et *apathy* par le télétravail, un répertoire d'action genré

Analysant les restructurations dans une entreprise du secteur aérospatial, Lucie Goussard montre que les implications sur le vécu des personnes salariées vont au-delà des reconfigurations liées à leur emploi :

[693] Albert O. Hirschman, *Défection et prise de parole : théorie et applications*, traduit par Claude Besseyrias, Paris, France, Fayard, 1995.
[694] Guy Bajoit, « Exit, voice, loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement », *Revue française de sociologie*, 1988, vol. 29, nº 2, p. 325-345.
[695] Mounia Bennani-Chraïbi, « Exit, voice, loyalty », dans Olivier Fillieule, Lilan Mathieu, Cécile Péchu (dir.), *Dictionnaire des mouvements sociaux*, Paris, Presses de Sciences Po, 2009, p. 228-235.

> Mais, si leur rapport à l'emploi n'a pas fondamentalement été altéré par cette restructuration, il en va autrement, en revanche, de leur rapport au travail : pour la plupart d'entre eux, ce reclassement a été synonyme de déracinement, de déstabilisation des repères professionnels et de rupture dans leur évolution de carrière[696].

Ici, des transformations adviennent également, mais il ne s'agit pas de les symétriser avec celles vécues par des personnes rencontrées par Lucie Goussard, qui, pour les personnes employées et ouvrières, disposent de ressources (financières, mais aussi de capitaux culturels et probablement sociaux) moindres aux cadres de l'Entreprise. De fait, les personnes salariées dans la structure disposent de ressources assez importantes pour faire face à ces altérations du travail : un dispositif de mobilité à l'intérieur du Groupe, un réseau professionnel à faire valoir sur le marché du travail, mais aussi des diplômes. En d'autres termes, dans un monde du travail compétitif, l'*exit* est tout à fait possible pour ces personnes salariées. Pour autant, j'ai montré combien l'entrée dans l'Entreprise était liée à la volonté d'une stabilité d'emploi, la possibilité de faire une carrière en interne dans le Groupe, et dans certains cas, la perspective d'une parentalité acceptée et d'horaires compatibles avec une vie familiale. Dans ces situations, et pour faire face aux altérations de l'emploi et du télétravail exposées plus haut, le télétravail devient un moyen de se protéger, pour certaines salariées. Il permet une prise de distance, tout en conservant certains bénéfices du salariat et de leur emploi. Comme y invite Sophie Bernard, approcher la typologie d'Hirschman sur le mode des reconfigurations dynamiques permet de saisir des évolutions dans le rapport au travail : « Ces identités idéales-typiques ne doivent pas être appréhendées uniquement d'un point de vue statique, l'intérêt de cette formalisation résidant au contraire dans le fait qu'elle révèle le caractère dynamique de l'engagement dans le travail et de l'impact de la rhétorique managériale sur celui-ci[697]. » Le rapport au travail se noue et se dénoue ainsi au fil des mois et des années, face aux évolutions que j'ai pointées plus tôt. Dans certaines des situations dont m'ont fait part des télétravailleuses, le télétravail sert à tenir, ou, en d'autres termes, à rester loyale à l'organisation, tout en négociant une marge de manœuvre pour se mettre à distance et que les reconfigurations restent supportables. Je note ces types de relations au télétravail dans le cas de femmes. On peut analyser cette instrumentalisation (plus ou moins consciente) du télétravail comme le résultat de leur engagement accru dans ce dispositif. J'ai en effet montré combien, pour des raisons à la fois familiales et liées au couple hétérosexuel, mais aussi de socialisation au travail domestique, les femmes (mères ou en couple cohabitant avec des hommes) avaient des dispositions au

[696] L. Goussard, « Au-delà de l'emploi, quelle sauvegarde du travail ? », art cit.
[697] Sophie Bernard, « La promotion interne dans la grande distribution : la fin d'un mythe ? », *Revue française de sociologie*, 2012, vol. 53, nº 2, p. 259-291.

télétravail bien supérieures que celles des hommes. Le télétravail peut donc être une nouvelle modalité d'aménagement féminin des rapports au travail, entrant dans un répertoire d'action genré, qui combine des dispositions au télétravail différenciées et un rapport situé au travail et à l'emploi. *Exit*, *voice*, *loyalty* mais aussi *apathy* se combinent alors pour créer des usages genrés de cette pratique. Une forme de loyauté apathique est ainsi notable, qui consiste en une mise en retrait et une forme d'engagement minimal dans l'activité professionnel. Des *exits* peuvent être notables également, qui s'ancrent dans les transformations d'une loyauté amoindrie, et sont tantôt partiels, tantôt totaux.

a) **S'éloigner pour tenir. Une loyauté apathique**

Le télétravail est un ressort pour tenir, dans des situations professionnelles marquées par des souffrances. Dans le chapitre 5, j'ai montré comment Chloé Semblat, chargée de projet informatique, avait vécu l'accès au télétravail en 2019 comme une expérience dans laquelle elle s'est sentie « très libre », alors qu'elle est peu engagée dans le collectif que forment ses collègues. La situation de Chloé permet de voir qu'en germe, dans le télétravail qu'elle pratique alors une journée par semaine, des prises de distance salutaires d'un collectif avec lequel les professionnelles ne se sentent pas en phase peuvent advenir. Or, alors que les confinements successifs amènent les professionnels et professionnelles à passer un temps important à domicile puis sont l'élément déclencheur d'un accroissement du télétravail, j'observe ces logiques de manière amplifiée : le télétravail peut alors devenir un véritable refuge. Karine Chasselay est cheffe de projet dans le département de transformation digitale. Diplômée de master d'économie et finance en alternance, elle a une carrière ascendante et rejoint la structure après une première expérience dans le secteur financier. Elle occupe des postes valorisés dans l'Entreprise, s'engage fortement dans l'activité, avec loyauté à l'organisation. Arrivée dans le département où nous nous rencontrons en 2019, son poste est modifié par le directeur du département sans l'accord de Karine en 2020, ce qu'elle vit mal, ayant peine à saisir les contours de son nouveau rôle. Lors du premier confinement, elle vit une situation d'épuisement, prenant en charge ses deux filles en parallèle d'une activité professionnelle qui s'étend de manière incontrôlable. Enceinte de son troisième enfant à cette période, elle sera arrêtée par son médecin en mai 2020 et raison d'une tension trop élevée du fait de son état de fatigue. Alors que nous échangeons en 2020, elle pratique le télétravail à hauteur d'une journée par semaine : ayant été en poste antérieurement dans un service très réputé, où il est normalisé de travailler jusque tard le soir et où le télétravail était mal perçu, elle a été socialisée à un rythme d'activité soutenu et souhaite renvoyer l'image d'une salariée impliquée – ce qui exclut, pour elle, le fait de faire

deux journées de télétravail. L'arrêt de travail de Karine, en mai 2020, est brusque. Je ne parviens à avoir de ses nouvelles que plusieurs mois plus tard, car elle envoie un email en octobre à l'ensemble de notre département, annonçant la naissance de son troisième enfant. Un peu moins d'un an plus tard, en septembre 2021, j'aperçois Karine « en ligne » en visioconférence dans une réunion de département, de retour d'arrêt pour cause de maternité. J'en profite pour reprendre contact avec elle.

> Elle me raconte d'abord par email un retour au travail « violent », face à un nouveau « changement de poste » entraîné par la réorganisation touchant le département en 2021. Elle contrebalance tout de suite ces mauvaises nouvelles : « Mais [je] suis trop contente du nouvel accord télétravail. Ça va me permettre de gérer ma logistique ET de bosser ». Évidemment, Karine connaît mon intérêt pour le télétravail, ce n'est donc pas par hasard qu'elle mentionne cet élément. Pour autant, cela devient alors véritablement un ressort pour l'organisation de cette professionnelle, récemment devenue mère de famille nombreuse. Alors que les deux filles aînées de Karine sont scolarisées, la nouvelle-née est prise en charge par une assistante maternelle, qui représente un coût de 800€ par mois. Or, Karine m'explique que l'enfant n'était pas prévue et donc « pas budgétée ». Face à ce coût non planifié, il faut réorganiser la prise en charge enfantine : ses aînées, en CP et en CM2, étaient récupérées à la sortie d'école par une « nounou » qui les amenait à domicile et s'occupait des devoirs, du dîner et du bain. Mais ce recours à une externalisation du soin n'est plus possible, financièrement, et Karine et son mari n'ont pas obtenu de place en « étude », pour leurs filles. Le couple revoit l'organisation de la semaine. Karine choisit de se maintenir en emploi à 100% et de ne pas recourir au temps partiel pour des raisons financières, mais prend alors le maximum de télétravail : 2 jours et demi par semaine, soit 3 journées une semaine, et deux journées l'autre. Pour les semaines où elle est en télétravail 3 journées, elle gère donc ses filles et les récupère à la sortie de l'école le mercredi midi. L'autre semaine, elle pose un jour de congé le mercredi[698]. Ayant traversé l'épreuve du confinement consistant à superviser des enfants tout en travaillant, un an et demi plus tôt, on peut donc imaginer que Karine télétravaillera un mercredi sur deux en présence de ses enfants (sauf du bébé, pris en charge). Lors de cette discussion informelle, elle n'exprime pas spécialement de craintes à l'idée de cette organisation, elle me dit même à nouveau que ce télétravail « sauve » son organisation familiale. Cette pratique constitue alors une ressource, pour Karine, qui ne délègue pas la prise en charge des enfants aux grands-parents. Le mari de Karine doit récupérer leurs enfants deux journées par semaine, mais cette dernière dénonce l'« égoïsme » de son partenaire, alors qu'il lui demande parfois d'aller elle-même récupérer les enfants, bien qu'il soit en télétravail et elle « sur site », dans les locaux de l'Entreprise. Du côté de l'activité professionnelle, notre discussion s'articule autour des reconfigurations de l'Entreprise : une « énième » réorganisation pour le département de transformation digitale, beaucoup de départs via le plan de départ et le dispositif de mobilité – départs parfois passés sous silence par les personnes concernées, qui préfèrent partir sans faire de pot, symbolique du contexte. Pour Karine, alors que l'Entreprise était une des dernières structures du Groupe à la réputation d'ambiance « bonne », ce n'est maintenant plus le cas, et elle réfléchit à enclencher, elle aussi, un dispositif de mobilité. Prise dans des conflits de loyauté face à son nouvel encadrant qui « se démène » pour aménager le poste de Karine, afin de le rendre intéressant et qu'il convienne aux attentes de la professionnelle, celle-ci n'ose pas lui dire qu'elle aimerait changer de poste. Elle me confie avoir mal au ventre à l'idée d'aborder le sujet avec son encadrant. De retour de congé maternité, il est trop tard pour prétendre au plan, les places correspondant au poste de Karine sont prises – sauf à trouver une personne dont le poste serait éligible au plan qui voudrait la remplacer au sein du département de transformation digitale.
>
> Carnet de terrain, septembre à novembre 2021

[698] Ceci est possible grâce aux jours de congés conséquents disponibles au sein de l'Entreprise, comparativement à d'autres secteurs d'activité, et aussi à la possibilité d'acheter des journées supplémentaires en cas d'épuisement des jours de congés et de RTT.

Dans cette situation, le télétravail est donc une raison pour maintenir la loyauté initiale : si son poste ne lui convient pas, l'organisation familiale de cette professionnelle est sauve, grâce à cette pratique. Cela contribue à un maintien en activité et en emploi en totalité, sans passage à temps partiel ni changement de poste. Pour autant, cette loyauté va avec une forme d'*apathy*, c'est une résignation forte qui guide les actions de la professionnelle. La pratique du télétravail lui permet de rester au sein d'un univers connu, dont elle peut quitter les locaux à des horaires qui lui permettent la prise en charge de ses trois enfants, qui lui revient au sein d'une division inégalitaire du travail domestique. Pour cette professionnelle dont la carrière est ascendante, occupant antérieurement un poste haut-placé dans l'organisation, le télétravail devient une motivation pour maintenir, au moins provisoirement, sa position dans l'organisation. Elle se trouve alors dans un moment du parcours professionnel correspondant à un maintien dans la position, en raison de son investissement familial. Le télétravail conforte ce maintien : si Karine changeait de poste au sein de l'Entreprise ou du Groupe, elle pourrait sans doute maintenir ce nombre de journées, mais l'incertitude sur le déroulement d'une nouvelle activité professionnelle créerait des tensions importantes avec ses responsabilités familiales. Le télétravail devient donc un ressort pour tenir, face à des conditions d'activité qui se dégradent et en contexte de parentalité. La loyauté se maintient ici, teintée d'apathie, le parcours de Karine donnant à voir une prise de distance face à des normes de carrière ascendante auxquelles elle adhérait antérieurement. Le télétravail est une solution pour un maintien en emploi pour les femmes, et une atténuation des difficultés vécues du point de vue de l'activité.

Cette situation est décuplée dans le cas d'une professionnelle qui utilise le télétravail comme une prise de distance totale. Andreina Barrios est doctorante Cifre dans l'Entreprise : elle démarre sa thèse quelques semaines après moi, à l'automne 2018. De nationalité vénézuélienne, elle est inscrite en mathématiques dans l'école doctorale d'université parisienne à la réputation élitiste et travaille sur des modèles informatiques. Mon arrivée dans l'Entreprise entraîne la rencontre de personnes hauts placées : j'ai une réunion avec mon encadrante et le directeur général de l'Entreprise en France, puis, en novembre, un déjeuner dans le restaurant le plus haut de gamme de l'Entreprise, situé à l'étage de direction et où un chef sert des plats raffinés – bien loin des cantines accessibles à toutes et tous. Lors de ce déjeuner, organisé par le directeur du département de transformation digitale Luc Perrot, avec mon encadrante Sophie Etchegarray et le supérieur de Sophie, je rencontre le chef de cabinet du président directeur général et la directrice administrative de l'Entreprise. C'est alors l'occasion d'échanger sur mon travail qui s'amorce, je présente mon parcours, donne des informations sur le déroulé d'une thèse en sciences humaines et sociales. Les déjeuners dans ce restaurant, rares et organisés pour

des occasions très spécifiques, sont la source de beaucoup de commentaires positifs de la part des salariés et son organisation témoigne d'une attention particulière qui m'est portée, je l'ai déjà mentionné, liée à mon recrutement en tant que « faire-valoir sociologique », à ma position académique et à mes caractéristiques de genre, de classe et de race. Ma situation contraste pleinement avec l'intégration d'Andreina Barrios dans l'Entreprise. Alors que mon premier entretien se déroule avec Luc Perrot, directeur de la transformation digitale, il n'en est pas de même pour Andreina : un de ses directeurs de thèse est en contact avec une encadrantes du département, qui gère alors son recrutement. Son entrée dans la structure se fait donc moins "par le haut" que la mienne. Alors qu'elle arrive dans le département, elle parle un français maladroit et préfère s'exprimer en anglais. Mon encadrante, Sophie Etchegarray, porte un regard réprobateur sur Andreina, qu'elle trouve trop « centrée sur le travail », me qualifiant de davantage « centrée sur la relation à l'autre », ce qui est pour Sophie une condition de bon déroulement des relations de travail, en contexte de thèse Cifre et face au soupçon de la figure de la personne en thèse « rat de bibliothèque » que j'ai exposée dans le deuxième chapitre. En outre, la mauvaise maîtrise du français devient vite un frein pour Andreina, notamment dans les moments informels, auxquels elle participe mais en s'intégrant peu :

> Les contacts que j'ai avec Andreina sont quasi-systématiquement de mon initiative. Elle montre un investissant professionnel fort, travaillant dès les premières semaines de sa thèse sur les modèles informatiques qu'elle développe – là où, par contraste, je participe à des réunions afin de me familiariser avec l'organisation, effectuant quelques lectures – puisqu'elle émet le souhait de mener à bien sa thèse en trois ans. L'encadrant dans l'Entreprise d'Andreina change de poste au bout de quelques mois, ce qui provoque une rupture importante : alors qu'il devait l'aider à obtenir une base de données pour qu'elle puisse travailler sur les chiffres de l'Entreprise, elle est donc laissée sans ressource face à ce besoin de matériaux. Quant à l'encadrante qui avait contribué au recrutement d'Andreina, elle change de département à la faveur d'une réorganisation. Andreina fait donc face à plusieurs reconfigurations de ses contacts au sein de l'Entreprise. Entrée à l'université en 2001 pour une licence, Andreina a entre 30 et 35 ans au moment de son recrutement : elle a eu plusieurs expériences professionnelles hors de la recherche avant d'entrer en thèse. En couple avec un homme français, elle est enceinte en 2019, ce qui provoque des commentaires et jugements d'au moins une collègue, qui ne comprend pas comment il va alors être possible pour elle de poursuivre sa thèse avec un enfant. L'équipe de la doctorante change de département en janvier 2020 et si quelques un des collègues qu'elle connaît changent aussi avec elle, elle se retrouve alors assez isolée. Elle m'explique que ses nouveaux collègues ne répondent pas à ses saluts, le matin. Elle passe la fin de l'année 2019 et une partie de l'année 2020 en congé maternité. En octobre 2020, nous échangeons autour d'un café alors que nous nous inscrivons toutes deux en 3ème année de thèse, elle fait face à plusieurs difficultés : son contrat Cifre doit être prolongé en raison de son congé maternité, mais l'avenant à son contrat tarde à être mis en place et la doctorante ne sait plus qui contacter pour que ce sujet avance, entre l'ANRT, son école doctorale ou son laboratoire. Restée sans nouvelles de son directeur et directrice de thèse pendant une longue période, elle m'explique avoir dû les relancer à de nombreuses reprises pour pouvoir se réinscrire administrativement à l'université, alors qu'elle était « à deux doigts de les contacter sur Facebook ». Du point de vue de sa recherche, elle m'explique qu'elle n'est toujours pas parvenue à obtenir les jeux de données de l'Entreprise pour des questions de confidentialité : malgré ses relances, rien ne fonctionne et elle n'a toujours pas de données. Elle obtient un jeu de données avec difficulté, par un chercheur étranger, mais cette obtention sous le manteau pose également problème, du point de vue éthique. Une présentation de ses travaux dans l'Entreprise a donné lieu

à des réactions mitigées. Certaines des personnes présentes ont trouvé son travail intéressant, mais d'autres, dont son nouvel encadrant du côté de la structure employeuse, n'ont pas compris l'« utilité » de ses recherches. Je rencontre Andreina de nouveau à la fin du mois de septembre 2021, une année plus tard. Elle m'explique n'être pas retournée du tout dans les locaux de l'Entreprise en un an, entre nos deux rencontres : son encadrant ne voit pas d'inconvénient à ce qu'elle ne s'y rende pas. Elle explique qu'elle a deux heures et demie de transports en commun lorsqu'elle vient (aller et retour), temps qui peut être utilisé à meilleur escient en travaillant. Aussi, face à toutes les difficultés et le manque de soutien qu'elle rencontre dans la structure, Andreina utilise les confinements successifs pour opérer une prise de distance totale avec l'organisation. Si elle se rend fin septembre dans les locaux, c'est uniquement parce que nous avons prévu de déjeuner toutes les deux, mais sans ça, elle ne s'y rend plus du tout, passant outre les consignes intimant des retours au bureau pour des nombres de jours donnés, chaque semaine ou chaque mois. Alors qu'elle a voulu venir ce jour-là, ses accès aux bureaux étaient supprimés, son badge ne lui permettant plus de venir dans les locaux tant elle ne s'y était pas rendue dans une longue période. Outrepassant cette question logistique, lors de notre discussion, Andreina est toujours prise dans des difficultés liées à la conduite de sa recherche, en raison des données sur lesquelles elle travaille. Elle exprime alors une grande fatigue liée à la fois à son enfant, âgé alors de moins de deux ans, et aux difficultés de la thèse Cifre. Engagée dans la production d'une thèse « par articles », il est alors urgent, alors que nous sommes quelques mois avant la fin de son contrat, qu'elle soumette *a minima* un article à une revue à comité de lecture, puisque sans publication elle n'a pas le droit de soutenir sa thèse, c'est la règle dans son école doctorale. Elle doit aussi faire face aux reproches du père de son fils, m'explique-t-elle, car ce dernier lui reproche de devoir « tout » prendre en charge dans la maison, alors qu'elle est très occupée par sa thèse. Environ deux années plus tard, en 2023, la thèse d'Andreina apparaît « en cours » sur la plateforme « these.fr » et sa page professionnelle LinkedIn n'indique pas d'autres expériences depuis son contrat Cifre.

Carnet de terrain, retravail de notes prises de 2019 à 2021.

Andreina se trouve ainsi dans une situation construite par la position marginale et autonome de doctorante dans l'organisation, son ancrage disciplinaire, sa nationalité (et notamment le fait qu'elle ne parle pas français), mais aussi possiblement des représentations liées à la race. Alors qu'Andreina est au départ très engagée professionnellement, dans une pleine *loyalty*, enthousiaste à propos de la thèse, plusieurs événements se conjuguent. Le télétravail lui permet alors de se maintenir en emploi, malgré des conditions de travail dégradées : elle conserve un contrat de travail, un salaire bien plus élevé que dans le cadre d'un contrat doctoral. Le télétravail à temps plein permet donc une forme de résignation ou *apathy* (maintenir l'emploi, un salaire, et ne pas renoncer à la thèse). Cette résignation amène à ne plus se rendre dans les locaux, cesser de croiser des collègues qu'elle apprécie peu, mettre de côté l'employeur. Sans aller jusqu'à voir un *exit*, la prise de recul vis-à-vis du champ professionnel est forte.

Ces deux récits, croisant carrière et des éléments du parcours de vie montrent, dans des proportions très différentes, des usages du travail réalisé chez soi qui permettent d'aménager le rapport à l'activité. Dans les deux cas, il s'agit de tenir, d'assurer le maintien en emploi, en trouvant des arrangements pour réduire des formes de souffrance. Le télétravail sert alors de marge de manœuvre variable, pour s'extraire, à plus ou moins grande portée et de manière plus ou moins durable, de difficultés d'emploi. Évidemment, dans le cas de la doctorante, cet *exit* va

de pair avec un grand isolement, alors qu'elle passe ses journées seule, ne se rendant pas non plus à son laboratoire, mais elle ne le mentionne pas comme étant une difficulté, à ses yeux. Les femmes dont j'ai rendu compte des parcours sont mères. Ainsi, il est possible de penser que le télétravail, dans le temps long et en regardant l'ensemble de la carrière, peut permettre de concilier (au moins provisoirement) une loyauté apathique à l'organisation avec des prises de distance nécessaires pour tenir. Ces femmes étant mères sont celles qui ont les dispositions les plus fortes à l'égard du télétravail et il n'est donc pas anodin que ce soit celles chez qui ce dispositif est alors utilisé à d'autres fins que la seule organisation temporelle de la journée de travail. Il s'agit alors de s'extraire du collectif dans des manières qui soient acceptables : dans le premier cas, dans la limite du nombre de journées fixées par l'accord télétravail, et dans le second cas, car la professionnelle est déjà dans une position professionnelle marginale vis-à-vis de l'organisation (celle de doctorante Cifre), le télétravail permet de s'en extraire. On peut considérer comme un résultat le fait que dans un rapport situé à l'activité professionnelle et à la carrière, le télétravail peut prendre un rôle tout à fait central, ce que je n'ai pas observé parmi les enquêtés hommes, ou les femmes sans enfants. Dans une socialisation différenciée genrée, le domicile revêt des représentations spécifiques pour les femmes, devenant alors un lieu de repli particulièrement pour les femmes. Face à une parentalité dont on sait qu'elle implique des reconfigurations professionnelles et qui peut mener à des bifurcations[699], le télétravail devient une opportunité pour rester en emploi et se maintenir à une position qui permet une forme de confort (un univers professionnel connu, un salaire décent). Néanmoins, dans d'autres situations, le télétravail peut être une étape pour aménager des formes d'*exit*.

b) **Télétravailler pour partir. Des *exits* loyaux.**

Si nous venons de voir comment le télétravail pouvait servir à aménager individuellement des formes de loyauté à la structure employeuse, il est aussi un ressort pour aménager une distance avant de finalement quitter l'organisation. C'est ainsi qu'il s'agit d'*exit* loyaux, dans le sens où un maintien de la loyauté initiale (*via* le télétravail) cède place à une sortie du poste. Dans ces situations, le maintien de la loyauté, encore une fois sur le mode de la résignation, n'est alors que temporaire, puisqu'il aboutit par la suite à un *exit* total. Une professionnelle utilise ainsi le télétravail pour se tenir à distance d'une situation de travail délétère, avant de quitter l'organisation :

[699] Catherine Negroni, « Reconversions féminines vers l'enseignement, entre choix contraint et sécurisation de son parcours », *Recherche & formation*, 2019, vol. 90, nº 1, p. 15-26 ; Julie Landour, *Sociologie des Mompreneurs*, *op. cit*.

Gabrielle Roy est diplômée d'une école de commerce. Issue d'une famille avec une mère radiologue et un père « autodidacte » qui occupe plusieurs postes (photographe, « il a monté une société de vidéo », il travaille dans les jeux vidéo par la suite), Gabrielle aurait souhaité travailler dans la culture ou l'édition mais « ça ne s'est pas fait », et elle intègre le Groupe où elle occupe plusieurs postes différents. Elle travaille dans le département de transformation digitale en tant que responsable de la programmation des conférences qui y sont réalisées, elle anime également des ateliers pour différents départements. Son travail est parfois la source de jugements péjoratifs de la part de collègues, car elle effectuerait des tâches moins « sérieuses » ou importantes que d'autres personnes. De retour de congé maternité en septembre 2018, elle prend ce poste et se plaint alors fréquemment d'une charge de travail parfois trop importante. Mère de deux enfants en bas-âge d'un an et demi d'écart, elle est très fatiguée par la maternité. Dès les grèves liées au mouvement social contre la réforme des retraites de décembre 2019, Gabrielle opère un mouvement de retrait : estimant que tenter de se rendre au travail en transports en commun est une perte de temps et d'énergie, elle reste travailler chez elle durant un mois. Cette situation est rare : nombre de professionnels et professionnelles mettent en œuvre des stratégies telles que l'utilisation d'un vélo, de la voiture ou encore de la marche combinée à des bus pour venir tout de même sur le lieu de travail. Surveillée par des personnes externes et consultantes qui travaillent avec Gabrielle mais n'ont pas un tel accès au télétravail, certains collègues soulignent (hors de sa présence) que la salariée n'est parfois pas « en ligne » sur Skype, décroche son téléphone portable en pleine rue alors qu'il est onze heures, le matin. Ces manquements sont alors notés par son équipe. Au moment de la crise du covid et du premier confinement, Gabrielle se confine avec plusieurs membres de sa famille, ce qui permet de gérer ses enfants avec ceux de son frère et ainsi de rendre collective cette organisation familiale. Alors que les consignes visant le retour sur le lieu de travail se font pressantes, à l'été 2020, Gabrielle ne sait pas « comment faire » pour revenir travailler, alors que les écoles et modes de garde n'ont pas tous réouvert. Trouvant malgré tout des arrangements, elle revient au travail. Locataire de son appartement parisien, elle m'explique en septembre 2021 avoir envie de « changer de vie », se sentant à l'étroit dans leur logement et ayant envie d'accéder à la propriété, ce qu'elle considère impossible à Paris. Pour autant, Gabrielle n'a pas d'idée précise des villes françaises où elle pourrait emménager, ce qui rend le projet de déplacement assez peu concret et difficilement mettable en place. À la faveur de la réorganisation de fin d'année 2020 au sein du département où nous sommes toutes deux collègues, Gabrielle change en partie de responsable : ce nouvel encadrant lui explique que trois structures ayant les mêmes fonctions sont en concurrence, entre le Pôle et l'Entreprise et donc que les trois ne pourront pas rester. Alors que Gabrielle rentre de cette rencontre en étant catastrophée, il est probable qu'un tel effet était attendu par l'homme qu'elle a rencontré, alors que ce dernier a insisté sur la faible valeur ajoutée des conférences qu'elle organise. Dans cette période, Gabrielle revient sur le lieu de travail le moins possible et en tenant compte des obligations posées par l'employeur. Alors que nous essayons de trouver un moment pour prendre un café en avril 2021, Gabrielle décale notre rendez-vous à quatre reprises, parfois le jour même, pour des motifs divers, ce que j'analyse comme le signe d'une distance forte à l'égard du travail. Elle cherche alors à changer de poste et envoie à plusieurs de ses connaissances (dont je fais partie) un questionnaire, où elle demande comment on la perçoit, dans quel genre de poste on la verrait, mais aussi ses qualités, expliquant qu'un ou une de ses proches traitera les réponses que l'on y apporte. N'ayant pas d'idées pour orienter son projet professionnel, Gabrielle songe même à quitter le salariat pour devenir indépendante. Pourtant, en juillet 2021, elle annonce avoir trouvé un poste et s'en aller en septembre, suite à une mise en mobilité qu'elle n'avait pas dévoilée : elle prend un poste dans la structure des ressources humaines du Groupe, et devient chargée de la gestion d'un programme à destination d'une catégorie de personnes salariées étiquetée comme à potentiel d'encadrement, par l'organisation. Elle part sans faire de pot de départ. Quelques mois plus tard, elle me dit être « au bord de la dépression », « travaille[r] comme une dingue » et « en vien[t] à [se] dire qu'[elle n'a] pas fait le bon choix » : elle doit retravailler tous les soirs, après être rentrée chez elle, bien loin des arbitrages qu'elle effectuait auparavant dans l'Entreprise.

Carnet de terrain de 2018 à 2021 et entretien avec Gabrielle Roy (2020, cheffe de projet, département de transformation digitale).

Dans un moment de sa carrière marqué des difficultés professionnelles et une défiance de la part de son employeur, face à une double maternité en 2016 et 2018, le télétravail devient un moyen de se protéger. Il permet à Gabrielle d'opérer un repli sur son domicile, de traverser des épreuves professionnelles et d'organiser un *exit.* Ici et en raison de la position et de la trajectoire de Gabrielle, au fil des années où j'ai rencontré cette professionnelle, elle a aussi à de nombreuses reprises émit des tentatives de *voice* : elle a bien souvent critiqué l'organisation, négociant son rôle sur des projets auprès de l'encadrante. Néanmoins, cette posture politique de prise de parole[700] n'ayant pas d'effets suffisants, il mène à un *exit*. Le rôle du télétravail est ici discret et en outre, ce ne sont pas dans les discours de Gabrielle que je note son importance, mais bien dans ses pratiques et ses habitudes, observées durant plusieurs années alors que je suis sa collègue. Pourtant, le déplacement de l'activité au sein du domicile provoque la possibilité d'une prise de distance. J'observe la même situation chez une professionnelle, Cathy, qui, de retour d'un congé parental de plusieurs années à la suite de sa dernière grossesse et alors qu'elle est mère de famille nombreuse, fera un bref passage dans le département de transformation digitale : elle m'explique vouloir venir au bureau seulement une fois par semaine, alors que le trajet pour s'y rendre est devenue « sa phobie » et qu'elle « appréhende » (chaque trajet dure 1h25 en transport en commun ou une cinquantaine de minutes en voiture). Arrivée en mai 2021, je ne la croiserai qu'une ou deux fois, alors que Cathy se rend peu dans les locaux de l'Entreprise et qu'elle est arrêtée à plusieurs reprises en raison de problèmes de santé. En novembre de la même année, elle est reçue au plan de départ volontaire, ce qui signe la fin de son emploi dans l'Entreprise. Elle souhaite créer son entreprise, et ainsi opter pour l'emploi indépendant, pour une activité de traiteur.

Ces usages du télétravail peuvent donc souligner des formes spécifiques de construction de la carrière féminine et des formes de mise à distance. Dans la sous-section précédente, le télétravail pouvait être utilisé pour se maintenir en emploi, dans une loyauté apathique ici, ce maintien n'est que transitoire : il vise à tenir en attendant l'*exit*, c'est-à-dire un changement d'activité (pour Gabrielle) ou d'emploi (pour Cathy, de retour de congé parental). Cela devient alors une manière socialement acceptable de mettre à distance l'activité professionnelle – en prenant alors une distance géographique avec le lieu de travail, puisque l'activité continue à être effectuée. Le télétravail peut donc opérer une forme de protection, pour des femmes

[700] Olivier Daudé, « Exit, Voice and Loyalty », *Regards croisés sur l'économie*, 2007, vol. 2, nº 2, p. 244-245 ; David Vallat et Sandra Bertezene, « L'apport du modèle Exit-Voice-Loyalty à la compréhension de l'apprentissage organisationnel – le cas d'un hôpital public », *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, 2018, vol. 22, nº 2, p. 13-25.

salariées et étant mères, c'est-à-dire celles qui ont les dispositions au télétravail les plus grandes : c'est en ce sens qu'il rejoint un répertoire d'action genré féminin. Soulignons ici que les femmes dont il est question sont cadres et dotées d'une grande autonomie, soit car leur poste correspond à des activités de gestion de projet, soit car elles sont en marge, comme la doctorante en contrat Cifre dont j'ai retracé le parcours, ou la professionnelle de retour de plusieurs années de congé parental (Cathy). Il n'est pas certain que les femmes disposant d'une autonomie moindre, celles n'étant pas cadres ou subissant de formes de contrôle de leur activité disposent d'une telle marge de manœuvre pour utiliser le télétravail comme ressource afin de modifier la carrière professionnelle et d'assurer des transitions.

Par ailleurs, sans pouvoir vérifier cette hypothèse, il est possible de penser que je trouve ce type d'engagement dans le télétravail uniquement chez des femmes parce que les télétravailleurs de longue date interrogés sont des cadres autonomes, avec des carrières ascendantes. Si j'avais interrogé des télétravailleurs avec des caractéristiques sociales inférieures (par exemple, les cadres des opérations, avec lesquels j'ai mené des entretiens avant qu'ils n'aient accès au télétravail), le type de masculinité aurait alors varié, leur engagement dans le télétravail aurait également pu être plus fort. Haude Rivoal, dans son enquête sur les masculinités au travail, a bien montré l'existence de « masculinités plurielles et hiérarchisées[701] » dans le contexte professionnel. Celles-ci pourraient alors donner lieu à des formes de loyauté apathique mais aussi d'*exits via* le télétravail, loin de la « masculinité managériale renouvelée[702] » des cadres, qui, si elle prend certaines distances avec des masculinités stéréotypées, reste construite sur des logiques de carrière ascendante. Ainsi, les résultats ici obtenus d'engagements féminins dans le télétravail sont aussi à replacer dans le contexte des cadres très autonomes et aux caractéristiques favorisées qui ont ici été interrogés. Dès lors, il pourrait s'agit de pratiques liées à des positions subordonnées, à l'intérieur desquelles sont comprises les logiques de genre. Au-delà d'*exit* professionnels, le travail réalisé chez soi permet aussi d'opérer des transitions résidentielles, dans des situations néanmoins rares mais fortement médiatisées.

3. Le fantasme de mobilités résidentielles

Avec le développement du télétravail, une idée surgit de la part de nombreux et nombreuses salariées aux modes de vie favorisés : celle de « quitter Paris ». Or, des

[701] Haude Rivoal, *La fabrique des masculinités au travail*, Paris, La dispute, 2021, p.103.
[702] *Ibid.*, p. 71.

mouvements de population ont bel et bien eu lieu, qui ont conduit à une perte de population en Île-de-France, à la suite de la crise sanitaire[703]. Derrière ce fantasme d'exode, des négociations se tiennent dans l'Entreprise pour discuter de cette possibilité. De fait, avec un capital financier important, se pose la question pour certains et certaines salariées d'une mobilité résidentielle qu'elle passe par l'acquisition d'une résidence secondaire ou par le déménagement hors d'Île-de-France, région souvent critiquée par les personnes interrogées pour la faible qualité de vie qu'elle induit. En capitalisant sur le télétravail, certaines femmes interrogées parviennent à effectivement quitter l'Île-de-France, avec leurs familles.

a) **Des négociations autour du lieu de télétravail**

Nous avons vu précédemment que le télétravail doit être effectué au sein du domicile : cette règle est fixée par les ressources humaines et dans les accords de télétravail de l'Entreprise. La raison invoquée par la structure est celle des risques et l'enjeu de la confidentialité. Néanmoins, au moment de la crise du covid, certaines personnes salariées ont quitté leur domicile pour aller se confiner dans d'autres lieux, dans les domiciles de proches, ou au sein de résidences secondaires. Cette période a pu bénéficier d'un régime de tolérance, en raison de la crise mondiale alors en cours. Je n'ai pas entendu parler de critiques à l'égard de personnes qui se seraient confinées, en mars 2020, ailleurs qu'à leur domicile. Néanmoins, une fois la période du premier confinement terminée, les écoles réouvertes, les rappels à l'ordre démarrent. Un email destiné à l'ensemble des personnes salariées, expédié par la directrice des ressources humaines et du directeur des services généraux, donne ces informations :

> Nous vous rappelons que le travail ne peut être exercé ni depuis un lieu de villégiature, ni dans un tiers lieu qui ne garantit pas le respect des impératifs de sécurité. Le travail à distance doit être effectué dans un périmètre compatible avec un accès dans la journée à nos bureaux en cas de dysfonctionnement des équipements.
>
> Email du 28/08/2020 envoyé à l'ensemble des personnes salariées dans l'Entreprise France

Les mêmes arguments continuent d'être utilisés pour contrôler le lieu d'exercice du télétravail. La chargée de mission qui supervise le déploiement du télétravail et du *flex-office* m'explique en réunion : « Pour beaucoup, si tu fais du télétravail depuis ton lieu de villégiature, tu es déjà en vacances ». Or, dans les négociations menées entre l'Entreprise et les organisations syndicales autour du renouvellement de l'accord télétravail expirant en 2020, ceci devient un

[703] Victor Barry et Justine Obser, « Quelles mobilités géographiques des salariés du privé durant la crise sanitaire ? », *Dares Analyses*, 2022, nº 14 ; Groupe de travail Insee « télétravail et mobilité des ménages », « Crise sanitaire et développement du télétravail : davantage de départs des pôles des grandes métropoles et de l'aire parisienne », *Insee Analyses*, 2023, nº 81.

élément de discussion. Il ne s'agit pas alors de travailler dans un lieu public, ce qui causerait des failles importantes dans la sécurité, mais d'autoriser le télétravail depuis d'autres lieux privés que la seule résidence principale.

Au cœur des discussions se trouve l'enjeu de la distance entre le lieu de télétravail et les locaux de l'employeur, puisqu'il est question de pouvoir revenir « dans la journée ». La chargée de mission au télétravail considère que rares sont les personnes qui font effectivement l'effort de se rendre dans les locaux dans la journée, si des problèmes techniques surviennent. Moins qu'une distance en termes de nombre de kilomètre, il est donc question d'être rapidement apte à retourner dans les locaux. L'accord télétravail de 2021 signé par le Groupe prend position sur cette question. Alors que l'accord couvrant le début de ma période d'enquête stipule seulement la « résidence principale », réglant cette question spatiale en deux phrases, l'accord ultérieur est bien plus détaillé, preuve d'une question mise à l'agenda :

> Le télétravail est réalisé au domicile du salarié. Ce domicile est en principe le lieu de résidence principale du salarié en France tel que renseigné dans l'outil de gestion administrative prévu dans son entité. Il peut, après information du manager, s'exercer dans un autre lieu privé temporaire ou durable dès lors que ce lieu se situe en France et dans un périmètre compatible avec un accès dans la demi-journée sur le site de rattachement du salarié pour les besoins de l'activité ou en cas de dysfonctionnement des équipements ne permettant pas le télétravail. Dans cette situation, si le salarié se retrouve dans l'impossibilité de télétravailler, son manager peut lui demander de revenir sur site afin de poursuivre son activité dans l'attente de la résolution du ou des problèmes techniques. Si le salarié ne vient pas sur son lieu de travail, son absence doit être couverte par un congé/RTT.
> […]
>
> Accord cadre télétravail de 2021

Post-confinement, cette équation du lieu de télétravail est alors réglée par l'impératif de pouvoir venir dans la demi-journée : le télétravail se fait donc plus permissif, l'employeur attribue une forme de latitude aux personnes salariées puisque l'accord reconnait la possibilité de télétravailler ailleurs que chez soi. L'accroissement du volume de télétravail crée dès lors deux questions qui ne se posaient que marginalement antérieurement : d'abord, le fait de télétravailler ailleurs que chez soi, et ensuite le fait d'habiter à distance de la structure employeuse. De fait, cette idée se répand parmi les personnes salariées. Cela donne lieu à une forme de rêve partagé par nombre des cadres de l'Entreprise, celui de quitter l'Île-de-France.

b) **Le fantasme du départ**

L'intensification du télétravail fait jaillir l'idée qu'il ne serait plus nécessaire de vivre en Île-de-France pour travailler dans l'Entreprise. Antérieurement à la crise du covid, ce fantasme est déjà en germe pour certains et certaines salariées : au détour de conversations

informelles, l'envie est formulée sans trop y croire de pouvoir « quitter Paris », ses mouvements pendulaires éreintants et sa qualité de vie jugée moins bonne que dans d'autres régions françaises. Je la qualifie de fantasme en ce que, contrairement à certaines structures, il reste nécessaire de se rendre dans les locaux de l'Entreprise deux à trois jours par semaine et il est donc complexe de mettre en place une telle organisation et d'effectivement organiser son départ. En outre, il s'agit moins de projets concrets que, bien souvent, d'envies exprimées au détour d'une conversation. Ce fantasme est lié à la position sociale des personnes interrogées, qui, cadres au style de vie de classes supérieures, sont aptes à mobiliser des ressources pour engager cette transition. Il répond aussi à l'existence d'un télétravail qui, même à hauteur d'une journée par semaine, permet par exemple de travailler depuis une résidence secondaire en accolant la journée de télétravail au week-end. Il s'ancre dans la figure du cadre « mobile » ou « nomade »[704] de la « cité par projet », qui est un des éléments constitutifs de celles et ceux qui concentrent toutes les ressources et les valeurs de ce système. Cette mobilité est alors un trait capitaliste à l'œuvre dans les discours des personnes salariées.

L'envie de quitter Paris

Très vite et dès mars 2020, des personnes salariées mentionnent ainsi combien la crise du covid pourrait permettre de « partir », plus ou moins durablement. Alors que je demande à Katarina Tenso, cheffe de projet au sein du département de transformation digitale âgée de 46 ans, si elle veut ajouter des choses, en guise de conclusion au terme de notre entretien, elle aborde ce sujet dès le 20 mars 2020, soit quatre jours après le début du confinement :

> Moi, je pense sincèrement que ce qui est dans ce qu'on est en train de vivre, au-delà du fait que ce soit historique, unique pour l'humanité et pour chacun d'entre nous, je pense que ça va changer la face du travail. Les grèves ont déjà changé [des choses], on avait un coup d'avance par rapport au reste du monde parce que, nous, Paris, la France, on était quand même hyper bien entraînés sur le télétravail grâce aux grèves. Le télétravail a déjà fait un bon *round* de *training* en décembre, en janvier, ce qui fait que on était prêt à temps. Moi, maintenant, je n'ai plus du tout la même idée, sur la séparation. En fait, je réalise que la séparation du travail et du pro et du perso, elle n'est pas sur le lieu. Ce n'est pas parce que mon téléphone est dans ma chambre que je pense à mon boulot. Ça n'a rien à voir. Elle est dans ma tête et je n'ai pas besoin… je vais penser au travail quand je suis au travail. Et ce, peu importe où je suis physiquement. Je pense que le travail de demain sera un travail nomade et je suis en train de me dire que j'aimerais peut-être continuer à travailler pour l'Entreprise et peut-être même vivre dans un autre pays.
> […]
> Alors j'espère très sincèrement que ce sera possible et assez rapidement. Moi qui ai toujours vécu à Paris intra-muros, je ne voyais pas ma vie ailleurs qu'à Paris intra-muros. Je suis en train de me dire, peut-être, exactement comme pour le télétravail, il n'y a que les idiots qui ne changent pas d'avis. Je pense très sincèrement que je peux voir ma vie ailleurs et en fait, vu les attaches que j'ai dans certains autres pays qui me sont proches, je me dis : qu'est-ce qui m'empêcherait de vivre dans

[704] L. Boltanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, *op. cit.*, p. 183.

un pays et de travailler dans un autre ? Je ne vois vraiment pas ce qui m'empêcherait. Oui, là le covid nous empêche de passer dans la rue d'en face. On est d'accord, mais c'est quelque chose d'exceptionnel et ça fait prendre la mesure de plein de choses. Mais en termes de ce qu'on est en train de réaliser tous ensemble, en travaillant à distance, en faisant tourner des activités, en gérant une production, en étant dans nos salons, dans nos chambres, dans nos « chez nous », je trouve ça formidable et je me dis qu'en fait, une structure forte, basée sur la confiance, peut mener [avec] succès ce genre de choses. Il faut avoir un effet une forte structure [informatique]. Il faut avoir aussi une forte structure managériale qui sait mettre en valeur qui sait reconnaître, encourager, booster, qui permet toutes ses composantes qui sont indispensables en présentiel et qui sont encore plus fortes. Quand tu es [à] distance, il faut l'être encore deux fois plus pour que ça marche. Pour moi, sincèrement, ce ne sera peut-être pas demain. Peut-être que je n'irais pas vivre à Milan l'année prochaine. Moi je rêverais d'aller travailler là-bas en fait. Une chose est sûre, j'ai bon d'espoir. On peut faire des choses…

Katarina Tenso, 2020, cheffe de projet, département de transformation digitale.

Cet extrait laisse voir des éléments que j'ai abordés plus tôt : avec le télétravail, l'activité prend une place plus importante encore dans l'identité des cadres. Cela renforce alors une forme d'engagement professionnel pour un emploi qui « reste dans [la tête] » quel que soit son lieu d'exercice. En outre, les parents de Katarina ont connu une migration de l'Europe de l'Est vers la France, pour des raisons professionnelles. Ils conservent un logement et une partie de leur famille dans leur pays d'origine et s'y rendent fréquemment, tout comme Katarina. Ses dispositions à l'égard d'une mobilité sont donc assez élevées, et sont renforcées par le fait qu'elle vive seule et ait des contraintes personnelles relativement faibles. Ce fantasme d'un départ, ici dans un autre pays mais parfois seulement dans une autre région est fortement répandu, aux lendemains du covid. Un des encadrants du département de transformation digitale explique ainsi avec un trait d'humour que s'il était soudainement mis à la tête de l'Entreprise, il délocaliserait une partie du siège francilien à Aix-en-Provence afin de laisser le choix aux personnes salariées de leur lieu de travail, entre la structure située près de Paris et celle dans le Sud de la France, tout en n'ayant besoin de s'y rendre seulement une à deux journées par semaine, le reste du temps étant passé en télétravail. Cette volonté de changement est ainsi au cœur de nombreuses discussions et Julie Costa l'aborde également, en fin d'entretien :

Julie : Non mais c'est bien, j'espère que ça va continuer. Moi je pense que l'idéal, en revanche, c'est trois jours par semaine [de télétravail]. Ni plus, ni moins.
Marianne : Oui.
Julie : Parce que ça permet à chacun d'aller vivre où il a envie d'aller ! (*rires*) Donc, tu as juste un pied à terre à garder à Paris et le reste du temps, tu vas vivre ailleurs ! (*rire*s)
Marianne : Tu as des projets de déménagement ?
Julie : Ça, je trouve ça [vraiment] naze, d'obliger les gens, à être à une heure maximum du lieu de travail, pour le télétravail. Je trouve ça hyper naze ! En plus, une heure en quoi ? À pied, à vélo, en train, en voiture, en pigeon voyageur ? Enfin ça ne fait aucun sens. Il y a un moment, il faut réfléchir à autre chose. J'ai vu [une situation], il y a un [homme] au « global » (*équipe du département des Opérations*) qui s'est fait vraiment laminer parce qu'il a demandé s'il pouvait travailler de Corse cet été. Et bien j'ai envie de te dire, pareil, si le travail est fait, et bien quoi ? Finalement qu'est-ce que ça change qu'[il soit en Corse]… Et en fait, j'ai trouvé ça hyper honnête de sa part.

Marianne : Oui, c'est ça.
Julie : Parce qu'il aurait pu le faire et personne ne s'en serait jamais rendu compte. Non, mais c'est vrai ! Et en fait, tout le monde était là : « Non, mais franchement, quel tire au flanc, etc. » Oui, il y a beaucoup de jugement, aussi, qui accompagne le télétravail, je trouve. C'est dommage.

Julie Costa, 2020 (entretien n°2), *team leader*, département des opérations.

Si Julie prend comme référence une règle erronée de présence (se trouver à une heure du lieu de travail), elle pointe néanmoins tout l'absurde d'une telle règle et des jugements qui l'entourent. Après tout, pourquoi ne pas pouvoir travailler depuis *n'importe où* ?

Au bout du monde ?

Ce fantasme fait écho à une figure de l'emploi autonome, celle du « *digital nomad* », qui travaille depuis un ordinateur portable pour le compte d'une clientèle et tout en étant en situation d'emploi autonome, en voyageant autour du monde. Cette figure existe antérieurement à la crise du covid[705] : un article du quotidien britannique *The Telegraph* en 2015 exprime la montée en puissance de ce « travail à distance extrême[706] ». Pour autant, il apparaît que pour certains et certaines, les années de crise sanitaire ont été l'occasion d'essayer ce style de vie[707], qui permet d'accéder à des loisirs importants et qui a pu être décrit comme un privilège de personnes s'installant dans des lieux coûteux (hôtels ou structures *ad hoc*) afin d'y vivre et d'y travailler, en souscrivant souvent des formules « tout compris », dans des pays touristiques, tout en excluant les populations locales[708]. L'article de Berverly Yuen Thompson décrit cette pratique comme au cœur de questions d'emploi mais aussi d'une construction « hédoniste » de la vie où il s'agit de consacrer du temps aux loisirs, pour une population qu'elle qualifie d' « occidentale », la plupart du temps aveugle aux rapports de domination qui se jouent dans cette situation de migration favorisée. Cette figure de « *digital nomad* » jeune, bien souvent blanche, sans conjoint, conjointe ni enfant, bénéficiant de temps de loisirs importants dans des régions du monde telles que l'île de Bali en Indonésie ou encore au Vietnam, Cambodge, Thaïlande mais aussi en Colombie ou au Portugal peut jouer comme une forme d'idéal d'une mobilité géographique et résidentielle. Pour autant, le fait d'être « *digital nomad* » est pleinement lié à un statut d'emploi et exclut en cela le salariat. Ainsi, parmi les personnes salariées de

[705] Marc Zune et Matthieu de Nanteuil, « Une nouvelle utopie productive ? Économie collaborative, éthique contextuelle et critique sociale », *Les Politiques Sociales*, 2018, vol. 1-2, nº 1, p. 65-75.
[706] Anna Hart, « Living and working in paradise: the rise of the "digital nomad" », *The Telegraph*, 2015.
[707] Marcos Antonio de Almeida et al., « COVID-19 as Opportunity to Test Digital Nomad Lifestyle », IEEE 24th International Conference on Computer Supported Cooperative Work in Design (CSCWD), Dalian, China, 2021.
[708] Beverly Yuen Thompson, « The Digital Nomad Lifestyle: (Remote) Work/Leisure Balance, Privilege, and Constructed Community », *International Journal of the Sociology of Leisure*, 2019, vol. 2, nº 1, p. 27-42.

l'Entreprise, les volontés de mobilité sont liées à des déménagements, qui sous-tendent une forme de stabilité. Seule une femme rencontrée à l'Entreprise, consultante non-salariée d'un cabinet de prestataire, qu'elle rejoint en tant qu'auto-entrepreneuse, nommée Oriane Paul, tente le coup de cette mobilité. Elle s'identifie à cette catégorie au travers de sa page Instagram où elle se décrit comme « *full remote* freelance », c'est-à-dire « indépendante à distance totale ». En mission dans le département de transformation digitale depuis 2019, elle se rend d'abord quotidiennement dans les locaux de l'employeur, ce qui constitue une obligation : elle n'est pas autorisée à travailler depuis son domicile, ceci est interdit pour toutes les personnes en situation d'externalisation. On peut penser qu'il s'agit d'une modalité de contrôle, alors que le soupçon pèse constamment sur les consultants et consultantes qu'ils et elles travailleraient en parallèle pour d'autres clients. Cette population accède à la possibilité de travailler depuis son domicile au moment du premier confinement, comme le reste des personnes les plus dominées et contrôlées au sein de l'organisation. En juin 2021, et alors que la responsable de cette consultante tente de trouver des solutions pour qu'Oriane Paul reste dans l'équipe, face aux coupes budgétaires et au contexte de plan de départ volontaire qui créent des pressions pour le départ des postes externalisés aux consultants et consultantes, une réponse est trouvée : si les personnes consultantes sont « mobiles » et non rattachées à un espace de travail, elles n'entrent pas en compte pas dans les totaux des effectifs du département. Aussi, à partir de ce moment-là, Oriane Paul travaille beaucoup depuis son appartement parisien dont elle est propriétaire. Devenue indépendante au début de sa carrière, Oriane dispose de capitaux importants et apprécie l'indépendance statutaire. Grâce à des ressources familiales et avec son compagnon, elle achète plusieurs appartements qu'elle loue, à Paris et dans une grande ville française. Passionnée de voyages, elle alimente depuis plusieurs années un blog et un compte Instagram où elle publie des récits de ses escapades et souhaite organiser un tour du monde à partir de 2022. Ce projet tombe à l'eau face à une rupture amoureuse brutale et c'est alors qu'Oriane décide de partir travailler en Indonésie, et à partir de là, se rendra dans plusieurs pays d'Asie du sud-Est. Elle explique en ligne, face aux interrogations qu'elle reçoit (son compte cumule 1 700 abonnements) face à la durée supposée de ses « congés », ayant passé déjà plusieurs mois hors de France, qu'elle n'est pas en vacances : grâce au décalage horaire, elle peut travailler durant tout l'après-midi à Bali, ce qui correspond à la matinée en France. *Via* son profil sur les réseaux sociaux on peut constater qu'elle consacre ses matinées à différentes activités, entre la plongée et des cours de yoga.

La volonté de quitter l'Île-de-France correspond à un fantasme en ce qu'elle est difficilement mettable en œuvre, sauf dans le cas de personnes n'étant pas salariées. Pour les

personnes en indépendance statutaire, la distance peut-être à l'initiative des structures qui deviennent clientes de leurs services, car elle engendre des économies financières. Il devient alors rentable de faire en sorte que les consultants et consultantes ne se rendent plus dans les locaux de la structure. Le salariat semble protéger, dans le cas de ces cadres, d'une distance totale. De fait, l'idée d'un départ, pour les personnes salariées, est à lier avec leur volonté d'autonomie mais aussi celle d'un désir de qualité de vie accrue, tout en restant un emploi et maintenant le niveau de salaire offert par l'Entreprise. Ce fantasme contribue à la figure d'un salariat qui se rapprocherait de plus en plus de l'autonomie statutaire, ou dont les cadres souhaiteraient qu'il s'en rapproche. Les discours inverses, critiquant par exemple la volonté du salarié de travailler depuis la Corse (situation rapportée ci-dessus), m'ont moins directement été racontés. Ils semblent néanmoins découler d'une adhésion aux règles fixées par les ressources humaines. Ces discours pourraient alors renvoyer à des positions professionnelles moins autonomes, avec une adhésion plus faible à des normes de flexibilité qui restent l'apanage des classes les plus favorisées des cadres. La mise en pratique de ce départ semble néanmoins marginale et relever de situations transitoires, ou dont les situations des personnes salariées sont moins envieuses qu'il n'y paraît.

c) **Déménagements marginaux**

Je ne dispose pas d'éléments quantitatifs sur le nombre de personnes salariées dans la structure étudiée qui effectueraient un mouvement résidentiel vers d'autres régions de France. C'est néanmoins loin d'être une situation massive : la directrice des ressources humaines explique que cela concerne « quelques-un[e]s » des personnes salariées, mais qu'au moment de la clôture du terrain en 2021, ces dernières se demandent « si ça vaut le coup de déménager "loin" ». De fait, les équations combinant la possibilité professionnelle d'un déménagement, permis *via* le télétravail avec une situation individuelle et des capitaux qui permettent effectivement ce passage à l'acte semblent relativement rares. Michel Grossetti et Lydie Launay montrent que des « turbulences résidentielles » adviennent avec la crise du covid[709], tant dans la période du premier confinement qu'antérieurement, avec des effets plus amples sur les parcours de vie : ces turbulences touchent les groupes sociaux de manière inégalitaire, avec l'impossibilité de déplacements pourtant souhaités dans le cas de personnes ayant perdu leur emploi et, à l'inverse, des déménagements facilités par la pratique du télétravail dans le cas de groupes sociaux favorisés.

[709] Michel Grossetti et Lydie Launay, « Turbulences résidentielles et parcours de vie », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 2021, nº 34-35.

J'ai rencontré deux situations de ce type, qui sont fort différentes : dans le premier cas, Rokhaya Diassana, qui est encadrante de l'équipe d'amélioration continue de l'activité, le déménagement est une première étape vers un *exit* plus franc qui suivra, passant par une sortie du salariat, tandis que pour Charlène Legrand, assistante de direction, un maintien en poste est possible tout en vivant à grande distance du lieu de travail mais qui révèle des vulnérabilités importantes et des adaptations du télétravail, sans lesquelles cette situation ne serait pas tenable.

Le télétravail peut donc entraîner des changements importants du point de vue résidentiel. Diplômée d'une école haut placée, fille d'un réalisateur et d'une informaticienne, Rokhaya est âgée 43 ans au moment de l'entretien que nous effectuons ensemble. Elle est en couple avec un homme exerçant un poste de commercial et a deux enfants, âgés de 9 et 11 ans. Alors que je lui demande de décrire son parcours professionnel, elle se décrit comme « bonne élève, voire très bonne élève », et effectue plusieurs années de classe préparatoire scientifique avant d'intégrer une école d'agronomie. Elle démarre sa carrière en tant que consultante informatique, avant d'entrer dans le Groupe à 31 ans. Elle y occupe plusieurs postes, d'abord dans le secteur informatique, puis rejoint l'équipe d'amélioration continue de l'activité, où elle décrit occuper un poste de « coach », en ce qu'elle effectue du conseil en organisation *lean* pour certaines équipes de l'Entreprise. Cette équipe connait des transformations importantes, avec une visée nouvelle qui lui est confiée, celle de promouvoir avant tout des technologies digitales (développées par le département du même nom), les méthodes d'organisation *lean* passant au second plan. Les professionnelles qui composent cette équipe sont alors ébranlées par ce que Rokhaya qualifie de « schisme ». C'est alors que Rokhaya devient responsable de cette équipe :

> En 2019, la professionnelle décrit « en avoir ras-le-bol de la région parisienne » et se questionner sur des éventuels « changements de vie » avec son compagnon », ce qu'elle lie à une prise de conscience écologique et à la menace d'un « effondrement » de la société. Utiliser « [son] petit pass Navigo » pour « aller trimer tous les jours » dans une multinationale du secteur financier connue pour son greenwashing lui parait vain : elle décide donc de quitter une région parisienne qualifiée de « toxique ». Annonçant son souhait à son supérieur hiérarchique à la fin de l'année 2019, celui-ci réagit positivement en lui expliquant qu'elle pourra sans problème effectuer deux journées de télétravail. La famille achète une maison à 350km de Paris et la crise du covid vient ensuite conforter ce choix, alors que les médias font écho d'une forme d'exode urbain. Emménageant dans leur nouvelle maison à l'été 2020, le lancement du plan de départ volontaire induit alors des réflexions nouvelles, face à ses conditions avantageuses. L'encadrant de Rokhaya la convainc dans un premier temps de rester à son poste, afin de « temporiser » et d'apprivoiser son nouveau quotidien. Pour autant, en septembre 2020, la rentrée des classes se passe difficilement pour l'aînée de Rokhaya, arrivant au collège dans un endroit où elle ne connait personne. En raison de son activité commerciale, le père de famille est en déplacement professionnel le lundi et mardi toutes les deux semaines, tandis que Rokhaya quitte son domicile chaque jeudi et vendredi, passant la nuit à Paris, pour se rendre dans les locaux de l'Entreprise. Ces mouvements font que le couple a l'impression de peu se voir – l'advenue des deuxièmes et troisièmes confinements limitera néanmoins la nécessité de se rendre « sur site ». Du côté de l'activité professionnelle, les fonctions de manager assurées par la professionnelle sont sans surprise source de tension, avec « des personnes pas heureuses en poste, digérant mal le virage, acceptant mal le changement [visant à]

promouvoir le digital, pas convaincues, donc pas convaincantes ». Tiraillée entre le confort du salariat, avec « le salaire [qui] tombe » et l'ouverture de la deuxième phase du plan de départ volontaire, elle opte finalement pour le départ, étant sélectionnée au sein du plan et quittant la structure employeuse en décembre 2021.

Carnet de terrain (2020) et entretien avec Rokhaya Diassana, 2021, encadrante d'une dizaine de personnes, consulting interne, département de transformation digitale.

Ayant déménagé un an et demi plus tôt, on peut donc dire le télétravail a permis durant un temps d'aménager la distance avec l'employeur. Mais cette situation d'aller-retours hebdomadaires, conduisant la cadre à dormir chez ses parents résidant en banlieue parisienne à chacun de ses voyages, ne tient finalement pas sur la durée. Le rythme que cela induit, en étant mère de deux enfants, est trop pénible. Néanmoins, le télétravail est alors une forme de solution transitoire qui permet à Rokhaya de s'installer dans une région qui lui convient davantage tout en profitant des conditions offertes par le plan de départ pour quitter l'emploi, ce qui lui permet alors d'éviter une démission qui aurait été nettement moins avantageuse. Elle souhaite alors créer une entreprise de services, au sein de laquelle elle proposerait différents modules de « coaching » et de « consulting » en *lean management*. Le déménagement, permis par le télétravail, sert donc de ressort pour une transition biographique pour cette professionnelle et sa famille. Si le départ de l'Île-de-France est bien définitif, il s'accompagne aussi d'un mouvement hors du salariat. Il semble donc difficile de concilier le maintien en emploi avec une mobilité résidentielle aussi drastique – ici, la professionnelle réside à 350km, ou 1h20 de TGV suivi d'une quarantaine de minutes de métro et de RER de son lieu de travail.

Une autre situation laisse voir une mobilité résidentielle importante, qui tient dans le temps, tout en étant combinée avec un maintien en emploi dans l'Entreprise. Charlène Legrand, assistante de direction dont j'ai abordé la situation dans le chapitre précédent, travaille au sein du département de transformation digitale depuis 2008, après des études de droit. Sa volonté de déménager ne s'accompagne pas des mêmes doutes que Rokhaya à l'égard du salariat, ni même de son employeur, mais traduit un rejet de l'Île-de-France similaire. Charlène Legrand est également mère de deux enfants, son mari est ouvrier qualifié dans un secteur de l'artisanat et son projet de déménagement relève d'une volonté d'améliorer la qualité de vie de sa famille. Elle met en cause ce qu'elle nomme une « mentalité parisienne » caractérisée par une impolitesse et une froideur, mais aussi la « grisaille » de cette ville, qui, même lorsque son « ciel [est bleu], à Paris, il est un peu gris » :

Alors que son mari trouve un poste dans son domaine dans une grande ville du sud, toute la famille déménage en fin d'année 2019, à moins de deux heures en avion mais près d'une demie-journée en train de la capitale. Songeant d'abord à trouver un poste au sein du Groupe en passant par une phase de mobilité, cette recherche est infructueuse, car les seuls postes existants dans la ville où elle déménage sont en banque de détail, dans des agences, et les niveaux de salaires de l'Entreprise

étant trop élevés, Charlène ne serait pas recrutée (les processus de mobilité interne garantissant le maintien au salaire du poste antérieur). La recherche d'emploi hors du Groupe est infructueuse, l'assistante de direction ne trouve pas de poste qui lui convient et les rémunérations proposées sont trop basses. Opérée pour des maux de dos très importants et douloureux, une intervention planifiée de longue date, Charlène a un arrêt maladie de plusieurs mois. Son retour à l'activité se fait en mi-temps thérapeutique ensuite, et elle travaille depuis son domicile seulement, sur ordre de la médecine du travail. Ainsi, au moment de notre entretien en fin d'année 2020, elle n'est plus venue dans les locaux de l'Entreprise depuis un an. Elle décrit cette situation comme non-pérenne et souffre de ne plus voir ses collègues, bien qu'elle soit chaque jour en contact avec d'autres personnes salariées par téléphone. Parallèlement, elle considère qu'elle a à la fois « le beurre et l'argent du beurre », puisque contrairement à d'autres connaissances, elle a pu conserver son salaire « parisien » (et son emploi) mais aussi déménager dans une région au climat plus doux et où le coût de la vie est moins élevé. À l'automne 2021, face aux pressions des ressources humaines pour que Charlène retourne sur le lieu de travail, l'intervention du médecin du travail lui permet d'aménager ces conditions et de ne s'y rendre qu'une seule semaine par mois. Prête alors à démissionner et chercher un travail dans une autre structure – Charlène avait fait relire son CV a plusieurs collègues – cette adaptation des conditions d'activité permet à la professionnelle de se maintenir en emploi. Elle est toujours salariée de l'Entreprise et a conservé son poste d'assistante de direction dans le même département deux années plus tard, au moment où j'écris ces lignes.

Entretien avec Charlène Legrand, 2020, assistante de direction, équipe de transformation digitale.

Les conditions de succès du déménagement, c'est-à-dire le maintien en emploi, dans des conditions de vie et de travail qui soient protectrices et perçues comme satisfaisantes pour les personnes salariées, ne sont donc réunies qu'au prix de la vulnérabilité de la professionnelle. C'est seulement en lien à ses problèmes de santé que Charlène peut bénéficier d'un arrangement qui rend la distance à l'employeur négociable. Dans des situations marginales, il semble donc possible de mettre en œuvre un projet de déménagement, mais qui va de pair avec des adaptations individuelles liées à des situations de fragilité.

Les reconfigurations entrelacées qui sont advenues à partir de 2020 entraînent des tournants dans la carrière de certains et certaines salariées. Si les conditions d'emploi et de travail se dégradent (avec le plan de départ, la fusion et les transformations immobilières), le télétravail devient alors une forme de repli, notamment pour les femmes qui investissaient déjà fortement cette pratique. Il permet de maintenir la loyauté à l'employeur tout en prenant de la distance, ou plus frontalement, d'aménager des voies de sortie. La diffusion du télétravail entraîne ainsi l'idée de davantage de mobilité résidentielle. En pratique, celle-ci tient parfois du fantasme et ne semble réalisable que dans des situations rares, dénotant des formes de vulnérabilités. De fait, pour l'employeur, le lieu de travail reste très important : dans le contexte du salariat, bien que la volonté des cadres soient celles d'une flexibilité et d'une mobilité, les règles restent fixées par la structure employeuse.

II — Les locaux de l'employeur, entre mise a distance et sacralisation

Le télétravail aurait pu amener une forme de desserrement de l'emprise spatiale de l'organisation sur les personnes salariées. Le salariat induit bien souvent la nécessité de se rendre sur un lieu de travail, dans des modalités temporelles données et l'on aurait pu penser que la pratique du travail réalisé à domicile, combinée à des projets immobiliers de réduction des espaces de travail, induise une forme de renoncement à l'impératif de présence dans les locaux. Pourtant, les résultats ici obtenus montrent que la venue sur lieu de travail reste au cœur des exigences posées par l'organisation. Face à cela, je note une forme de désengagement des personnes salariées à l'égard du fait de se rendre dans les locaux de l'employeur. La « flexibilité » devient alors une forme de promesse formulée par l'organisation qui séduit certains et certaines cadres, promesse de modernité et de conditions de travail induisant alors une autonomie encore accrue, bien que contrôlée par l'employeur.

1. La paradoxale sacralisation organisationnelle du bureau

Si j'ai montré combien le télétravail se développe dans la structure étudiée au fil de la période lors de laquelle j'ai conduit mes recherches, le « bureau » en tant que lieu de travail collectif, reste au cœur de normes fixées par l'organisation employeuse : il n'est pas question d'arrêter de s'y rendre. En cela, on peut dire que les locaux sont au cœur d'une paradoxale sacralisation, de la part de l'organisation. Il est possible de travailler à distance, mais dans les modalités définies par l'employeur. Ainsi, des formes de rappel à l'ordre existent à plusieurs niveaux, qui ont pour but de faire (re)venir les personnes salariées au bureau. Ceci contribue alors à faire de la venue sur le lieu de travail un rappel de la subordination, qui s'opère à différentes échelles, entre les règles édictées à l'échelle de l'organisation et les normes locales qui font alors du déplacement vers le bureau une volonté de montrer son engagement professionnel.

a) Des incitations

La question des rappels à l'ordre visant à se rendre sur le lieu de travail apparaît alors que des obstacles liés au contexte social et sanitaire national se dressent, qui rendent le fait d'aller sur le lieu de travail difficile pour les personnes salariées. Ces incitations à se rendre sur le lieu de travail prennent plusieurs formes.

D'abord, au moment des grèves des transports qui durent tout un mois en fin d'année 2019, des rétributions sont mises en place pour les personnes salariées qui parviendraient à se rendre dans les locaux. Celles-ci sont relativement modestes, mais inédites. Pendant plusieurs semaines et alors qu'il est très difficile de se déplacer, chaque matin, pour celles et ceux qui ont donc « réussi » à se rendre sur le lieu de travail, le petit-déjeuner est offert. Dans les deux cafétérias de l'Entreprise, il est alors possible d'aller chercher une boisson chaude et une viennoiserie tous les jours, et ce pendant plusieurs semaines. Cela sera répété une fois, au moment de l'emménagement des personnes salariées du Pôle dans les locaux de l'Entreprise, en 2021, mais au moment des grèves, ce type de rétribution est alors inédite. De la même manière, des repas sont offerts les soirs, pour celles et ceux qui modifient alors leurs horaires de travail afin de parvenir à se rendre dans les locaux de l'Entreprise. Cette mesure est très appréciée par les personnes salariées. Parmi mes collègues du département de transformation digitale, une incrédulité traverse les effectifs : l'employeur va-t-il réellement offrir le petit-déjeuner à chacun et chacune, chaque jour ? Une annonce, réalisée par email, informe ainsi les personnes salariées de cette disposition exceptionnelle. Le fait d'offrir de la nourriture ou des boissons est une tactique afin de faire venir des personnes dans un lieu, quel qu'il soit[710]. À l'issue de la période de mobilisations sociales, fin décembre 2019, des remerciements sont adressés aux personnes salariées, de la part du directeur général français, attestant le maintien de l'activité professionnelle. Mais à ces incitations "comestibles" succèdent des rappels à l'ordre plus francs.

À la suite du premier confinement, des consignes sont envoyées par email et ont pour but d'encourager les personnes salariées à revenir au bureau, mais aussi de leur donner des informations : le taux de personnes invitées à venir dans les locaux chaque jour, la modification de consignes de sécurité en lien avec la crise du covid ou encore les dates à partir desquelles nous devons nous y rendre. Le troisième email détaillant les consignes de retour sur le lieu de travail, envoyé par des cadres dirigeants du Pôle, se fait plus impératif :

> (*Le courriel détaille d'abord combien le travail confiné a consisté en une « adaptation » nécessaire*). Toutefois, le télétravail généralisé n'est pas tenable dans la durée. C'est pourquoi, d'ici quelques jours, nous franchirons une nouvelle étape très importante pour la banque, avec le retour progressif dans les locaux pour l'ensemble d'entre nous. Ce retour a déjà commencé dès la fin du confinement pour certains, que nous remercions chaleureusement, ce qui a pu nous confirmer que les dispositions prises permettaient de travailler en toute sécurité et sérénité.
>
> Email du 28 mai 2020, de la directrice des ressources humaines et du directeur des opérations du Pôle.

[710] Herbert J. Gans, « The Sociology of Space: A Use–Centered View », *City & Community*, 2002, vol. 1, nº 4, p. 329-339.

Quelques jours plus tard, un autre email envoyé cette fois-ci par l'Entreprise souhaite un « bon retour » sur le Campus aux personnes salariées de l'Entreprise :

> Suite à l'annonce du retour progressif dans les locaux pour l'ensemble d'entre nous, nous aurons bientôt le plaisir de nous retrouver [dans les différents sites]. Ce retour au bureau va nous permettre de recréer du lien entre collègues, de pouvoir ré-échanger de vive voix et de faire l'expérience d'un rythme de travail alterné entre le bureau et le domicile.
>
> Email du 3 juin 2020, de la directrice des ressources humaines et du directeur des moyens généraux de l'Entreprise

Ces consignes ne laissent pas de choix à la main des travailleurs et travailleuses : le fait de retourner au bureau est une nécessité, qui est présentée comme étant nécessaire au bien-être des personnes salariées. Le ton de certains de ces emails est alors enjoué, présentant le retour sur le lieu de travail comme une nouvelle positive :

> Chers tous,
> Nous l'attendions avec impatience ! Après de longs mois de distanciation, de couvre-feu et de télétravail, cette semaine nous entrons dans une nouvelle phase de déconfinement. Nous allons enfin pouvoir nous retrouver, remplacer une partie de nos Teams, Webex, Skype (*i.e. trois outils de communication en ligne*) par des réunions physiques, renouer des liens avec ceux que nous avions un peu perdus de vue, bavarder et revivre ensemble, dans le strict respect des mesures barrières bien évidemment. […]
>
> Email du 8 juin 2020, de la directrice des ressources humaines et du directeur des opérations du Pôle.

Un email ultérieur, présentant les quotas de présence à respecter (il faut se rendre dans les locaux 5 journées en juin, et 15 jours *minimum* durant les mois d'été), souligne à quel point ces consignes sont liées à l'impératif de « maintenir le lien social ». La rhétorique derrière ces courriels est alors celle de défendre le bien-être des personnes salariées. Ceci dénote cependant d'une forme de contrôle sur les personnes salariées. Aux nécessités de se tenir à distance du lieu de travail, pour des raisons sanitaires, succèdent d'autres impératifs : ceux d'y retourner, dans des modalités prévues à l'échelle nationale et qu'aménage l'Entreprise. Si j'ai pu noter que les cadres les plus autonomes semblent bénéficier, au sein de leurs équipes, d'une marge de manœuvre dans l'exercice du télétravail (comme dans le cas de mon encadrante Cifre qui, semble, après l'enquête, effectuer davantage de journées à domicile que légalement), à l'échelle de l'Entreprise, tout ceci est organisé et fixé dans des règlements.

Il est intéressant qu'à ce sujet, les intérêts des employeurs peuvent rencontrer les analyses sociologiques conduites sur le télétravail. À la suite d'une des conférences que j'ai animées, où j'ai présenté notamment les enjeux collectifs du télétravail et l'isolement que cette organisation pouvait entraîner, une cheffe de projet travaillant pour le département de la communication de l'Entreprise m'a proposé de participer à un article présentant ces résultats,

publié par la suite sur le site internet de la structure en septembre 2020. À partir d'une interview et en me citant, l'article, titré « Pourquoi le lieu de travail compte toujours », présente différentes questions découlant de la distance induite par le télétravail : l'affaissement des limites temporelles du travail, lorsqu'il est réalisé à domicile, la difficulté de faire collectif à distance, mais aussi de maintenir des échanges informels. L'article se conclut sur la complémentarité du télétravail à une venue régulière dans les locaux de l'employeur. En sociologie du travail, on peut ainsi noter, comme je l'ai fait au fil de cette recherche, les questions que pose le télétravail en termes de dégradation des conditions de travail. Or, ici, ce discours est instrumentalisé pour servir l'impératif de retourner au bureau. Ces dégradations qui peuvent advenir en télétravail ne sont pas utilisées comme la source d'une réflexion organisationnelle qui aurait pour but de poser des limites plus fermes au télétravail, par exemple en définissant une amplitude horaire maximale de la journée, afin de concrétiser un « droit à la déconnexion » dont on peut penser qu'il est maintenu flou à dessein. Les difficultés du télétravail sont instrumentalisées et utilisées comme argument du nécessaire retour au bureau. Rendant néanmoins compte des expériences singulières du télétravail et relativisant les « gains » portés par cette pratique, l'article a provoqué des réactions positives des télétravailleurs et télétravailleuses.

La volonté organisationnelle de faire (re)venir les personnes salariées dans les locaux passe à la fois par des rétributions modestes telles que des petits déjeuners offerts, mais aussi par des rappels à l'ordre, emails récurrents en 2020 et à la suite de la période du premier confinement, qui prennent pour motif les bienfaits qu'apporteraient le retour au bureau. Dans cette dynamique, le Groupe a pu tenir le cap d'une venue au bureau coûte que coûte, alors que les conditions sanitaires indiquaient la nécessité de travailler chez soi.

b) **Les abus en confinement**

Cet impératif de « revenir au bureau » a glissé vers un maintien de l'activité au sein des locaux de l'employeur, aux dépens des consignes nationales et de la sécurité des travailleurs et travailleuses, face à l'épidémie de covid en cours. Le mercredi 28 octobre 2020, le Président de la République Emmanuel Macron annonce, par une intervention télévisée, la mise en œuvre du deuxième confinement[711], en raison de l'accroissement du nombre de personnes atteintes du virus. Les restrictions sont alors légèrement différentes du premier : les établissements scolaires

[711] Emmanuel Macron, « Adresse aux Français – 28 octobre 2020 », 2020, consulté le 13 juin 2023, en ligne, URL : https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2020/10/28/adresse-aux-francais-28-octobre.

restent ouverts, à l'exception des établissements d'enseignement supérieur, et le Président déclare que « le travail pourra continuer ». Il précise néanmoins un télétravail « généralisé », « partout où cela est possible ». Pour autant, et face à cette injonction à « continuer » le travail, le passage à un travail confiné (qui se rapproche ici d'un télétravail total, les écoles étant ouvertes) semble moins évident. Le soir même, j'échange avec quelques collègues dans un boucle Whatsapp, nous réagissons face à cette annonce. Alors que la menace d'un « re-confinement » planait depuis plusieurs jours, les différents membres de ce groupe (des personnes du département de transformation digitale avec lesquelles mon encadrante et moi entretenons de bonnes relations), font leurs paris : se reverra-t-on en 2020 ? Un collègue demande tout de même si nous sommes bien « en *full* télétravail », ce à quoi un autre répond que cela n'est « pas clair ». Le confinement est bien annoncé, qui prévoit du télétravail, mais puisque cette mesure de restriction des contacts s'annonce moins stricte, la question se pose. Le lendemain, un collègue qui s'est rendu dans les locaux du Campus note qu'il n'y a « pas un chat à l'horizon » : les travailleurs et travailleuses n'ont donc pas attendu les consignes des ressources humaines pour se confiner. Ce soir-là, soit le lendemain des annonces, un mail adressé aux personnes salariées de l'Entreprise leur intime de rester à leur domicile les deux jours ouvrés suivants, sans autres détails sur la suite de cette période de confinement. Finalement, deux jours après l'annonce nationale, le vendredi aux alentours de 20h, un email est envoyé aux personnes salariées du Pôle :

> […]
> Comme vous le savez, le Président de la République a annoncé un nouveau confinement afin de freiner fortement la propagation du virus, mais avec une volonté forte de soutenir le fonctionnement de notre économie.
> À cette fin, nous avons décidé de garder nos locaux ouverts pour y accueillir les collaborateurs occupant des postes dit « critiques ». Cela nous permettra de maintenir la qualité de service et la proximité que tous nos clients requièrent et qui ont fait la différence au printemps dernier.
> En accord avec le protocole national édicté par le Ministère du travail, le télétravail reste la solution privilégiée pour tous les autres collaborateurs.
> Pour autant, le lien social qui nous unit tous et notre solidarité sont des appuis solides pour nous tous dans cette période difficile.
> Le Groupe a donc décidé que chacun et chacune d'entre nous sera invité à venir un à deux jours par semaine travailler dans nos locaux, à l'exception des personnes vulnérables qui sont appelées à rester chez elles pendant la durée du confinement.
> Nous retrouver régulièrement nous permettra d'entretenir et d'enrichir notre collectif, de faire avancer ensemble nos projets, afin de mieux nous préparer à la sortie de la pandémie.
> La gestion de cette organisation du travail sera assurée au niveau de chaque Métier et fonction.
> Au-delà, nous savons que le confinement a pu être une source de difficultés pour certains d'entre vous.
> Nous accueillerons donc ceux qui le souhaitent dans nos locaux, afin qu'ils puissent y travailler en toute sérénité, si les conditions leur permettant de travailler depuis leur domicile ne sont pas réunies […]
>
> Email du 30 octobre 2020, de la directrice des ressources humaines et du directeur des opérations du Pôle.

La décision exposée dans ce courriel rend compte d'une distance importante aux règles édictées à l'échelle nationale : l'« invitation » à se rendre dans les locaux un à deux jours par semaine entre en contradiction avec le fait d'être en période de confinement. Au retour du week-end, un email de l'Entreprise reprend ces informations en les nuançant, l'impératif de s'y rendre se fait plus tempéré. Il est alors *possible* de s'y rendre « pour conserver le lien avec l'entreprise et éviter un nouvel éloignement prolongé tout en bénéficiant d'un dispositif de précaution maximale », pour « les collaborateurs qui l'envisagent ou ceux n'ayant pas de conditions de travail optimales à leur domicile ». Dans une réunion d'information dédiée à l'ensemble des personnes salariées, quelques jours plus tard, la directrice des ressources humaines répètera la priorisation du télétravail, mais cette possibilité de se rendre dans les locaux ponctuellement, si les conditions de travail sont jugées mauvaises à domicile ou dans le cas de difficultés « psychologiques » à travailler chez soi. Si le Groupe et le Pôle ont ainsi d'abord exprimé la nécessité de se rendre dans les locaux, cette injonction est ensuite diminuée à l'échelle de l'Entreprise. Mais à cette période, le Groupe n'est pas la seule structure à contrevenir aux dispositions légales : un article de quotidien national montre combien plusieurs « grandes entreprises » françaises (dont celle ici étudiée) contournent la nécessité du télétravail. L'article de presse fait référence à des formulations floues exprimées par les employeurs, mais qui laissent alors planer la nécessité de se rendre dans les locaux, afin de se conformer à des exigences organisationnelles.

Un email du syndicat national de la banque, adressé aux salariées et salariés de l'Entreprise, critique ces abus de la part de l'employeur. Il souligne les erreurs commises par le Groupe en ne respectant pas les consignes nationales. L'organisation syndicale dénonce le mépris du Groupe à l'égard de la santé des personnes salariées. Cet épisode montre combien les structures employeuses peuvent prendre des libertés face au droit, toutes puissantes et alors qu'aucune conséquence (sauf réputationnelle au moment de la sortie de l'article de presse mentionné plus haut) n'advient face à cette situation. Le télétravail reste à la main des organisations employeuses : tantôt imposé, tantôt restreint, cette pratique est orchestrée à l'échelle de l'Entreprise. De fait, il apparaît qu'à une échelle davantage locale, certains encadrants et encadrantes décident de se faire le relai de politiques organisationnelles et donc d'une forme d'adéquation à ces incitations au retour sur le lieu de travail.

c) **L'impératif managérial de s'y rendre**

La manière dont l'employeur exhorte les télétravailleurs et télétravailleuses à retourner dans ses locaux ou à continuer de se rendre au travail malgré des situations sanitaires

préoccupante se traduit à l'échelle individuelle par des tensions. De fait, répondre à ces exigences semble nécessaire pour les personnes salariées : il s'agit de se plier à des demandes qui mettent en jeu leur engagement professionnel. Ne pas se plier aux exigences de l'employeur peut alors être perçu comme une forme de défiance. Le fait de se conformer à la venue sur le lieu de travail est lié à des questions de carrière, en maintenant des bonnes relations avec un ou une encadrante qui se fait le relai des demandes organisationnelles.

Dès le premier confinement, j'échange avec plusieurs encadrants qui reprennent alors le discours de l'organisation, que j'ai pu développer plus haut, en soulignant à quel point le retour dans les locaux de l'employeur est important, dans une rhétorique similaire de bien-être pour les personnes salariées. Julie Costa, *team leader* au département des opérations, m'explique avoir été en faveur d'un retour au bureau à partir de la « fin mai ». Elle explique avoir pris conscience d'à quel point le retour sur le lieu de travail allait être difficile en « remett[ant] le pied dehors », mais avoir préféré se faire violence, pour surmonter cette peur de sortir de chez soi, après deux mois de confinement :

> Je me suis dit : « Bon, là, il faut vraiment que tu sortes. Tu prends les précautions nécessaires, mais il faut que tu retournes sur site, pour ta santé mentale et pour revenir dans un schéma un peu plus classique. » Et ça tombait bien parce que de toute façon ça allait de pair avec les communications qui ont dit « À partir de juin on fait revenir les gens sur place. »
>
> Julie Costa, 2020 (entretien n°2), *team leader*, département des opérations.

Montrant un contrôle de soi propre à l'*ethos* de cadre, la volonté de surmonter des difficultés individuelles pour se rendre dans les locaux de l'Entreprise s'accorde alors tout à fait avec les incitations organisationnelles. L'adéquation aux exigences organisationnelles (télétravailler, ne pas télétravailler, revenir au bureau) dénote donc d'un rapport au travail et d'une incorporation de ces normes mais aussi d'un *ethos* propre aux cadres, par le respect des logiques organisationnelles.

La question de se rendre sur le lieu de travail est fortement liée aux impératifs managériaux, mais aussi aux postures de certains et certaines encadrantes. Alors que j'ai décrit précédemment comment le Groupe et l'Entreprise ont insisté pour une venue sur le lieu de travail bien que le deuxième confinement soit en cours, ces injonctions se sont traduites à l'échelle locale. Le jeudi 5 novembre 2020, une semaine après la mise en confinement, j'apprends en consultant les réseaux sociaux qu'un de mes collègues, Romain Manin, chef de projet membre d'un *graduate program*, faisant partie du département de transformation digitale, se rend dans les locaux de l'Entreprise. Âgé de 26 ans, Romain partage un appartement d'une trentaine de mètre carrés avec sa compagne et leur chat. Dès l'annonce des mesures sanitaires une semaine plus tôt, Romain part se confiner chez ses parents, dans leur maison

située à cent cinquante kilomètres de Paris, en périphérie d'une grande ville. Alors que je suis surprise de sa venue sur le Campus dans ce contexte et le questionne, par écrit, sur les raisons qui l'y amènent, Romain me répond : « On est "invité". Il y a quasiment toute l'équipe aujourd'hui. Littéralement pour que [mon encadrante] ne pense pas qu'on est des *branleurs*. C'est triste mais bon. » Le professionnel n'est pas dupe des logiques derrière cette invitation. Il décrit une supérieure hiérarchique « *business first* », c'est-à-dire faisant passer l'activité professionnelle avant les logiques sanitaires. Expliquant qu'il a « senti un froid » en informant son encadrante qu'il était chez ses parents, il est conscient d'avoir le droit de rester à domicile mais que « c'est mieux de se faire voir ». En fin de journée, je lui demande de me faire le récit de cette journée au bureau, que Romain détaille alors par téléphone. Tous les membres de l'équipe de Romain sont présents sur le plateau, et le directeur du département qui y est également semble content de les y voir, déclarant que la veille, personne n'était là. Face à cette journée, Romain est tiraillé entre une frustration d'avoir fait un aller-retour et cinq heures de route dans la journée « pour rien » (puisque les tâches qu'il a réalisées auraient pu être menées à bien à domicile) et le fait de s'être conformé à un impératif, qui lui permet d'avoir gagné la confiance de son encadrante. Ces venues sur le lieu de travail dans un but réputationnel sont fréquentes, au moment des confinements, et sont fortement liées à la politique édictée par les personnes encadrantes et son adéquation avec les normes organisationnelles. Si ma cheffe et son propre supérieur accordent une importance faible au fait de se rendre dans les locaux, me laissant par ricochet assez libre de m'y rendre ou non, c'est loin d'être le cas pour toutes les personnes salariées. Entre les deux premiers confinements, une question émane par exemple de la part de personnes faisant partie de la même équipe que Romain – et soumises à des injonctions identiques d'une présence importante dans les locaux : la règle, à ce moment-là, est de se rendre deux jours par semaine dans les locaux. Mais ces deux journées constituent-elles un *minimum* ? C'est-à-dire, est-il possible – et souhaitable – de s'y rendre davantage ? Face à cette forme de flou laissée dans les règles édictées à l'échelle de l'employeur, des reproches sont possibles et les personnes salariées tentent de trouver un juste milieu entre le respect des règles et le fait de remplir l'injonction de présence que leur pose leur encadrante. Une professionnelle déclare lors d'une conversation informelle ne pas vouloir « faire d'excès de zèle » en venant davantage que deux jours, pour rester conforme aux règles de la structure, mais parallèlement souhaite aussi « se faire bien voir ». Son collègue lui répond avoir tranché en alternant ses venues sur le Campus d'une semaine sur l'autre, tantôt deux jours et tantôt trois jours, déclarant alors qu'on ne peut pas lui reprocher de venir insuffisamment.

La question du « retour » au travail permet alors de souligner le contrôle qu'exerce l'organisation sur ses travailleurs et travailleuses. Face au développement du télétravail, je constate donc une paradoxale sacralisation organisationnelle du bureau. Celle-ci montre bien comment le télétravail, le travail confiné et la venue dans les locaux de l'employeur sont un panel d'outils à la main de la structure employeuse, qui ont pour but d'orchestrer la productivité. Les personnes salariées n'ont alors d'autres choix que de suivre ces impératifs, afin de se montrer dociles à l'organisation et aux ordres des encadrants. Pour autant, la distance spatiale provoquée par le télétravail et ces retours forcés sur le lieu de travail permettent de dépeindre des formes de désinvestissement de la nécessité de se rendre au bureau.

2. Prises de distance, mises à distance

Les incitations à se rendre au bureau sont globalement respectées, à l'exception des situations d'*exit* (qui restent rares) que j'ai présentées dans la première moitié de ce chapitre. Mais même dans les cas où les personnes travaillant dans l'Entreprise retournent sur les lieux de travail, cela ne va pas sans frustrations. Ceci permet de poser la question d'un désengagement plus large et d'un repli sur le domicile. Les formes d'*exit*, le fantasme de mobilité résidentielles et le faible entrain à retourner dans les locaux de l'employeur participent d'un même mouvement de distanciation de l'organisation, permis par le télétravail. D'abord, tout en se pliant aux demandes de l'employeur, les personnes salariées prennent de la distance avec l'impératif de retourner sur le lieu de travail, qui donne lieu à des critiques. En parallèle, je note des mises à distance et le sentiment d'un isolement, face à la pratique intensive du télétravail, dont la responsabilité incomberait alors à l'employeur. Le télétravail est donc au cœur de tensions dans une distance souhaitée par les professionnels et professionnelles, mais aussi subie par elles et eux et le contrôle exercé par l'employeur.

a) « S'ils veulent, on peut rester en télétravail, c'est bien aussi »

Les conditions de travail, au bureau et à la suite du premier confinement, semblent particulièrement mauvaises. Les nouvelles mesures de distanciation mises en place entraînent des dégradations importantes de l'expérience sur le lieu de travail. Alors que l'employeur insiste pour que les personnes salariées se rendent au bureau, comme nous venons de le voir, le vécu du lieu de travail, pour ces dernières, n'est plus tout à fait le même.

Le discours organisationnel qui entoure le retour au bureau est celui de la nécessité de recréer un « lien social », de maintenir une « cohésion ». Or, ce lien semble abimé et difficile à

remettre en œuvre, après 2020. Du point de vue des moments de sociabilité, ceux-ci sont particulièrement réduits : les pots de départs ne peuvent plus se tenir et l'expérience des déjeuners est modifiée. Il faut mettre une grande distance entre chaque personne à table, dans les cantines de l'Entreprise. Cela amène alors parfois à des temps d'attente importants pour passer à table, puisque même si moins de personnes se rendent sur le lieu de travail, le nombre de places disponibles est grandement réduit. Un midi de septembre 2020, je vais à la cantine avec plusieurs collègues. Constatant la file de personnes devant nous, Gabrielle Roy, cheffe de projet qui quittera l'Entreprise l'année suivante pour rejoindre les ressources humaines du Groupe, préfère renoncer à y déjeuner et prendre un sandwich : « Non mais sinon on reste chez nous. Moi je ne vais pas faire la queue, je n'ai pas le temps. » Sa réaction rend bien entendu compte d'un rapport plus général à l'activité, quelque peu heurté, mais illustre aussi les irritations vécues par un quotidien de travail dégradé. Une autre collègue la suivra, tandis que le reste du groupe ira malgré tout à la cantine. En juin 2020, au moment du retour au bureau, quatre personnes travaillant dans le département de transformation digitale se rendent à la cantine. Nombre de collègues attendent pour y déjeuner, et ils et elles s'installent à table avant que les surfaces n'y soient désinfectées par un professionnel du prestataire gérant l'espace de restauration, ce qui est pourtant le protocole sanitaire en place, à ce moment-là. Une autre salariée de l'Entreprise les voit s'installer à table et, choquée de leur non-respect des mesures sanitaires, les prend alors en photo. Elle envoie cette image au prestataire de la cantine. Cela n'aura pas de conséquence pour les personnes salariées qui s'étaient installées, mais montre le climat de menace qui règne alors. Il faut également mettre des masques en permanence, se désinfecter les mains à de nombreuses reprises, ce qui constitue autant d'éléments propres à l'expérience dans les locaux de l'employeur et pas nécessaires à domicile. Ces contraintes sont également sources de frustrations : leur fondement sanitaire n'est pas mis en cause en lui-même, c'est plutôt la nouvelle charge qu'elles font peser sur les professionnels et professionnelles qui est ici perçue comme un problème. Ainsi, Rokhaya Diassana, encadrante de l'équipe d'amélioration continue de l'activité avant d'être sélectionnée dans le cadre du plan de départ volontaire, vient dans les locaux de l'employeur munie d'un masque en tissus, mais doit le changer au profit d'un masque chirurgical, le premier ne répondant pas aux normes sanitaires. L'employeur fournit deux masques chirurgicaux jetables par jour (quatre, pour celles et ceux qui se déplacent en transport en commun) qu'il faut donc utiliser. C'est lorsque Rokhaya raconte cette anecdote à la volée dans l'*open-space*, que Gabrielle réagit de nouveau en soulignant la pénibilité de ce type de mesure : « s'ils veulent, on peut rester en télétravail, c'est bien aussi ». De toute évidence, ces tensions autour du retour sur le lieu de travail sont aussi

partagées par les personnes en situation de vulnérabilité et présentant des risques face à la contamination au covid, les concernant ou concernant leurs proches.

Outre la difficulté à retrouver des temps collectifs et des mesures sanitaires contraignantes, les professionnels et professionnelles soulignent l'absurdité de devoir se rendre au bureau, alors que l'organisation de l'activité fait des réunions en visioconférence la norme. C'est-à-dire qu'en 2020 et 2021, les réunions sont essentiellement organisées en visioconférence, sans nécessairement réserver de salle pour des personnes qui seraient présentes dans les locaux de l'employeur, alors qu'antérieurement le fait d'ajouter un lien de visioconférence était loin d'être systématique. À plusieurs reprises, je me retrouve à effectuer des réunions en visioconférence dont certains et certaines des participantes se trouvent installées à d'autres endroits de l'*open-space*, derrière leurs ordinateurs et munies de casques audio. Dès lors, la question se pose, pour certains et certaines, de l'intérêt de se rendre sur le lieu de travail, pour y réaliser des appels en visioconférence. Un collègue du département de transformation digitale souligne ainsi au détour d'une conversation en juin 2020 qu'il préfèrerait travailler depuis son domicile, puisque selon lui, « faire des *calls* en visio au bureau » n'a pas d'intérêt. Je lui rétorque alors que ce que nous sommes en train de faire – échanger autour d'un café avec plusieurs collègues – n'est pas possible à domicile, ce à quoi il répond que ce type d'interaction lui conviendrait à hauteur d'une fois par semaine. Le reste du temps, il préfèrerait rester à domicile. Ce type de représentations sur le fait de se rendre au bureau est largement partagée parmi les personnes salariées. Un jour de l'été 2021 et alors que nous travaillons au bureau, à nos postes de travail, mon encadrante Sophie Etchegarray demande à un collègue, peu loquace à ce moment-là, comment il va. Ce dernier répond à peine, disant qu'il est concentré. Sophie déclare alors non sans ironie qu'« être sur site, ça resserre les liens ! ». Une personne travaillant pour Sophie lui répond : « surtout si on ne vient pas tous les jours, oui ». Cet échange souligne bien la distance prise par les personnes salariées avec les injonctions de présence posées par l'employeur. S'ils et elles s'y plient, c'est sans toujours adhérer aux nouvelles conditions de travail et en prenant une distance et un recul critique face aux incitations de retour au bureau. Dans les discussions informelles, et même si les professionnels et professionnelles sont effectivement revenues au bureau, pour les raisons que j'ai exposées précédemment ayant à trait notamment à un impératif managérial, des remises en cause sont donc fréquentes. Ainsi, lors d'une réunion d'équipe de Sophie, mon encadrante, qui a pour but que cette dernière nous informe des évolutions au sein de l'Entreprise, la discussion se lance d'abord informellement

sur le télétravail. Une professionnelle explique d'abord qu'à Boursorama[712], banque de détail en ligne destinée à une clientèle de particuliers, les personnes salariées n'ont besoin de s'y rendre que deux journées par mois et leurs trajets sont pris en charge de même que leurs nuitées d'hôtel. Ravivant alors le fantasme du départ de Paris, cette salariée explique que l'Entreprise « pourrait laisser les collaborateurs en "province" ». Ainsi, face à l'accroissement du volume de télétravail en 2020, on peut également comprendre le fantasme du départ de l'Île-de-France, abordé plus haut dans ce chapitre, comme une réponse aux incitations à revenir sur le lieu de travail, dans le contexte d'un secteur d'activité où ce type de pratique existe. Vouloir partir, bien que ça tienne alors d'un idéal d'autonomie, est aussi une manière d'exprimer une désapprobation et une prise de distance à l'égard des contraintes qui reposent sur les personnes salariées. Dès lors, l'idée qu'il ne serait plus forcément nécessaire de se rendre au bureau forme un continuum avec les formes d'engagement dans le télétravail qui caractérisent la distance prise avec l'organisation. Rokhaya Diassana, qui déménagera à deux heures de TGV de l'Entreprise, exprime combien le développement du télétravail constitue une « formidable avancée » : « Je m'interroge sur l'hybride, et je ne saurais pas te dire aujourd'hui à quel point j'ai besoin de revenir sur site. Je ne sais pas. [...] Pour moi, franchement… Est-ce que je ne pourrais pas tout faire en distanciel ? Et qu'est-ce que ça veut dire tout faire en distanciel ? ». Les représentations de cette professionnelle s'ancrent dans sa trajectoire, puisqu'au moment où nous échangeons, elle vit à une distance importante de l'employeur. Néanmoins, ce discours s'ancre bel et bien dans un *continuum* visant alors une prise de distance avec les locaux de l'employeur, par les personnes salariées. Pour autant, en tension avec cette remise en cause d'une nécessité de se rendre sur le lieu de travail, je note une autre distance, cette fois-ci subie, par les personnes salariées, liées à leur expérience du télétravail, combiné au *flex-office*.

b) **De la distance latente à l'expérience d'une « délocalisation » ?**

Si la période du retour au bureau donne lieu à des désapprobations individuelles, la pratique du télétravail peut induire des formes de distance dans la relation d'emploi, pour les personnes salariées. Dès la mise en télétravail, la distance semble latente. Elle semble reposer également sur le *flex-office*, et s'amplifier au fil de l'accroissement du travail réalisé à domicile, dans la période analysée. Mais cette distance entre le ou la salariée et l'employeur existe déjà

[712] Voir l'article de presse de Valérie Chocron, « Télétravail « total » chez Boursorama : les salariés commencent à quitter Paris pour la province », *Le Monde*, 28/09/2021, en ligne, consulté le 15/06/2023, URL : https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/09/28/teletravail-total-chez-boursorama-les-salaries-commencent-a-quitter-paris-pour-la-province_6096226_3234.html.

en germe avant le tournant qu'a constitué la crise du covid. Elle est exprimée à plusieurs niveaux, dans la crainte de perdre alors ce qui contribue à faire du travail une expérience source de satisfaction. Ainsi, une encadrante très haut placée du département des opérations, m'explique que le développement du télétravail conjointement au *flex-office*, a pu pousser certaines de ses connaissances au sein de l'Entreprise à chercher un autre emploi dans le Groupe, car cette pratique ne leur convient pas :

> Moi j'ai des copains qui, dans leurs équipes, ont des personnes qui ont demandé leur mobilité parce qu'ils ont commencé à mettre en place deux jours [de télétravail] par semaine et ils ne voulaient pas être ni à deux jours de télétravail, ni se retrouver avec moins de monde 3 jours sur place quoi. Ça c'est une mentalité, parce qu'il y a des sociétés, il y a des boîtes où ils sont tous en télétravail tous les jours en fait. Il n'y a pas de bureau. Donc les jeunes quand ils rentrent, ils savent que c'est [organisé comme] ça, donc ils y entrent aussi pour ça. Alors que nous, on a été habitués à travailler tous ensemble, à être en réunion, etc. D'ailleurs les réunions, elles durent une heure, mais si on voulait optimiser, finalement, dans l'heure de réunion, il y a peut-être 40 minutes qui sont efficaces. Il y a 20 min où on se parle, on [noue] des liens, mais c'est super positif et c'est ce qui fait notre force. Et donc du coup c'est ça qui est difficile, c'est qu'on passe d'un statut à un autre. On passe de : on travaille tous ensemble, on est en réunion, on se voit, on vit… À quelque chose où on va se retrouver un peu isolé, donc c'est ça qui est compliqué je trouve. Les jeunes seraient arrivés directement, ou bien on serait arrivés directement en télétravail 5 jours, je pense qu'on l'aurait vécu autrement.
>
> Esther Arfi, 2019, Responsable d'un secteur d'activité, département des opérations.

La responsable décrit ainsi comment le télétravail pourrait, à ses yeux et pour des personnes qu'elle connait, remettre en cause des interactions qui sont pour elle au cœur de l'activité. Une distance est également exprimée par Chloé Semblat, face au passage en *flex-office*. Elle exprime d'elle-même cet éloignement à une appartenance collective et à l'entreprise :

> On est passé depuis deux semaines en *flex-office*, alors je ne sais pas si c'est la période de transition ou si c'est plus profond que ça mais clairement je ne me sens plus ni appartenir à une équipe, ni appartenir à une entreprise. C'est un peu gros mais c'est juste pour marquer le coup, parce que même si ça a des avantages de flexibilité, peut-être plus de liberté, on est à un endroit, on est à un autre, c'est pas mal d'aller dans une autre salle, de changer d'air, je vois même que pour la clim[atisation] ceux qui ont toujours chaud se mettent dans certaines salles et mettent la clim' à fond. Pour le coup c'est génial, on n'a plus de problèmes de clim', ça c'est un gros sujet depuis 11 ans ! Mais en fait tout le monde est éclaté. [Tout le monde] est éparpillé dans différentes salles, on a pas mal de différents espaces un peu cloisonnés entre eux. On n'est pas assez cloisonnés, la salle de pause n'a pas de porte par exemple, donc il y a du bruit, mais bon. Et en fait, j'arrive le matin, alors c'est toujours mon entreprise, mais... Moi je n'ai pas un bureau avec la photo de mes enfants et tous les numéros de ma famille sur un *post-it* ou je ne sais pas quoi, contrairement à certains, mais j'ai très peu d'objets personnels, ce sont surtout des souvenirs d'anciens services, ou des personnes que j'ai rencontrées [au travail]. Des petits objets souvent. Donc déjà je n'avais pas [vraiment] de bureau personnalisé. Mais... J'avais une photo. De mes collègues, en plus, ce n'était même pas personnel. Mais là, il n'y a plus rien. C'est vraiment... J'arrive le matin, je me pose, souvent au même endroit d'ailleurs parce que de toute façon on est en France, on n'est pas flexible concrètement. J'arrive souvent la première donc je prends toujours la même place. Mais, je me dis, tu vois, en fait, je suis attachée à un [câble] UBS qui relie mon ordi portable à deux écrans. Et un téléphone. Mais en fait, si je suis là [au bureau], c'est bien, si je ne suis pas là, on s'en fout. Et je pourrais être là, ou ailleurs. En fait c'est tellement flexible qu'on n'a plus de possibilité de personnaliser. Et du coup je perds carrément le sentiment d'appartenance. Mais comme je dis, c'est peut-être une période de transition, ou pas. Je ne sais pas encore, c'est trop récent. Et puis [du point

> de vue de] l'équipe, je ne vois plus où sont mes collègues : clairement, on se cherche toute la journée. « Ah il est où ? », « il avait froid donc il s'est mis là ». Comme on peut changer à n'importe quel moment dans la journée, et que je suis souvent (*elle ne termine pas sa phrase*), quand je reviens j'ai perdu 2-3 collègues.
>
> Chloé Semblat, 2019, cheffe de projet, département de projet informatique.

Pour la professionnelle, qui exprimait déjà une distance à l'égard du collectif, s'en tenant à distance malgré des caractéristiques sociales proches à celle de ces collègues, le *flex-office* semble amplifier un éclatement du collectif et une dislocation du sentiment d'appartenance :

> Chloé : Mais je l'ai dit à d'autres collègues et ils ressentent un peu pareil... Donc je ne sais pas en fait, à quel moment ca va être positif pour l'entreprise, à terme. Déjà il y a beaucoup de *turnover*, mais si en plus on n'a aucun… La seule chose qu'on peut personnaliser, aujourd'hui, en *flex-office*, c'est le nom qu'on a sur notre casier. C'est quoi ? 5cm^2. Donc là, ils ont vraiment réduit…
> Marianne : Tu peux mettre un magnet sur la porte (*rire*).
> Chloé : Ouais, ouais mais super quoi. Je ne [suis] pas au lycée américain. Enfin, ça fait un peu ça, quoi. […] Donc j'ai décidé de ne pas le personnaliser. Ils me réduisent tout, et bien ils me réduisent tout, tant pis. De toute façon ça fait 11 ans que je suis là donc... Moi, je pense que je vais quand même, je vais essayer de retrouver un sentiment [d'appartenance]. L'investissement je l'ai, mais un sentiment d'appartenance ça compte pour moi. Ça peut jouer, tu vois, dans une décision. De toute façon c'est ce qu'ils essayent de faire.
>
> *Idem.*

Chloé identifie cette distance comme le résultat d'un processus mis en œuvre par l'employeur (qui correspond au « ils » utilisé dans l'entretien). De fait, elle est le résultat de politiques organisationnelles, visant avant tout à réduire les espaces de travail et ainsi à réaliser des gains financiers. L'imposition d'une forme de distance et, en elle, la fragilisation des collectifs, est-elle alors un but recherché par l'employeur ? Il est *a minima* possible de poser cette question, sous forme d'une hypothèse, sans être en mesure de la valider ou non.

Deux années plus tard, et face à la diffusion et l'intensification du télétravail, la distance se fait plus forte, et alors qu'elle était en germe antérieurement, elle est maintenant bien palpable. À la fin de la période observée et avant de terminer mon contrat de travail, les signes de cette distance s'amplifient. D'abord, se « voir », passer du temps avec ses collègues et être en coprésence dans le même espace semble être un impératif variable. Lors d'une réunion organisée par le supérieur hiérarchique de mon encadrante Cifre et alors que le nouvel accord de télétravail vient d'être mis en place, en octobre 2021, la discussion tourne autour du fait qu'il faut que chaque personne choisisse son régime de télétravail, puis que différentes équipes réfléchissent à la manière dont elles veulent se retrouver pour passer du temps ensemble, et donc décider de jours communs sur le lieu de travail. Un encadrant déclare alors que lui et les membres son équipe ont convenu de se retrouver une journée par mois dans les locaux de l'Entreprise, sans obligations si certains ou certaines ont des contraintes personnelles. Cela ne

signifie pas qu'ils et elles ne verront pas, en petit comité, dans les locaux de l'employeur lors de leurs journées de présence hebdomadaires. Néanmoins, l'équipe (d'environ 5 à 6 personnes) ne se réunira qu'une fois par mois. Lors de l'échange que j'ai eus quelques mois plus tôt avec les représentantes et représentants syndicaux de la CFDT dans l'Entreprise, l'une d'entre eux souligne que les équipes doivent réorganiser leurs jours de présences en commun, avec l'accroissement de la pratique du télétravail. Elle ajoute que la présence au bureau est difficile : « on est délocalisés. On est de plus en plus délocalisés en fait, ce n'est pas rare de travailler toute la journée avec son casque, car de toute façon, on est au téléphone avec des gens au Portugal ou en Inde ». Cette déclaration fait écho à la réflexion partagée par Chloé qui se demandait, finalement, à quoi bon être « là ou ailleurs », puisque le sentiment d'appartenance se fait diffus.

Prenons au sérieux la déclaration de cette déléguée syndicale. Le télétravail est-il une délocalisation ? La délocalisation, composante de la mondialisation, se définit comme la localisation totale ou partielle d'une activité d'un pays A vers un pays B dans le but de réaliser des économies, notamment mais pas uniquement sur les salaires[713]. *Stricto-sensu*, et dans le cadre de sa définition on ne peut donc pas considérer le télétravail comme une délocalisation : le salaire des personnes salariées ne change pas, leur activité n'est pas déplacée dans un autre pays. Pour autant, l'activité est effectivement déplacée, à moindre échelle : elle passe du lieu de travail au domicile. Ceci génère alors des économies substantielles pour l'employeur. Ainsi, le chercheur Laurent Taskin faisait référence à une « déspatialisation[714] » pour qualifier les effets d'un télétravail brouillant des repères, mais peut-être est-il possible de questionner cette proposition théorique dans le sens des transformations néo-libérales du salariat : là où la « déspatialisation » sert de concept pour s'interroger sur les transformations des relations d'encadrement, le rapprochement osé entre télétravail et délocalisation permet de montrer combien le télétravail est un outil parmi d'autres (présentés dans ce chapitre) pour réduire des coûts dans un contexte de financiarisation. Romain Manin, chef de projet au sein du département de transformation digitale, vit la mise en télétravail comme un déclassement. J'ai analysé dans le 6ème chapitre combien ses dispositions à travailler depuis son lieu de vie étaient faibles, préférant être dans les locaux de l'employeur afin de maintenir des liens avec ses collègues, surtout lors d'une journée du mercredi excluant les femmes étant mères et permettant alors des discussions informelles plus nombreuses :

[713] El Mouhoub Mouhoud, *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 2017.
[714] L. Taskin, « Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain », art. cit.

> Entré dans le Groupe par un *Graduate program*, à l'issue des différents postes qu'il y occupe, il opte pour son premier poste stable dans l'Entreprise. Fin juin 2020, à la fin du premier confinement et alors que nous nous apprêtons à retourner dans les locaux de l'entreprise son travail lui est insupportable : l'activité s'est grandement intensifiée, il connaît la même expérience que nombre de ses collègues, avec des réunions à la chaîne, effectuées en visioconférence et derrière son ordinateur. Son poste a évolué lors de la réorganisation du département de transformation digitale que j'ai présentée au début de ce chapitre. Il occupe alors un poste qu'il n'a pas choisi, pour lequel il se considère « surdiplômé », avec son double diplôme d'école d'ingénieur et d'école de commerce. Son nouveau poste est toujours au sein du département de transformation digitale : il doit centraliser les projets menés dans les différentes équipes du département et rendre compte des gains financiers et des économies en équivalent « emploi temps pleins » effectuées grâce aux différentes technologies digitales mises en œuvre dans l'Entreprise. Plusieurs mois plus tard, en 2021, nous échangeons lors d'une pause. Il dit qu'il manque de motivation et n'a pas "digéré" son changement de poste forcé en 2020. À ses yeux, ses compétences résident dans le fait de rencontrer et d'échanger avec des personnes employées dans d'autres départements – une activité qui correspond à ce qu'il faisait dans son poste précédent. À la fois du fait de son changement de poste, mais aussi, de son point de vue, à cause du télétravail, il considère les compétences nécessaires à la réalisation de son travail fort réduites. Ses journées sont passées en réunion, à remplir des tableurs Excels et travailler sur des présentations PowerPoint, et ses liens informels avec d'autres personnes salariées sont limités. Il explique alors être *comme un indien*, en télétravail. Je lui réponds trouver cette remarque un petit peu raciste, ce à quoi il me rétorque : « Non, ils sont moins chers, c'est tout ».
>
> Carnet de terrain, 2018 à 2021.

Romain fait donc une analogie entre la déqualification[715] dont il fait l'expérience, liée à la fois au changement de son poste et à la pratique télétravail, et la situation des travailleurs délocalisés en Inde. Cette analogie a pour but de souligner le déclassement dont il fait ainsi l'expérience, tout en montrant aussi les économies financières réalisées par l'employeur. Il finira par démissionner et quitter l'Entreprise en septembre 2021, pour aller travailler dans un autre secteur d'activité, en tant que salarié, et déménagera dans une grande ville française.

Sans aller jusqu'à dire que le télétravail est une véritable délocalisation, on peut dire que cette organisation de l'activité pourrait donc se rapprocher d'une délocalisation à "moindre mal" des populations cadres. De fait, le télétravail bénéficie d'une bien meilleure presse que des délocalisations internationales. Alors que les entreprises, comme les ANI et la législation française, mettent en avant le travail réalisé à domicile comme un gain social majeur, ce n'est évidemment pas le cas pour les délocalisations au sens classique du terme. Néanmoins, le télétravail permet certains des gains inhérents à la délocalisation, pour les structures employeuses. Cette organisation du travail a également l'avantage de permettre de conserver en emploi des personnes salariées qualifiées et d'encadrement – ce qui n'est pas le cas dans les délocalisations « classiques ».

[715] Georges Friedmann, *Le travail en miettes : spécialisation et loisirs*, Bruxelles, Belgique, Éditions de l'Université de Bruxelles, 2012, 294 p ; Mireille Dadoy, « La notion de qualification chez Georges Friedmann », *Sociologie du travail*, 1987, vol. 29, nº 1, p. 15-34.

Les incitations au télétravail vont de pair avec des incitations à retourner sur le lieu de travail. L'employeur exerce alors un contrôle important sur ses salariés et salariées. Ceci n'est pas sans tension, les cadres étant alors pris entre une autonomie importante et des rappels à l'ordre. Des prises de distance, formant un continuum, depuis l'expression d'une volonté de ne pas retourner sur le lieu de travail, jusqu'au sentiment d'être isolé et déclassé par le *flex-office* et le télétravail, sont donc notables. Si celles-ci pourraient sembler contradictoires, elles ne sont que les deux facettes de l'expérience d'une désaffection du lieu de travail liée à la contrainte que représente dorénavant le fait de devoir s'y rendre, après le temps du confinement, mais aussi d'une période professionnelle marquée par les reconfigurations multiples, du point de vue de l'emploi et des conditions de travail, que j'ai présentée plus haut. À l'été 2022, j'échange avec plusieurs anciens et anciennes collègues du département de transformation digitale, environ huit mois après la fin de la période d'enquête. Ils et elles me décrivent en détails leurs conditions de travail dans l'espace de *flex-office*, avec nombre de postes (composés d'un double écran, d'un clavier et d'une souris, auxquels brancher son ordinateur portable) ne fonctionnant pas. Ils décrivent des comportements jugés impolis, ou ne se conformant pas à la vie collective professionnelle : un homme démonte l'installation du poste où l'une des professionnelles travaille, alors qu'elle y est assise, un doctorant Cifre récemment embauché ne libère pas son poste en fin de journée et y laisse ses affaires jusqu'au lendemain… Autant de scènes qui soulignent combien la vie collective est loin d'être évidente. Une encadrante qui fait partie des personnes racontant cette nouvelle vie au bureau ajoute : « On vient si peu maintenant, [que] ça nous coûte et on a envie que ça se passe bien ». Le lieu de travail est donc au cœur de tensions et d'une distance importante, que l'on peut aussi lire à travers le concept de « flexibilité ».

3. Une flexibilité sous contrôle

Monique Haicault, dans son enquête précurseure, opère un rapprochement entre le télétravail et des délocalisations, qu'elle réinscrit dans des dynamiques de flexibilités :

> Le télétravail et les délocalisations de fonctions liées à des statuts variables de télétravailleurs, entrent dans un nouveau système d'organisation du travail, visant une compétitivité accrue des entreprises. Le télétravail comme le travail à domicile industriel semblent une forme quasi parfaite de flexibilité alliant flexibilité du travail, flexibilités des travailleurs, et plus problématique une flexibilité de la gestion et de l'organisation du travail[716].

Pour la sociologue, il faut donc comprendre le télétravail comme partie intégrante d'un système capitaliste, induisant des formes de flexibilité vécues par les personnes salariées. Cette pratique

[716] M. Haicault, *Travail à distance et/ou le travail à domicile*, *op. cit.*, p. 10.

constitue ainsi une flexibilisation des temps et lieux de l'activité professionnelle. Elle est perçue comme étant positive par les télétravailleurs et télétravailleuses, et va de pair avec un idéal d'autonomie, qui sous-tend le développement du télétravail.

a) **Une volonté de flexibilité**

Puisque se rendre sur le lieu de travail devient une forme de contrainte, la flexibilité, étant ici comprise comme un élément positif, y est alors une réponse. De fait, le télétravail comprend une promesse de flexibilité importante. Celle-ci est à mettre en relation non au sens de la précarité qu'elle peut parfois induire, notamment dans le cadre d'une sociologie des classes populaires[717], mais au sens d'un développement de la figure de cadre autonome. L'autonomie représente une quête pour les personnes salariées, les rapprochant alors d'une figure de cadres « nomades » ou « mobiles »[718]. Elle contribue à renforcer des qualités qui sont attendues de ces cadres et perçues positivement. Rappelons que le télétravail existe d'abord comme arrangement « gris », pratiqué par les personnes aux capitaux les plus élevés dans l'organisation. Ainsi, la flexibilité n'est ici pas l'apanage de conditions de travail dégradées, situées au bas de l'échelle sociale, mais est bien perçue comme un gain, pour les personnes salariées, qui leur permet une marge de manœuvre accrue. La flexibilité constitue ainsi un trait apprécié de la situation d'emploi et d'activité, à la fois pour l'employeur, mais aussi pour les cadres que j'ai interrogés qui se rapprochent le plus de la figure du cadre autonome.

Ainsi, le télétravail tient d'une volonté socialement située de se réapproprier son temps d'activité, d'en être maître ou maîtresse, et de pouvoir en disposer avec davantage d'autonomie, ou, pour le dire autrement, être « flexible ». Audrey Fontenille, salariée dans l'Entreprise, passe dix années à travailler dans le département des opérations, après des études en école de commerce et une formation militaire à l'école de Saint-Cyr, institution qu'elle quittera ensuite pour préférer le rythme de vie permis par le Groupe. Elle entre dans l'Entreprise en 2006 et grimpe les échelons du département des opérations, y étant d'abord chargée de compte, puis occupant plusieurs postes d'encadrement. Pourtant, en raison de ce qu'elle qualifie de crainte du télétravail de la part de l'organisation, mais aussi plus spécifiquement du blocage du

[717] Laurence Roulleau-Berger, « Travail flexible, bifurcations biographiques et nouvelles économies morales » dans Patrick Cingolani (dir.), *Un travail sans limites ? Subordination, tensions, résistances*, Toulouse, Érès, 2012, p. 209-222.

[718] L. Boltanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, *op. cit.* ; L. Goussard, « Au-delà de l'emploi, quelle sauvegarde du travail ? », art cit.

télétravail pour les cadres des opérations, elle quitte ce département après y avoir travaillé dix années :

> J'ai dit [à mon manager] : moi, demain, vous me donnez du télétravail chez les [Opérations] par exemple, je reste. Parce qu'ils vont me passer au forfait, je reste, parce que je pourrais organiser ma vie d'une manière plus fluide, ou telle que moi je l'entends aujourd'hui. Et c'était quand même un regret qu'on ne puisse pas aboutir à un terrain d'entente.
>
> Audrey Fontenille, 2020, cheffe de projet, département de transformation digitale

Audrey rapproche la volonté de télétravailler et de celle de voir ses conditions d'emploi changer : « passer au forfait », après avoir été cadre au régime collectif et avoir dû « badger » plusieurs fois par jour, représente ainsi une attente élevée pour cette mère de deux enfants, puisqu'elle serait alors davantage maîtresse des temporalités de son activité professionnelle. Elle explique ainsi durant l'entretien combien le télétravail serait freiné par les employeurs, « les gens allaient glander au travail », et y oppose des personnes salariées demandeuses. Cette mise en récit fait alors du télétravail un atout pour les travailleurs et travailleuses et une largesse permise par l'employeur. Or, nous l'avons vu, les employeurs ont des intérêts à permettre le télétravail. Ce discours ne permet pas de resituer le télétravail dans des dominations intrinsèques au salariat, en axant ses représentations sur une pratique bénéfique essentiellement pour les personnes salariées. Le télétravail va alors de pair avec un idéal flexible, embrassé par des cadres désireux et désireuses d'être tout à fait autonomes, et d'avoir alors une activité professionnelle qui soit toujours plus fusionnelle de leur identité :

> Et [mon encadrant] travaillait aussi en parallèle avec [une société du secteur informatique]. Et [cette entreprise] [a] adopté [la] solution [du télétravail] il y a déjà, je pense, dix ans. Et de fait, ça sera la solution de demain. Donc après il y a des économistes qui remettent même en cause les trente-cinq heures, qui disent : l'avenir demain, c'est que les gens trouvent, un sens dans leur travail, qu'ils [y] soient complètement dévoués, et on ne parlera même plus de contraintes de travail, ça sera un objectif de vie comme ta vie personnelle et ta vie professionnelle. Je pense qu'on va se diriger vers autre chose (*i.e. un autre modèle de rapport au travail*) où les gens sont [davantage] en quête de sens. Et finalement, ce n'est pas travailler pour travailler comme du labeur, ou tu vas au champ, ou tu vas dans ton usine où tu dois fabriquer quelque chose. Tu te diras : non, je crois vraiment en ce que je fais. Et tu ne perçois même plus ça comme du travail. C'est une espèce d'accomplissement. Tu te dis, oui, ce que je fais, ça a de la valeur ajoutée. Je suis contente de ce que je fais.
>
> *Idem.*

La question d'une perte de sens professionnel traverse la société[719], et ce sens peut être mis à mal par des dégradations des conditions de travail et des transformations mises en œuvre par les organisations[720]. Dans ce cas, le gain de « fluidité », pour reprendre l'expression de cette

[719] Fabienne Hanique, « "Le travail a perdu son sens." » dans Marie-Anne Dujarier (dir.), *Idées reçues sur le travail*, Paris, Le Cavalier Bleu, 2023, p. 235-236.

[720] Fabienne Hanique, *Le sens du travail : chronique de la modernisation au guichet*, Ramonville Saint-Agne, Erès, 2004.

professionnelle, c'est-à-dire d'une flexibilité dans ses horaires de travail, va pour elle de pair avec un sens du travail accru. Ici et pour cette cadre, le fait de pouvoir disposer plus librement de son temps (par le télétravail tout comme par un contrat au forfait jour) devient une condition d'une activité reclassée, perçue positivement. Elle décrit ainsi cette condition de cadre « flexible » disposant de son temps par opposition aux postes du secteur ouvrier et plus largement des professions manuelles, montrant alors l'inscription sociale de l'idéal de flexibilité, tout en étant aveugle à ce que ce modèle de travail prétendument non-contraignant signifierait pour les classes populaires. Dans le cadre de ces représentations autour d'une quête de la flexibilité liée à ces caractéristiques très favorisées, le salariat est ainsi réenchanté par un télétravail qui le rapproche d'une nouvelle « fluidité » et un affaissement des limites entre travail et hors-travail.

Dès lors, outre une flexibilité spatiale modérée permettant aux personnes salariées de télétravailler dans des temporalités convenues avec l'employeur, la demande d'une flexibilité supérieure émane de certains et certaines salariées, cadres déjà autonomes et socialisés à gérer des temps de travail extensifs. Ainsi, le caractère de fixité du télétravail tel qu'il est pratiqué dans l'Entreprise est critiqué. Il est certes possible d'avoir deux jours par mois qui soient positionnés quand le ou la salariée le souhaite, mais il ne s'agit pas d'un nombre de jours élevé. La possibilité d'effectuer davantage de journées de télétravail repose sur l'engagement à en effectuer sur des jours fixes. Or, cela contrevient à une volonté de flexibilité :

> Et [le fait de revenir sur le lieu de travail] sur des jours fixes, parce que finalement, si je n'avais pas mes jours fixes, très franchement, je me calerais… Je ne viendrais pas toutes les semaines si je n'avais pas toujours… Alors dans l'idéal, en restant en poste de manager, comme ça, à distance, en mode hybride, là, mon idéal de travail, et je pense que c'est là que je serais la plus efficace, c'est de ne pas revenir toutes les semaines sur jours fixes. Parce que je trouve ça complètement idiot. Parce que mon équipe n'est pas là, il n'y a que quelques personnes qui sont là les mêmes jours que moi. Puis je reviendrais plutôt en mode "souple". Donc déjà, des jours flottants. Et plutôt toutes les deux semaines. Plutôt toutes les deux semaines, oui. Quitte à rester trois jours d'affilée, ou, de temps en temps faire juste l'aller-retour dans la journée, et me caler vraiment sur ce dont l'équipe aura besoin tout simplement.
>
> Rokhaya Diassana, 2021, encadrante d'une dizaine de personnes, consulting interne, département de transformation digitale.

« Souple », « fluide » ou « flottant » sont autant de termes connotés positivement visant à définir ainsi la quête de ces cadres pour des temps du travail hors d'un certain nombre de contraintes de l'employeur, qui est aussi justifié, par certains et certaines salariées comme permettant une productivité importante. N'ayant pas interrogé les cadres des opérations à la suite de la crise du covid (à l'exception d'une encadrante, Julie Costa), je ne sais donc pas à quel point les discours des populations les moins dotées de ce terrain d'enquête seraient

identiques à celui des cadres de la gestion de projet. On peut néanmoins penser que la flexibilité comme idéal est un élément constitutif de l'*ethos* de cadre .

L'accord de 2021 de télétravail, signé au sein du Groupe, reprend l'idée d'une flexibilité et s'intègre au sein d'un programme nommé « *Smart Working* », présenté aux personnes salariées au sein d'un email envoyé à toutes les personnes employées par le Groupe – échelle de communication très rarement utilisée, les membres de l'Entreprise étant davantage contactés à l'échelon de l'organisation ou celle du Pôle. Ce programme est composé de quatre dimensions, « télétravail, espace de travail, outils digitaux et *people care* ». Du point de vue du télétravail, l'email de présentation déclare :

> Il est important de conserver un sentiment d'appartenance à l'équipe et au Groupe en maintenant un équilibre global entre télétravail et présence sur site.
> Notre nouveau cadre commun sera basé sur :
> - Plus de flexibilité dans l'environnement de travail en comparaison avec la situation d'avant crise, avec notamment une extension des activités éligibles ;
> - Une règle commune : un maximum de 50% de télétravail par collaborateur pour maintenir le sens collectif (sauf exceptions locales qui seraient liées à des contextes ou réglementations spécifiques)
> - Plusieurs options seront proposées, toutes basées sur un double volontariat collaborateur / manager, et coordonnées au sein de l'équipe pour définir comment travailler ensemble demain.
>
> Email du 7 juillet 2021, envoyé à l'ensemble des personnes salariées du Groupe.

La promesse est donc de combiner appartenance au collectif et flexibilité : le premier élément semble mis à mal, comme je l'ai montré plus tôt dans ce chapitre. Pour le deuxième, la promesse de flexibilité est dans la mise en œuvre du régime de télétravail « mixte », combinant des journées de télétravail régulier (1 à 2 par semaine) et des jours flexibles (12 à 24 par semestre). La « flexibilité », telle que la comprend l'organisation, est toute relative. Si les collectifs sont relativement réduits avec l'intensification du télétravail, la présence des personnes salariées reste contrôlée et suivie au sein de l'organisation. Ainsi, alors que l'accord télétravail Groupe prévoit l'existence d'un télétravail « flexible », dans le cadre d'une expérimentation réalisée au sein « d'activités limitées et [destinée] à des salariés particulièrement autonomes dans l'exercice de leurs fonctions et dont l'organisation collective et les locaux de travail sont adaptés[721] », cette possibilité n'est pas ouverte dans l'Entreprise : ce régime prévoit la possibilité d'effectuer 25 à 50 jours de télétravail par semestre, fixés par la personne salariée, sans autre forme de récurrence hebdomadaire[722]. Les nouvelles modalités d'un télétravail « mixte » vont ainsi dans le sens d'une demande émanant des personnes salariées d'une flexibilité accrue.

[721] « Accord sur le télétravail dans le Groupe en France », 2021.

[722] Il serait possible de les fixer pleinement au bon vouloir de la personne salariée, ne pas télétravailler du tout pendant une semaine, puis trois journées la semaine suivante : le fait de positionner les journées de télétravail au fil du semestre est laissé à la volonté de la personne salariée.

Néanmoins, il ne faut pas souscrire à un discours ambiant, dans l'organisation étudiée, qui ferait du télétravail une largesse permise par l'employeur qui aurait alors cédé aux demandes des personnes salariées. Les gains sont multiples, pour une structure employeuse qui tire des profits conséquents des reconfigurations spatiales de l'activité.

b) **« Le bureau n'est pas mort » : de nouvelles promesses ?**

Dans une interview donnée à un podcast au ton managérial promouvant le "bonheur" au travail, le directeur général adjoint de la filiale Immobilier du Groupe et responsable de l'immobilier d'entreprise en Île-de-France est interrogé en 2022 sur l'« avenir des bureaux » déclare ainsi que le « bureau n'est pas mort ». La filiale Immobilier effectue des investissements dans ce secteur, de la promotion immobilière, de la gestion de biens, dans des types d'espaces très variés : lieux résidentiels, d'activité, immeubles de bureaux. Si elle est distincte d'une autre filiale qui s'occupe de l'exploitation des locaux utilisés par le Groupe, on peut penser néanmoins que les discours portés par la filiale Immobilier sont représentatifs de la manière dont les locaux sont envisagés pour l'ensemble de cette structure. Évidemment, puisque cette filiale tire des profits de transactions autour des biens immobiliers, son intérêt n'est pas à annoncer des locaux organisationnels qui seraient alors caduques. Interrogé sur la fermeture des locaux du siège d'un réseau social en 2020 (et le passage des personnes salariées en travail à domicile en totalité), le professionnel réagit en décrivant des réactions excessives de certains employeurs, qui ont ultérieurement réalisé à quel point leurs locaux sont « essentiels » : « le bureau est devenu un levier de performance, un vecteur d'attractivité, un vecteur de sens », déclare le responsable interrogé. Ainsi, après les transformations ayant abouti à la vente de certains immeubles et à des gains financiers importants, un mouvement ferme de retour sur le lieu de travail est notable que j'ai identifié comme étant une paradoxale sacralisation organisationnelle du bureau. Cette dernière repose alors sur un discours qui donnerait au bureau un rôle particulier. À la question des « nouvelles attentes » reposant sur ce lieu, le professionnel répond :

> Sachant que l'on n'ira plus au bureau avec une logique de métro, boulot, dodo, on y va parce qu'on y recherche quelque chose de précis. Ça, c'est très important. On ne vient pas au bureau pour se "*plugger*" (i.e. se brancher) sur son [poste] et repartir sur le soir, comme si de rien n'était.
>
> Interview d'un responsable de la filiale Immobilier du Groupe, 2022.

Dès lors, le bureau serait au cœur de promesses nouvelles au sein du système capitaliste : il s'agirait d'un lieu investi de sens par les organisations et les personnes salariées.

Ces promesses vont de pair avec le développement d'un mode de travail nommé « hybride », qui représente, pour l'organisation, le fait de penser le salariat comme l'alternance de venues sur le lieu de travail et de télétravail. Avec la réduction du temps passé dans les locaux de l'employeur, ce temps devient donc investi d'une mission particulière. Le projet « *Smart Working* » du Groupe, repose ainsi sur ce nouveau caractère d'alternance. Le mail envoyé à l'ensemble des personnes salariées en France précise ainsi :

> Pour aller vers ce modèle hybride et passer à une approche de *Smart Working*, construire un projet d'équipe sera nécessaire afin d'organiser votre quotidien avec vos collègues. […] *Smart Working* est un projet essentiel pour notre entreprise avec ses nouvelles façons de travailler, que nous avons su adopter pendant la pandémie. Collectivement, nous devons désormais appliquer ces évolutions sur la durée. Nous n'en sommes qu'au commencement et avons toute confiance dans le fait de tirer profit des opportunités offertes par ce dispositif gagnant-gagnant. Notre Groupe n'en sera que plus attractif et efficace, et les collaborateurs gagneront en autonomie et en souplesse organisationnelle.
>
> Email du 7 juillet 2021, envoyé à l'ensemble des personnes salariées du Groupe.

Le discours reste ainsi marqué par des promesses doubles, adressées à la fois à l'organisation mais aussi aux personnes salariées. La dimension « espace de travail » du programme « *Smart Working* » va également en ce sens :

> Le *Desk sharing* (laisser votre position de travail disponible lorsque vous n'êtes pas au bureau) devient progressivement un standard Groupe afin d'être en phase avec notre objectif d'optimisation immobilière ; les immeubles [du Groupe] seront adaptés aux nouveaux besoins dans le respect de notre approche en matière de développement durable. Espaces collaboratifs, mutualisés et accessibles, nouvelles offres de service, espaces de nomadisme : nous avons besoin de redéfinir pourquoi nous venons au bureau et d'adapter celui-ci à nos habitudes de travail !
>
> *Idem.*

La mise en récit d'un lieu de travail ayant alors des fonctions spécifiques et renouvelées est une tentative de réponse à la critique formulée plus haut d'un lieu de travail qui n'aurait plus d'intérêt, puisque tout peut être effectué à domicile. Alors que j'échange avec elle en octobre 2020, la cheffe de projet de l'Entreprise qui supervise le télétravail et le *flex-office*, déclare que le Groupe s'interroge sur « les espaces de travail de demain » : « Est-ce qu'après [la crise du covid] on ira sur site pour retrouver son équipe, retrouver un semblant de famille ? Ou au contraire, est-ce que j'irai [dans une autre filiale du Groupe que celle où je suis], parce que c'est plus près de chez moi ? Et dans ce cas-là, est-ce qu'aller [dans cette autre filiale], c'est travailler sur site ? » Face à la critique relevée par la cheffe de projet de venues sur le lieu de travail qui se résument alors à « faire des réunions derrière un ordinateur », la réponse organisationnelle est donc de présenter des usages sociaux et collectifs du lieu de travail. Cela permet aussi de présenter sous un autre jour un impératif de contrôle et de retour sur le lieu de travail, dans les habits d'une mesure qui viserait le bien-être des personnes salariées. On peut en outre rapprocher ces représentations d'un lieu de travail qui serait investi de fonctions nouvelles

fonctions d'un récit, émergeant de manière médiatique, qui ferait de la société postérieure à la crise du covid le « monde d'*après* », comprenant nécessairement des transformations apportées par la crise du covid. En d'autres termes, l'idée existe, à ce moment-là, du fait qu'un retour « à la normale » serait impossible : dès lors, les usages du lieu financé par l'employeur seraient nécessairement différents. On peut donc aussi analyser ces promesses concernant le lieu de travail comme ce renouvellement presqu'obligatoire du rôle des locaux de l'employeur.

Cette mise en récit d'un lieu de travail qui induirait alors une vie sociale professionnelle nouvelle résiste-t-elle à l'expérience qu'en font les personnes salariées ? Si l'on en croit celles et ceux que j'ai interrogés plus haut, et notamment les conversations informelles que j'ai pu avoir dans les locaux, le fait de devoir retourner sur le lieu de travail n'induit pas nécessairement des échanges interindividuels perçus positivement. Ces constats d'une forme de pénibilité dans l'obligation de se rendre au bureau émanent des cadres du département de transformation digitale, espace comprenant des personnes plutôt à la fin de leur carrière, dans une situation professionnelle plutôt favorisée, qui, en d'autres termes, se permettent de formuler ces critiques. Au contraire, celles et ceux qui sont dans des logiques de carrière ascendantes, à des positions organisationnelles moins favorisées, semblent reprendre le discours organisationnel pour faire du télétravail et de la venue sur le lieu de travail des organisations complémentaires, qui reprennent cette promesse d'une venue au bureau permettant davantage d'interactions sociales.

> J'aime bien l'équilibre en fait. Ça veut dire que j'aime beaucoup être à la maison pour tout ce que ça peut apporter, puis quand je suis ici, voilà, j'aime bien voir les autres personnes. J'aime beaucoup être à mon poste de travail. Je trouve que le confort de travail, le confort physique, je dirais, il est bien meilleur [au bureau]. Et puis j'aime bien faire ce *comute* maison – travail.
>
> Alexandre Arlet, 2020 (entretien n°2), encadrant de trois équipes, département de projet informatique.

Le professionnel porte un discours axé autour d'un équilibre. Alexandre réévalue un temps de trajet comme comportant des éléments positifs, car il permet d'être seul, mais aussi pour lui de rattraper son retard en écoute d'épisodes de podcast, qu'il me confie n'avoir pas réussi à écouter durant le premier confinement. Une autre encadrante développe un discours similaire, de réévaluation de la venue sur le lieu de travail, qui s'ancre parfaitement dans les éléments proposés par l'organisation :

> Julie : Parce que je viens moins souvent donc c'est plus sympa quand je viens.
> Marianne : Et tu le lies à quoi, en particulier ?
> Julie : Moi je pense que c'est parce que ce n'est plus assimilé : Campus égal travail. Parce que finalement chez moi, c'est égal travail aussi, maintenant. Donc maintenant, [les locaux de l'employeur] ça va être plutôt travail avec les copains. Je vais voir des gens. Donc ouais, plus agréable. Plus agréable, en plus, par rapport à la gestion du temps, moi ne ça me dérange pas de faire un peu plus d'heures quand je suis chez moi. Donc quand je suis à [au bureau], à moins que j'aie vraiment tout un tas de réunions, j'arrive à 9h30, je pars à 17h30. Je sais que ce n'est pas

> grave si je dois rattraper une ou deux heures sur la semaine, je les ferai chez moi, je serai plus tranquille. Je prends sur les temps de transport. Ce ne sont plus les grosses journées à rallonge qu'on faisait [au bureau]… Il y a plein de choses autour du télétravail qu'on n'évoque pas mais qui changent vraiment beaucoup.
>
> Julie Costa, 2020 (entretien n°2), *team leader*, département des opérations.

Ici, et en raison de sa place, Julie se fait constamment le relai des discours organisationnels auprès des personnes de son équipe, qu'elle considère comme peu autonomes. Ainsi elle souligne la place spécifique dont bénéficie le lieu de travail. Il n'est pas possible de savoir combien ces promesses organisationnelles d'un lieu de travail investi de rôle nouveau se seront actualisées au fil des années. L'anecdote rapportée plus haut de conditions de travail dégradées au sein d'un espace de *flex-office* dysfonctionnant, alors que j'échange avec d'anciens collègues après l'enquête en 2022, permet de douter d'un lieu de travail enchanté, où les journées de présence au bureau seraient essentiellement composées d'échanges et de collaboration.

On peut mettre l'émergence de discours faisant des locaux de l'employeur un espace nécessairement « porteur de sens », c'est-à-dire, dans le vocabulaire managérial, permettant des « collaborations » accrues, sur le compte de la nécessité de renouvellement des organisations. Cette promesse est alors une réponse à la critique de déplacements pendulaires vains, face à l'émergence d'un télétravail globalement plébiscité par des salariés et salariées ayant, dans leur majorité, des capitaux pour faire face aux pressions advenant en télétravail. La flexibilité, ou les différentes facettes d'une volonté d'autonomie, passant par une maîtrise des temps et lieux de l'activité par celles et ceux qui la pratiquent, restent donc avant tout sous contrôle d'une organisation qui en tire des bénéfices. Il ne s'agit pas d'une flexibilité totale, bien qu'elle soit demandée par certaines personnes salariées. Le contrôle exercé par les employeurs change de forme et se fait plus discret, passant par l'autocontrôle et des surveillances à distance, dans des modalités conformes à une population composée avant tout de cadres.

Conclusion du chapitre. Une équation liberté-subordination maintenue

Au terme de ce chapitre, la question de l'engagement dans le télétravail vient souligner la quête, notamment pour les personnes dominées, d'une marge de manœuvre accrue, pour naviguer parmi les fragilisations dont elles font l'expérience. Avec le télétravail, se déploient une série de mesures altérant les conditions d'emploi et de travail. Elles participent d'une même logique de financiarisation, en réduisant les coûts afférents à l'activité professionnelle. Loin d'être un hasard, si télétravail, *flex-office*, fusion et plan de départ volontaire se déploient

concomitamment, c'est parce que ces « mesures » se répondent, contribuant à réduire l'espace de travail mais aussi le nombre de personnes qui l'utilisent.

Face à ces altérations de l'emploi et du travail, le télétravail apparaît être une forme de maintien de la loyauté de manière apathique, pour tenir dans l'activité tout en effectuant un pas de recul, ou bien dans le but d'une sortie plus franche du poste occupé. Il permet alors des *exits*. Pour les femmes qui ont des dispositions importantes au télétravail, cette pratique est alors investie à l'échelle des transitions professionnelles et de la carrière. Les cadres louent un télétravail qui répond à un besoin d'autonomie fort, notamment pour les cadres déjà les plus autonomes, dans le contexte d'un idéal « flexible » partagé par des travailleurs et travailleuses du haut de l'espace social, fantasmant leur départ d'Île-de-France – rêve permis par le développement d'un télétravail qui laisserait entendre que les modalités de contrôle inhérent au salariat se déliterait. Pourtant, l'analyse du télétravail souligne bien une flexibilité à la main des organisations, tantôt éloignant les personnes salariées de ses locaux, tantôt les contraignant à s'y rendre. Le contrôle exercé par l'employeur se renouvelle, se fait plus lâche par endroit, mais est loin de disparaître. Le télétravail reformule alors faiblement les termes de l'équation du salariat, entre liberté et subordination : si les professionnels et professionnelles les plus autonomes gagnent une marge de manœuvre, celle-ci est toute limitée et reste dans les contours de ce qui est acceptable, au sein de l'organisation. Le télétravail montre alors un repli à domicile et sur soi, qui va dans le sens des logiques individualisantes du capitalisme.

Pour répondre à la question posée au début de ce chapitre, il est possible de conclure sur le fait que l'engagement dans le télétravail est le fruit d'intérêts convergents, entre les personnes salariées et les employeurs, en cochant la case d'une volonté d'autonomie, d'un côté, et d'une réduction des coûts tout en maintenant un contrôle, de l'autre. Ainsi, l'équation liberté-subordination est maintenue, dans le télétravail : si elle change d'aspect, avec des lieux et temps de l'activité qui se fragilisent, le salariat reste une affaire de contrôle par l'employeur.

Conclusion de la troisième partie. À la main de l'organisation

Le télétravail est le fruit de la production de normes et de différenciations à l'échelle de l'entreprise. Celles-ci existent entre les personnes qui y ont accès dès son existence dans la structure étudiée, celles qui n'y ont pas accès, celles qui peuvent outrepasser des règles et celles qui sont obligées de se contraindre à les respecter, celles et ceux qui sont prioritaires dans la mise en œuvre d'un travail confiné au moment du confinement, celles et ceux qui bénéficient d'une marge de manœuvre dans l'exercice de l'activité *via* le télétravail. Ces différenciations sont fondées sur la position des professionnels et professionnelles au sein de l'organisation et plus largement sur un régime d'inégalités lié à leur classe, leur genre, leur âge mais aussi leur nationalité.

Cette pratique est également la source de gains financiers, organisationnels et réputationnels pour les employeurs. Elle s'ancre dans le contexte d'une flexibilisation souhaitée par les personnes salariées : comme je le mentionnais plus tôt, le *flex-office* n'est par exemple toléré que parce qu'il va de pair avec la diffusion du télétravail, qui permet une latitude spatio-temporelle antérieurement réservée aux cadres les plus hauts placés dans l'organisation. Ainsi, le télétravail fait l'effet d'un reclassement, en donnant accès à tous les membres de la structure employeuse à cette pratique : c'est notamment le cas pour les assistantes de direction qui en étaient privées antérieurement. Mais à d'autres endroits de l'espace social, le télétravail peut devenir un déclassement, pour des hommes à la carrière très ascendante, promis à des postes hiérarchiquement élevés qui se sentent déclassés par cette pratique - ce type de ressenti semble néanmoins minoritaire. Pour la plupart des cadres autonomes, le télétravail s'ancre dans la quête d'une flexibilité, à leurs yeux pleine de promesse. Dès lors, la nécessité de revenir dans les locaux de l'employeur est insatisfaisante, puisqu'elle suit le tempo et les contraintes organisationnelles, par opposition à la quête des personnes salariées de liberté et de marge de manœuvre (que le télétravail leur offre en partie, tout en accroissant des inégalités qui lui préexiste). Le télétravail reste orchestré par les organisations, et donc tout à fait bénéfiques pour elles, mais certains cadres, en fonction de leurs caractéristiques, peuvent également en tirer des avantages.

Conclusion générale

> Je dois valider une formation obligatoire, dans laquelle plusieurs situations fictives sont proposées. Dans l'une d'elle, un encadrant allonge la durée d'une réunion qui se termine alors tard le soir. Lorsque les salariés concernés protestent, l'encadrant s'énerve.
> Un texte explique alors, dans la formation : « Chaque collaborateur peut faire l'expérience de situations stressantes et de délais serrés, en particulier lorsqu'ils sont en télétravail. Voici les comportements problématiques du manager […]. C'est incompatible avec la valeur "*Good place to work*". Il faut prévenir si la réunion doit être étendue. »
>
> Carnet de terrain, septembre 2021.

Au terme de cette recherche, on peut analyser combien le réenchantement du salariat, par le télétravail, est pour le moins partiel. D'abord, et du point de vue du vécu individuel de cette pratique, son potentiel de réenchantement est inégalement réparti : le genre, en écho avec la parentalité, tout comme la classe, liée à la position professionnelle, induisent à la fois des dispositions variables au télétravail mais aussi des expériences distinctes. L'âge et la nationalité sont également déterminants, de ce point de vue. Si les promesses de cette pratique se situent à la fois dans la potentialité d'un gain de liberté vis-à-vis des contraintes organisationnelles, mais aussi de temps sociaux moins conflictuels, force est de constater que ces potentialités s'actualisent de manière différenciée. Cette pratique reste en effet à la main d'une organisation qui, elle, capitalise dessus pour réaliser des gains financiers et réassurer sa domination sur les personnes salariées.

Des inégalités de genre, de classe, d'âge et de nationalité, ayant des effets du point de vue professionnel et domestique

Du point de vue du genre, d'abord, les femmes perdent à la fois professionnellement et personnellement. Les professions les plus féminisées sont moins destinataires de la confiance de l'organisation, et, globalement, les femmes sont plus suspectées de s'occuper de leurs enfants. Alors que le télétravail se développe dans le contexte du confinement, elles sont moins susceptibles de se rendre disponibles pour faire de longues journées, pour celles qui sont mères. J'ai montré combien la question des risques psycho-sociaux était également située : la construction de limites professionnelles semble plus aisée pour les personnes n'ayant pas de

contrainte familiale forte, et notamment pour les hommes. Les activités reproductives font irruption dans la journée de travail, ce qui induit à la fois des logiques de rationalisation très fortes, qui sont appréciées par les femmes cadres, mais aussi des inégalités de genre accrues. Le télétravail entraîne un engagement plus important des femmes, lié à des dispositions situées et il rejoint également un répertoire d'action féminin, leur permettant de se mettre à distance de situations professionnelles générant des insatisfactions voire des souffrances. Au contraire, pour les hommes, le télétravail s'ancre dans un temps professionnel qui s'étend, ce qui permet notamment dans le temps de crise du confinement de se conformer à une disponibilité professionnelle extensive entraînant des carrières ascendantes. Néanmoins, le caractère épuisant du télétravail intensif en 2020 et 2021 a également pu être source de tension, à l'échelle la plus individuelle. Les ressources dont disposent les hommes les ont plus fréquemment protégés et même avantagés, dans ces situations.

Les expériences professionnelles et personnelles du télétravail sont axées dans un *continuum* lié au genre. À une extrémité, on trouve des situations contraintes et épuisantes, pour les populations dominées, et notamment des femmes étant mères, en charge des tâches domestiques et parentales. À l'autre extrémité, les hommes célibataires consacrent un temps important à l'activité professionnelle, et se consacrent aux activités de loisir plus qu'aux tâches domestiques, en télétravail. Ils disposent de limites construites vis-à-vis de l'activité professionnelle, qui entraînent une capacité plus forte à « déconnecter », acquise antérieurement au télétravail. Entre ces deux situations, celle des femmes sans enfants, en couple hétérosexuel cohabitant, donne à voir une hétéronomie et une assignation aux tâches domestiques également importante. Les hommes étant pères montrent quant à eux une adhésion à des normes de parentalités égalitaires, tout en se désengageant des tâches domestiques. En somme, le télétravail entraîne des variations de la disponibilité de personnes salariées, à la fois du point de vue professionnel, mais aussi du point de vue domestique. Elles reproduisent une scission genrée traditionnelle, affectant plutôt les hommes au champ professionnel, tandis que les femmes se retrouvent réassignées à une gestion domestique. Cela souligne alors toutes les contraintes d'une articulation des temps sociaux assumée de manière asymétrique en contexte hétérosexuel.

Du point de vue de la classe, j'ai montré comment les capitaux entrent en écho avec les caractéristiques de genre et de famille afin d'aménager les conditions de télétravail : avoir un lieu de vie suffisamment spacieux pour bénéficier d'une pièce fermée ou encore poser des limites à l'activité professionnelle sont autant de conditions, qui, à l'échelle individuelle, rendent possible une évaluation positive de la pratique. Le télétravail, dans la structure étudiée,

est d'abord une affaire de cadres et les modalités de son contrôle se font alors relativement discrètes. En cela, il s'ancre dans une « expansion abusive de l'autocontrôle[723] ». Le télétravail n'entraîne pas de disparition du contrôle, mais son maintien sous de nouvelles formes, reposant sur l'*ethos* de cadre et sur les TIC. On peut alors noter combien les traits de la « cité par projet », dépeinte par Ève Chiapello et Luc Boltanski, se renforcent avec un télétravail qui accroît l'autonomie et l'autocontrôle des cadres. Les logiciels de discussion permettent une surveillance permanente, à la fois hiérarchique et entre pairs, par un statut de connexion constamment affiché, reproduisant la surveillance du travail « en présentiel ». Néanmoins, dans la mesure où cet outil existait avant le développement du télétravail, il n'est pas source de critiques. Les outils de travail mobiles permettent aux personnes salariées de recréer des interactions rapides et un contact, à distance, tout en surveillant les horaires de chacun et chacune. À la suite d'une sociologie du travail ayant pris pour objet l'usage des TIC en contexte professionnel, il est possible de voir combien les outils de travail mobiles participent à la flexibilité dont la régulation repose sur les seuls capitaux des personnes salariées. Si la possibilité de télétravailler représente un gain d'autonomie, la mise en œuvre et l'accès à cette pratique tracent néanmoins des lignes de séparation, à l'intérieur de la population. En outre, plutôt que d'être une pratique qui unifierait une classe de cadres, le télétravail crée des distinctions, entre celles et ceux qui bénéficient d'une confiance organisationnelle et les non-bénéficiaires, du fait de biais de genre, de classe, d'âge, et de nationalité.

En effet, l'âge et la nationalité sont également des caractéristiques qui discriminent l'accès au télétravail. Trop jeunes ou trop âgées, les personnes salariées sont perçues comme illégitimes aux yeux de leurs encadrants, ce qui trouve un écho dans les règlements, à l'échelle de l'organisation. Au sein d'une structure mondialisée et dans des logiques de délocalisation, la nationalité dessine les contours d'une méfiance organisationnelle. Davantage dominées, les personnes qui ne sont pas de nationalité française n'ont eu accès au travail confiné que dans le contexte où sa mise en œuvre devenait la seule possibilité pour la poursuite de la productivité. Si la mise en œuvre organisationnelle du télétravail souligne des distinctions entre les populations, c'est bien que cette pratique reste à la main des employeurs, utilisée pour faire face à des « risques » productif, mais aussi pour faire des économies financières conséquentes.

[723] L. Boltanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, *op. cit.*, p. 570.

Un apport à la sociologie de l'articulation des temps sociaux

Du point de vue de la sociologie de l'articulation des temps sociaux, le télétravail comportait la promesse d'une amélioration substantielle et de la mise à distance des contraintes d'un salariat contrôlant les lieux de l'activité. Face à l'insoluble équation du salariat – entre un emploi consommateur de temps et une vie familiale nécessitant tout autant d'investissement temporel et de gestion du quotidien[724] – le télétravail aurait pu être un outil managérial permettant de résoudre cette difficulté majeure, comme le promettait avant lui la réduction du temps de travail, et comme le promet à sa suite la semaine de quatre jours. Néanmoins, cette hypothèse ne résiste pas à l'étude empirique. Le télétravail ne provoque pas de redistribution de l'inégale répartition du travail domestique : au contraire, les inégalités de genre s'accroissent et les tâches reproductives deviennent partie intégrante de la journée professionnelle (pour celles qui les prenaient déjà en charge antérieurement). On peut saluer la possibilité de s'adonner à des tâches (de loisir ou de soin) qui sortent du champ strictement productif, dans des temps antérieurement figés dans le lieu de travail, mais cette possibilité s'accompagne de risques forts et d'une remise en disponibilité domestique quasi-totale des femmes, *a minima* pour un salariat de cadre. Les schémas sociaux sous-jacents sont alors particulièrement traditionnels et inégalitaires.

Ainsi, si le télétravail vecteur d'une « meilleure conciliation » a été brandi en étendard par les organisations qui le mettent en place, j'ai analysé comment, à l'échelle de l'organisation, cette proposition était une coquille vide, reprise par les personnes salariées mais aussi de manière médiatique, par les partenaires sociaux, et enfin dans le cadre légal national. Cette « meilleure conciliation » devient une prophétie auto-réalisatrice et un énoncé performatif auprès des personnes salariées. Le télétravail réduit certains conflits temporels, liés notamment à des durées de transport sources d'épuisement, mais c'est là sa seule contribution à une « meilleure conciliation ». En outre, la structure employeuse ne se fait pas protectrice des personnes salariées, face à un travail qui « déborde[725] », dans une conception du droit à la déconnexion n'induisant aucune régulation de sa part.

[724] Arlie Russell Hochschild, *The Time Bind : When Work becomes Home and Home becomes Work*, New York, Etats-Unis, H. Holt, 2001.
[725] L. Goussard et G. Tiffon, « Quand le travail déborde… », art. cit.

La domination des employeurs, en contexte de salariat

Si les inégalités liées au télétravail s'insèrent dans des caractéristiques sociales individuelles et ont des effets à l'échelle la plus micro des pratiques quotidiennes personnelles, il faut néanmoins souligner combien ces différenciations sont produites par l'organisation. Elles sont le fruit de normes et entraînent des exclusions. Fixées à l'échelle de l'organisation, elles montrent que la télétravaillabilité est liée à une figure de cadre autonome, façonnée au masculin-neutre. Alors qu'on aurait pu penser que la possibilité de télétravailler soit liée à un métier exercé depuis un ordinateur, suivant les définitions légales de cette pratique, elle s'ancre au contraire dans les représentations liées à un « salariat de confiance[726] ». Ce dernier répond à un sérieux tout masculin et à des caractéristiques fondées sur des métiers très autonomes. En outre, ces inégalités reposent également sur une régulation très faible, voire inexistante, des temporalités du télétravail, par l'employeur. Tant dans le cadre du télétravail le plus commun que de la période de crise sanitaire, la manière dont l'employeur se retire de son devoir de protection de la santé des personnes salariées n'est pas sans poser des enjeux cruciaux. Où sont les inspecteurs du travail, les syndicats et la médecine du travail, lorsque les personnes salariées sont à domicile, isolées ? Le temps professionnel n'est pas limité et la mise en œuvre de remparts à l'activité professionnelle n'est alors qu'individuelle et liée à des initiatives très locales des encadrants et encadrantes. De fait, la structure employeuse se retrouve bénéficiaire des longues heures de travail réalisées par celles et ceux qui risquent de s'épuiser. Cette non-régulation des temporalités de l'activité s'explique en partie par les spécificités du terrain d'enquête, avec sa proportion importante de cadres. Néanmoins, le télétravail vient renforcer l'autonomie des personnes salariées (puisque la régulation décroit), tout en accroissant les inégalités face à la flexibilisation des temps et lieux du travail. La « critique artiste » d'un capitalisme aliénant, contrôlant et non-authentique, dépeinte dans l'ouvrage de Boltanski et Chiappello, n'est pas remise en cause par le télétravail. Ce dernier entraîne des inégalités et produit de nouvelles aliénations, tout en maintenant les anciennes.

La mise en œuvre du télétravail, dans la structure étudiée, est en effet celle d'une histoire spatiale qui se déroule en trois temps. Le lieu de travail fourni par l'employeur est au cœur de tensions financières, qui soulignent aussi des questions managériales et la volonté d'afficher des locaux modernes. D'abord, en 2009, le télétravail devient une manière de rétribuer les personnes salariées face à un déménagement du centre de la capitale vers la proche banlieue

[726] P. Bouffartigue, « Les transformations d'un salariat de confiance », art. cit.

parisienne, perçu comme un déclassement. Très minoritaire et se développant alors peu, ce n'est que lorsque le *flex-office* est en plein essor, en 2017 et dans un deuxième temps, que la pratique se répand, d'abord par les cadres les plus autonomes de l'organisation. Il s'agit alors d'un projet managérial permettant de générer des économies financières, mais aussi de mettre en avant une flexibilité perçue comme positive. Aux yeux des personnes salariées, la modernisation est louée, mais le *flex-office*, synonyme de dégradation des conditions de travail, n'est accepté que parce qu'il va de pair avec le développement d'un télétravail comportant les promesses de réenchantement. Dans le troisième temps, en 2021 et à la suite de la crise du covid, les logiques de financiarisation sont poussées à leur paroxysme : plan de départ volontaire, fusion et vente d'immeubles amènent une nouvelle rationalisation des espaces de travail. Les locaux de l'employeur peuvent accueillir une somme de travailleurs et travailleuses nettement supérieure, ce qui génère des gains financiers importants, mais n'est possible que par le double mouvement d'ouverture totale des postes français de la structure au télétravail (les interdits de certains postes tombent au moment du premier confinement) et d'accroissement du nombre de jour de télétravail, par la signature de nouveaux accords locaux. Capitalisant sur les bouleversements sociaux de la crise sanitaire, le développement du télétravail souligne alors combien la pratique reste sous l'autorité de l'employeur pour générer des économies très fortes, au-delà du prétexte d'une « meilleure conciliation » et d'une prétendue générosité de l'employeur. De la même manière, la question des risques, structurant le secteur bancaire et financier, est tantôt utilisée comme motif pour contraindre à télétravailler, tantôt pour l'empêcher. Un des résultats ici obtenu est que la question de la sécurité des opérations financières est instrumentalisée pour servir des buts organisationnels. Si elle s'ancre dans des législations internationales, à l'échelle très locale, ce motif représente un moyen de contraindre les personnes salariées. Les dominations du salariat ne s'atténuent donc pas, dans le télétravail : elles changent simplement de forme, de manière marginale. Alors que l'organisation annonce la nécessité d'un retour sur le lieu de travail, celles et ceux qui ont été amenés à passer plusieurs mois essentiellement à domicile aux lendemains de la crise du covid n'ont d'autre choix que de s'exécuter. La flexibilité, louée par les personnes salariées, reste contrôlée par un employeur qui se fait certes peu régulateur des contours de l'activité professionnelle, bénéficiant de l'intensité de cette dernière, mais qui assure sa domination sur les normes spatio-temporelles. Sans contraindre frontalement au télétravail, ne pas le pratiquer est devenu déviant. Alors qu'une partie de la liberté créée par cette pratique tient du mirage, au vu de l'accroissement des durées consacrées à l'activité, cette illusion semble néanmoins recréer une adhésion au projet organisationnel.

Des fragilisations au sein du salariat : une contribution à la sociologie des cadres

J'ai posé la question, dans l'introduction, de la manière dont le télétravail pouvait donner des accents d'autonomie au salariat. De fait, le télétravail participe d'un mouvement de flexibilisation du salariat. Dans un contexte d'autonomie importante, à l'échelle de la journée, et d'une régulation décrue, on peut conclure que la protection offerte par le salariat se délite. Robert Castel a montré combien la société salariale s'est construite comme offrant des protections aux individus, une sécurité et un statut[727]. Or, cette dernière s'« effrite », avec un abaissement de la protection offerte aux personnes salariées, une hausse du chômage et de la précarité des emplois salariés. Dans sa continuité, Sylvie Monchatre analyse combien l'on peut lier ce constat à des transformations contemporaines de l'emploi, via la plateformisation de l'emploi et la montée de l'auto-entreprenariat[728]. L'enjeu est alors, pour les indépendants et indépendantes, de parvenir à articuler « autonomie et sécurité[729] ». Or, une même volonté duale est au cœur du salariat. Le télétravail s'ancre dans ces logiques binaires, dans une tension entre autonomie dans l'organisation de l'activité, trait d'une indépendance statutaire attirante pour les cadres en quête de flexibilité, et leur volonté d'un emploi protecteur. L'injonction à la flexibilité va de pair avec des représentations positives pour cette classe de population, parce que les cadres sont ceux qui sont les plus protégés face à ces transformations du salariat. Toutefois, leurs capitaux les rendent inégaux et inégales face à ces reconfigurations. Dès lors, si l'on ne peut pas dire que le télétravail forme une précarisation, il s'agit de formes de fragilisations, qui sont vécues différemment en fonction des caractéristiques des personnes, à l'intérieur du groupe des cadres. Cela rejoint un autre résultat de ce travail, mentionné plus haut, qui est celui d'une classe de cadres fragmentée, au-delà d'une apparente homogénéité ; certes, ce sont plutôt les populations favorisées qui y accèdent, mais leur expérience est si inégalitaire qu'elle redouble le constat de l'éclatement de ce groupe déjà formulé par ailleurs[730].

J'ai analysé comment le télétravail amenait certaines personnes salariées à accorder davantage d'importance à l'activité professionnelle : déplacé à domicile, le travail prend plus de « place », il est plus important d'avoir alors une activité jugée positivement. Dominique Méda met en discussion la place du travail dans nos vies, soulignant l'idée commune d'une « distinction entre le travail et les autres activités [qui serait] désormais dépassée » : « tout

[727] R. Castel, *Les métamorphoses de la question sociale*, *op. cit*.
[728] S. Monchatre, *Sociologie du travail salarié*, *op. cit.*, p. 86-87.
[729] *Ibid.*, p. 87.
[730] P. Bouffartigue, C. Gadéa et S. Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, *op. cit*.

[serait] travail »[731]. Or, critiquant cette idée, la sociologue invite à un « désenchantement[732] » qui vise à remettre l'activité à sa juste place, en réduisant son importance au sein des représentations. Le télétravail aurait pu contribuer à laisser du temps aux autres sphères d'existence des personnes salariées, mais il y échoue. L'activité professionnelle s'accroit, et la journée à domicile prend des accents productifs, dans une rationalisation totale des durées ainsi dégagées par l'absence de temps de transport : la logique du « projet » continue sa colonisation de l'espace domestique et des mondes privés[733].

Les miettes d'un réenchantement, dans les habits neufs[734] de la domination

Ce que certains ont nommé un « paradoxe[735] » du télétravail, à savoir la contradiction entre la demande dont il fait l'objet et des effets néfastes sur la santé des personnes salariées qu'il entraîne pourtant, pourrait être davantage ancré dans des rapports sociaux. De fait, les cartes du rapport social de salariat ne sont pas rebattues, l'emploi salarié n'est pas réenchanté, mais les personnes salariées continuent de louer le télétravail. Des fragilisations sont vécues par les personnes salariées, du point de vue de l'emploi et du travail, qui vont de pair avec le télétravail. Alors que le télétravail s'accompagne sur le terrain étudié d'un plan de départ volontaire, d'une fusion et de la vente de plusieurs locaux, il reste plébiscité comme vecteur d'une « flexibilité » toute positive pour les cadres qui le pratiquent. Pourquoi le télétravail reste-t-il au cœur d'un tel engouement ?

L'analyse des carrières au prisme du rapport au télétravail, menée dans le dernier chapitre de cette thèse, permet de répondre en partie à cette question. De fait, la pratique du télétravail permet des formes de maintien de l'emploi tout en diminuant son engagement professionnel : elle permet de faire un pas de côté face à des normes de carrière coûteuses, le domicile devenant un nouveau refuge. Le recours à la typologie formulée par Hirschmann[736] permet d'analyser la pratique du télétravail comme un maintien de loyauté sous une forme apathique. Cette posture peut, par la suite, mener à des *exits*, si tant est que les personnes salariées aient suffisamment de capitaux pour sortir de leur emploi. Si la « cité par projet » a comme élément constitutif un mode relationnel « connexionniste » qui comprend

[731] Dominique Méda, *Le travail: Une valeur en voie de disparition ?*, Paris, France, Flammarion, 2022, p. 325.
[732] *Ibid.*, p. 317.
[733] L Boltanski, « Les changements actuels du capitalisme et la culture du projet », art. cit., p. 29.
[734] Je remercie Gabrielle Schütz pour la suggestion de cette formulation, lors d'un échange au sujet de nos recherches respectives sur le télétravail.
[735] Jens Thoemmes, « Le paradoxe du télétravail », *Les Mondes du travail*, 2023, nº 30, p. 119-136.
[736] A. O. Hirschman, *Défection et prise de parole*, *op. cit*.

alors pour ses membres la peur d'en être exclu[737], le télétravail permet un pas de côté face à ces normes d'échange en réseau constant, particulièrement liées à la présence dans les locaux de l'employeur. Être chez soi revient alors à une forme de protection et une ressource pour s'extraire (temporairement, quelques fois par semaine) de situations professionnelles créant une souffrance. Cela produit un isolement du collectif, mais aussi, parallèlement, une forme de repli salutaire axé sur des représentations individualistes.

Un autre élément de réponse à l'engouement pour le télétravail est aussi à chercher dans ce que l'on pourrait appeler les habits neufs de la domination. En effet, les personnes salariées parviennent à s'aménager des marges de manœuvre grâce au télétravail qui, bien que faibles et inégales, permettent de se dégager un peu de temps pour soi. Pour certaines personnes salariées parmi les moins favorisées, ces quelques rétributions s'accompagnent d'un reclassement, les rapprochant des cadres les plus autonomes. Cela ne va cependant pas sans poser un certain nombre de questions, du point de vue de leur contrôle (dont on peut penser qu'il est accru) mais aussi de leur isolement. La flexibilité liée reste perçue positivement, dans une acception libérale de l'emploi salarié qui est l'apanage des cadres. Toutefois, les personnes pour qui le télétravail est un reclassement sont aussi celles qui sont en première ligne de ces inégalités du télétravail et qui ont le moins de capitaux pour en tirer des bénéfices. Dans le contexte d'un salariat laissant peu d'espaces de liberté à celles et ceux qui travaillent, le fait de déplacer ponctuellement l'activité professionnelle permet de s'extraire, bien que modérément, de certaines normes professionnelles : la journée à domicile permet de se replacer dans les coulisses de la scène professionnelle[738], dans les interstices des interactions liées à l'activité, à domicile. Ce gain est très faible et nous avons vu combien il s'accompagnait de risques élevés, du point de vue de la santé mentale des personnes salariées. Pour autant, dans le cadre d'un salariat coûteux en temps, en engagement et peu rétributeur, le télétravail représente les miettes d'une promesse dont, faute de mieux, il faut se satisfaire.

Apports épistémologiques sur la recherche en Cifre

Cette thèse apporte des résultats épistémologiques quant aux conditions de possibilité de la recherche en contrat Cifre. Le contexte managérial n'est pas d'emblée un frein à la recherche sociologique : la position du chercheur ou de la chercheuse doit être négociée. Elle a été permise, dans l'enquête ici présentée, par une socialisation genrée et une origine sociale de

[737] L. Boltanski, « Les changements actuels du capitalisme et la culture du projet », art cit, p. 27.
[738] Erving Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1973.

classe moyenne à capital culturel, ce qui en fait une des conditions de possibilité de la recherche en Cifre. En outre, l'appartenance aux fractions favorisées de la population ici étudiée rend l'enquête plus facile à aménager, car l'entrée dans ce secteur, parallèlement au monde universitaire, a reposé sur des capitaux proches, loin d'une dualité souvent affichée comme constitutive de la thèse réalisée sous contrat Cifre. Cette relative proximité sociale (pourtant passée inaperçue auprès à la fois de mes collègues universitaires et du monde professionnel ici investigué) est aussi le fait de dispositions et de socialisations permettant de s'intégrer – et d'être intégrée – dans ces deux mondes. Les épistémologies du positionnement, appliquées à l'enquête menée *via* un contrat Cifre, invitent ainsi à penser les capitaux et dispositions des doctorants et doctorantes comme axe d'analyse du déroulement de ces recherches. Alors que la littérature s'est peu centrée sur ces questions, elles permettent de sortir d'une rhétorique du financement Cifre comme « épreuve » et de l'envisager sous l'angle de la construction d'une relation de travail ancrée, elle aussi, dans des rapports sociaux.

Perspectives de recherche

On peut regretter que cette thèse ne laisse pas de place à des populations ayant des caractéristiques plus diverses, puisque j'ai centré mon analyse sur les cadres. J'ai néanmoins tenté de donner de la visibilité aux populations marginalisées et dominées, notamment dans un contexte mondialisé. En outre, il aurait été riche de creuser davantage la manière dont les organisations syndicales deviennent porteuses de discours contradictoires face à un développement du télétravail ambigu, entre l'appréciation d'un espace de liberté et la conscience d'inégalités et de risques forts d'isolement et de fragilisations. La dernière partie de mon travail a en effet montré combien les transformations de l'emploi et du travail s'ancraient dans un système reposant sur ce télétravail. Or, les organisations syndicales semblent être un des acteurs en mesure de freiner ce développement. L'employeur se prémunit de la critique en se montrant conscient des risques compris dans ce type de pratique : l'extrait de formation rapporté en incise de cette conclusion montre combien les travers du télétravail sont connus. Pour autant, la réponse organisationnelle est inexistante, et l'employeur ne se fait pas régulateur des débordements de l'activité, ni des situations de souffrance.

Ainsi, ma recherche ouvre à des comparaisons avec d'autres terrains d'enquête. D'autres secteurs d'activité n'afficheraient pas aussi frontalement la question de la conciliation comme objectif premier de la mise en œuvre du télétravail : l'enquête d'habilitation à diriger des

recherches de Gabrielle Schütz[739], portant sur deux structures du secteur public, montre comment, dans l'une d'entre elle, c'est l'objectif qu'elle qualifie de « volontariste », liée à une modernisation, qui guide cette transformation des locaux et de l'organisation spatio-temporelle de l'activité. Pourtant, et au-delà de spécificités du secteur d'activité étudié, il est possible de penser que certains traits analysés dans ma recherche peuvent être généralisés à d'autres contextes. Les logiques financières au principe du télétravail peuvent ainsi être étendues à nombre des organisations qui le mettent en place. Ensuite, à la fois les attentes subjectives à l'égard du télétravail mais aussi ses effets en termes d'accroissement des inégalités individuelles reposant sur le genre, la classe ou l'âge sont des éléments structurants de cette pratique. La manière dont les organisations réassurent leur domination, par cette pratique, en devenant des employeurs supposément généreux et attentifs, fournissant cette mesure prétendument « sociale » aux travailleurs et travailleuses pourrait être un trait généralisable de cette recherche. Cette recherche a permis de dépeindre les transformations d'un salariat en pleine flexibilisation, résultat généralisable à nombre de secteurs d'activités et de champs professionnels. Du point de vue de la sociologie du travail, ma recherche a contribué à analyser les logiques du capitalisme, au sein duquel les structures employeuses sont les premières à tirer des bénéfices des mesures qu'elles mettent en œuvre, sous couvert de servir les intérêts des personnes salariées.

Ma thèse a également laissé de côté la plupart des enjeux corporels et spatiaux du télétravail, en s'intéressant peu à l'installation à domicile. Or, cette question permet de voir se reconfigurer les conditions de travail matérielles des cadres et l'apparition de troubles musculosquelettiques accrus[740]. De fait, l'équipement à domicile semble moins bon que celui sur le lieu de travail principal. Ces questions ergonomiques soulignent alors à la faible capacité des organisations employeuses à protéger les personnes salariées, lorsqu'elles se trouvent à distance. En outre, contrairement aux locaux de l'employeur qui apportent des conditions de travail relativement similaires à toutes les personnes, les domiciles sont forts divers, et parfois peu adaptés au télétravail.

Enfin, une autre perspective de recherche résiderait dans l'exploration de questions qui ont ici été peu approfondies et qui nécessiteraient des protocoles d'enquête à part entière. La question du droit à la déconnexion semble ainsi particulièrement riche à travailler, en ce qu'elle

[739] Gabrielle Schütz, « Télétravail et inégalités de genre », art. cit.
[740] Fauzi El Kadri Filho et Sérgio Roberto De Lucca, « Telework during the COVID-19 pandemic: Ergonomic and psychosocial risks among Brazilian labor justice workers », *Work*, 2022, vol. 71, nº 2, p. 395-405 ; Thomas Gerding et al., « An assessment of ergonomic issues in the home offices of university employees sent home due to the COVID-19 pandemic », *Work*, 2021, vol. 68, nº 4, p. 981-992.

interroge le rôle et le désengagement des employeurs, dans le contexte d'une menace de connexion continue qui guette les cadres et que j'ai ici tentée de dépeindre. Il serait ainsi fécond d'ouvrir cette question à différents secteurs d'activité, ayant des traditions différentes du point de vue des temps sociaux, afin d'analyser sa mise en œuvre. Une telle perspective permettrait de réinscrire le télétravail au sein d'un salariat à la flexibilité accrue, où les contours de l'activité professionnelle se font de plus en plus flous, notamment face à la diffusion d'outils de travail mobiles et dans un contexte législatif national qui s'affaisse au profit des accords locaux.

Bibliographie indicative

Note : cette bibliographie reprend les principales références sur lesquelles s'appuie mon travail, mais n'est pas exhaustive et ne se substitue pas aux notes bibliographiques données tout au fil du manuscrit.

Sarah Abdelnour, *Moi, petite entreprise : les auto-entrepreneurs, de l'utopie à la réalité*, Paris, Presses Universitaires de France, 2017.

Joan Acker, « Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations », *Gender and Society*, 1990, vol. 4, nº 2, p. 139-158.

Joan Acker, « From glass ceiling to inequality regimes », *Sociologie du travail*, 2009, vol. 51, nº 2, p. 199-217.

Anne Aguilera, Virginie Lethiais et Laurent Proulhac, « Le télétravail, un objet sans désir ? », *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, 2016, nº 1, p. 245-266.

Valérie Albouy et Stéphane Legleye, « Conditions de vie pendant le confinement : des écarts selon le niveau de vie et la catégorie socioprofessionnelle », *Insee focus*, 2020, nº 197.

Michel Anteby, « La « perruque » en usine : approche d'une pratique marginale, illégale et fuyante », *Sociologie du travail*, 2003, vol. 45, nº 4, p. 453-471.

Christelle Avril, « Secrétaires, des domestiques comme les autres ? une enquête ethnographique dans les services publics », *Mélanges de l'École française de Rome - Italie et Méditérranée modernes et contemporaines*, 2019, vol. 131, nº 1.

Christelle Avril, Marie Cartier et Delphine Serre, *Enquêter sur le travail: concepts, méthodes, récits*, Paris, La Découverte, 2010.

Guy Bajoit, « Exit, voice, loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement », *Revue française de sociologie*, 1988, vol. 29, nº 2, p. 325-345.

Nathalie Bajos, Josiane Waszawski, Pailhé Ariane, Counil Émilie, Jusot Florence, Alexis Spire, Laurence Meyer, Claude Martin, Antoine Sireyjol, Jeanna-Ève Franck et Nathalie Lydié, « Les inégalités sociales au temps du COVID-19 », *Questions de santé publique*, 2020, nº 40.

Marie-Agnès Barrère-Maurisson, *Travail, famille : le nouveau contrat*, Paris, Gallimard, 2003, 210 p

Collectif (Marie-Agnès Barrère-Maurisson *et al.*), *Le sexe du travail: structures familiales et système productif*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1984.

Victor Barry et Justine Obser, « Quelles mobilités géographiques des salariés du privé durant la crise sanitaire ? », *Dares Analyses*, 2022, nº 14.

Céline Baud et Ève Chiapello, « Comment les firmes se financiarisent : le rôle de la réglementation et des instruments de gestion. Le cas du crédit bancaire », *Revue française de sociologie*, 2015, vol. 56, nº 3, p. 439-468.

Mikael Beatriz, Maryline Beque, Thomas Coutrot, Marion Duval, Louis Erb, Ceren Inan, Amélie Mauroux et Élodie Rosankis, « Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psychosociaux ? », *Dares Analyses*, 2021, nº 28, p. 10

Mikael Beatriz, Louis Erb, Maryline Bèque, Amélie Mauroux, Bénédicte Casteran-Sacreste et Jacques Pisarik, « Quelles étaient les conditions de travail en 2019, avant la crise sanitaire ? », *Dares Analyses*, août 2021, nº 44, p. 8.

Howard S. Becker, « Sur le concept d'engagement », *SociologieS*, 2006.

María Puig de la Bellacasa, « Divergences solidaires », *Multitudes*, 2003, vol. 12, nº 2, p. 39-47.

María Puig de la Bellacasa, « Scientificité et politique aujourd'hui : un regard féministe », *Nouvelles Questions Feministes*, 2003, vol. 22, nº 1, p. 48-60.

Marie Benedetto-Meyer et Anca Boboc, *Sociologie du numérique au travail*, Malakoff, France, Armand Colin, 2021, 239 p ;

Mounia Bennani-Chraïbi, « Exit, voice, loyalty » dans *Dictionnaire des mouvements sociaux*, Paris, Presses de Sciences Po, 2009, p. 228-235.

Sophie Bernard, « La promotion interne dans la grande distribution : la fin d'un mythe ? », *Revue française de sociologie*, 2012, vol. 53, nº 2, p. 259-291.

Sophie Bernard, *Le nouvel esprit du salariat : rémunérations, autonomie, inégalités*, Paris, Presses Universitaires de France, 2020.

Sophie Bernard, *UberUsés. Le capitalisme racial de plateforme à Paris, Londres et Montréal*, Paris, Presses Universitaires de France, 2023.

Isabelle Berrebi-Hoffmann (dir.), *Politiques de l'intime. Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui*, Paris, La Découverte, 2009

Marc Bessin, « Parcours de vie et temporalités biographiques : quelques éléments de problématique », *Informations sociales*, 2009, vol. 156, nº 6, p. 12-21.

Marc Bessin, « Présences sociales : une approche phénoménologique des temporalités sexuées du care », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 2014, nº 20.

Marc Bessin et Corinne Gaudart, « Les temps sexués de l'activité : la temporalité au principe du genre ? », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 2009, nº 9.

Marc Bessin et Michel Grossetti, « Les expériences temporelles du confinement : une épreuve inédite de synchronisation », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 2021, nº 34-35.

Maëlezig Bigi, Olivier Cousin, Dominique Méda, Laetitia Sibaud et Michel Wieviorka, *Travailler au XXIe siècle : des salariés en quête de reconnaissance*, Paris, Robert Laffont, 2015.

Soline Blanchard, Isabelle Boni-Le Goff, Pauline Delage et Isabelle Puech, « Introduction », dossier « (Re)configurations du travail domestique », *Travail, genre et sociétés*, 2021, vol. 46, nº 2, p. 27-31.

Anca Boboc, « La frontière entre vie privée et professionnelle à l'épreuve du confinement : télétravail et déconnexion. », *La Revue des conditions de travail*, juin 2020, nº 10.

Luc Boltanski, « Les systèmes de représentation d'un groupe social: les "cadres" », *Revue française de sociologie*, 1979, vol. 20, nº 4, p. 631-667.

Luc Boltanski, *Les cadres : la formation d'un groupe social*, Paris, les Éditions de Minuit, 1982.

Luc Boltanski, « Les changements actuels du capitalisme et la culture du projet », *Cosmopolitiques*, 2006, nº 12, p. 17-41

Luc Boltanski et Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

Anne Bory et Sophie Pochic, « Contester et résister aux restructurations. Comment s'opposer à la "fatalité du marché" ? Introduction », *Travail et emploi*, 2014, vol. 137, nº 1, p. 5-20.

Paul Bouffartigue (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, 2001.

Paul Bouffartigue, « Les transformations d'un salariat de confiance », dans Paul Bouffartigue (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, 2001, p.35-49.

Paul Bouffartigue, *Les cadres : fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute, 2001.

Paul Bouffartigue, *Temps de travail et temps de vie : les nouveaux visages de la disponibilité temporelle*, Paris, Presses universitaires de France, 2012.

Paul Bouffartigue, « La disponibilité temporelle au travail : nouvelles formes, nouveaux enjeux » dans Monchatre Sylvie et Woehl Bernard (eds.), *Temps de travail et travail du temps*, Paris, Éditions de la Sorbonne, 2014, p. 165-178.

Paul Bouffartigue, « De l'engouement au refroidissement ? Une enquête sur l'expérience du télétravail lors du premier confinement », *Chroniques du travail*, 2021, nº 11, p. 127-146.

Paul Bouffartigue et Jacques Bouteiller, « Jongleuses en blouse blanche », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 2006, nº 4.

Paul Bouffartigue et Charles Gadéa, *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte, 2000.

Paul Bouffartigue, Charles Gadéa et Sophie Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, Paris, Armand Colin, 2011.

Pierre Bourdieu, *La Distinction : Critique sociale du jugement*, Paris, les Éditions de Minuit, 1979.

Manuel Boutet, « Statut et lectures des pauses en sociologie du travail. Un objet d'étude impossible ? », *Histoire et Sociétés, Revue européenne d'histoire sociale*, 2004, nº 9, p. 6-17 ;

Michel Bozon, « Comment le travail empiète et la famille déborde : différences sociales dans l'arrangement des sexes » dans Ariane Pailhé, Anne Solaz (dir.), *Entre famille et travail*, Paris, La Découverte, 2009, p. 29-54.

Sarah Bracke, María Puig de la Bellacasa et Isabelle Clair, « Le féminisme du positionnement. Héritages et perspectives contemporaines », *Cahiers du Genre*, 2013, vol. 54, nº 1, p. 45-66.

Cécile Brousse, « Travail professionnel, tâches domestiques, temps « libre » : quelques déterminants sociaux de la vie quotidienne », *Économie et Statistique*, 2015, nº 478-479-480.

Marie Buscatto, « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, 1 janvier 2002, vol. 44, nº 1, p. 99-117.

Alexandre Butin, « L'organisation spatiale du travail à l'épreuve de la financiarisation », *Sociologies pratiques*, 20 mai 2022, vol. 44, nº 1, p. 93-104.

Marlaine Cacouault-Bitaud et Clotilde Lemarchant, « Quand la mixité bascule », *Travail, genre et sociétés*, 2016, vol. 36, nº 2, p. 157-160.

Marie Cartier, Anaïs Collet, Estelle Czerny, Pierre Gilbert, Marie-Hélène Lechien, Sylvie Monchatre et Camille Noûs, « Allez, les pères ! Les conditions de l'engagement des hommes dans le travail domestique et parental », *Travail, genre et sociétés*, 2021, vol. 46, nº 2, p. 33-53.

Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995.

Sylvie Célérier et Sylvie Monchatre, « Nouvelles temporalités du travail : de l'éclatement à l'hégémonie ? », *Questions de communication*, 2022, vol. 41, nº 1, p. 247-260.

Gilbert Cette, Nicolas Dromel et Dominique Méda, « Les déterminants du jugement des salariés sur la RTT », *Économie et Statistique*, 2004, nº 376-377.

Ann Chadeau, Annie Fouquet et Claude Thélot, « Peut-on mesurer le travail domestique ? », *Economie et Statistique*, 1981, vol. 136, nº 1, p. 29-42.

Clara Champagne, Ariane Pailhé et Anne Solaz, « Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolutions en 25 ans ? », *Économie et Statistique*, 2015, n° 478-479-480.

Cécile Charlap et Michel Grossetti, « Femmes et hommes égaux face aux contraintes du confinement ? » dans Nicolas Mariot, Pierre Mercklé et Anton Perdoncin (dir.), *Personne ne bouge : Une enquête sur le confinement du printemps 2020*, Grenoble, UGA Éditions, 2021, p. 125-131.

Pierre-Marie Chauvin, Michel Grossetti et Pierre-Paul Zalio, *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, Paris, Presses de Sciences Po, 2014.

Sébastien Chauvin et Alexandre Jaunait, « L'intersectionnalité contre l'intersection », *Raisons politiques*, 2015, vol. 58, nº 2, p. 55-74.

Jérôme Cihuelo, « Les dimensions cachées du travail en open space : le cas de téléconseillers en centres d'appels », *Sociologie du travail*, 2016, vol. 58, nº 1, p. 57-79.

Isabelle Clair, « Nos objets et nous-mêmes : connaissance biographique et réflexivité méthodologique », *Sociologie*, 30 septembre 2022, vol. 13, n° 3.

Collectif d'Analyse des Familles en Confinement, *Familles confinées. Le cours anormal des choses*, Vulaines-sur-Seine, Le Croquant, 2021.

Collectif d'Analyse des Familles en Confinement, « Heur et malheur des familles confinées en France : une analyse exploratoire de l'expérience du confinement à domicile », *Les Politiques Sociales*, 2020, n° 3-4, nº 2, p. 94-113.

Collectif REDI, *Le dispositif CIFRE en Sciences Humaines et Sociales, une génération hybride entre recherche et action ?*, rapport de recherche, Université de Lyon, 2011.

Raewyn Connell, *Masculinités : enjeux sociaux de l'hégémonie*, traduit par Méoïn Hagège et Arthur Vuattoux, Paris, Éditions Amsterdam, 2014.

Olivier Cousin et Guy Groux, « Du travail à la société : Valeurs et représentations des cadres », *Les cahiers du GDR Cadres*, 2005, nº 10.

Kimberle Crenshaw, « Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color », *Stanford Law Review*, 1991, vol. 43, nº 6, p. 1241-1299.

Rosemary Crompton et Nicky Le Feuvre, « Continuity and change in the gender segregation of the medical profession in Britain and France », *International Journal of Sociology and Social Policy*, 2003, vol. 23, nº 4/5, p. 36-58.

Muriel Darmon, *Classes préparatoires : la fabrique d'une jeunesse dominante*, Paris, La Découverte, 2013.

Muriel Darmon et François de Singly, *La socialisation*, Malakoff, Armand Colin, 2006.

Caroline Datchary, *La Dispersion au travail*, Toulouse, Octarès, 2011.

Tatiana De Feraudy, Antoine Gaboriau, Guillaume Petit, Antonin Thyrard, *Rapport d'enquête - Faire une thèse en Cifre en Sciences Humaines et Sociales*, EHESS, Université Paris 1, 2021.

Christine Delphy, *L'ennemi principal*, Paris, Éditions Syllepse, 2013.

Yoann Demoli et Laurent Willemez, *Sociologie de la magistrature : genèse, morphologie sociale et conditions de travail d'un corps*, Malakoff, Armand Colin, 2023.

Claude Didry, Denis Giordano et Cartron, *Le travail à l'épreuve du Covid*, rapport de recherche, Centre Maurice Halbwachs, Dares, 2022.

Tanguy Dufournet, Djaouida Séhili et Patrick Rozenblatt, *L'essor du travail chez soi et les modalités spécifiques d'organisation du travail " multi-situé "*, rapport de recherche, Centre Max Weber - CNRS, Université Lumière Lyon 2, 2018.

Marie-Anne Dujarier, *Troubles dans le travail : sociologie d'une catégorie de pensée*, Paris, Presses Universitaires de France, 2021.

Camille Dupuy et François Sarfati, *Gouverner par l'emploi : une histoire de l'école 42*, Paris, Presses Universitaires de France, 2022.

Louis Erb, Inan Ceren, Mikael Beatriz, Maryline Bèque, Thomas Coutrot, Thi-Phuong-Thuy Do, Marion Duval, Amélie Mauroux et Élodie Rosankis, « Télétravail dans la crise sanitaire. Quelles pratiques en janvier 2021 ? Quels impacts sur le travail et la santé ? », *Dares Analyses*, 2022, nº 9.

Christine Erhel, Christine Gavini et Laurence Lizé, *La RTT*, Paris, Presses Universitaires de France, 2003.

Elsa Favier, « “Pourquoi une présence au bureau de quinze heures par jour ?” Rapports au temps et genre dans la haute fonction publique », *Revue francaise d’administration publique*, 2015, vol. 153, nº 1, p. 75-90.

Nicky Le Feuvre, « Leisure, Work and Gender: A Sociological Study of Women’s Time in France », *Time & Society*, 1994, vol. 3, nº 2, p. 151-178.

Nicky Le Feuvre et Nathalie Lapeyre, « L’analyse de l’articulation des temps de vie au sein de la profession médicale en France : révélateur ou miroir grossissant des spécificités sexuées ? », *Enfances Familles Générations. Revue interdisciplinaire sur la famille contemporaine*, 2013, nº 18.

Michael G. Flaherty, *Ethnographies of youth and temporality: time objectified*, Philadelphia, Etats-Unis, Temple University Press, 2014.

Michael G. Flaherty, Lotte Meinert et Anne Line Dalsgard (dir.), *Time work: studies of temporal agency*, New York, États-Unis, Berghahn Books, 2020.

Olivia Foli et Marlène Dulaurans, « Tenir le cap épistémologique en thèse Cifre. Ajustements nécessaires et connaissances produites en contexte », *Études de communication. Langages, information, médiations*, 2013, nº 40, p. 59-76.

Anne Fouquet, « Travail, emploi, activité : que partager ? », *Autres Temps*, 1995, vol. 46, nº 1, p. 17-24.

Bernard Fusulier et Pierre Lannoy (dir.), *Les techniques de la distance : regards sociologiques sur le télétravail et la téléformation*, Paris, L’Harmattan, 1999.

Charles Gadéa, *Les cadres en France : une énigme sociologique*, Paris, Belin, 2003.

Charles Gadéa et André Grelon, *Travail, fonctions, statut. Les recompositions des frontières cadres/non-cadres*, s.l., Armand Colin, 2011 ;

Charles Gadéa et Catherine Marry, « Les pères qui gagnent. Descendance et réussite professionnelle chez les ingénieurs », *Travail, genre et sociétés*, 2000, vol. 3, nº 1, p. 109-135 ;

Gérald Gaglio, « En quoi une thèse CIFRE en sociologie forme au métier de sociologue ? Une hypothèse pour ouvrir le débat », *Socio-logos. Revue de l’association française de sociologie*, 2008, nº 3.

Elsa Galerand et Danièle Kergoat, « Consubstantialité vs intersectionnalité ? À propos de l’imbrication des rapports sociaux », *Nouvelles pratiques sociales*, 2014, vol. 26, nº 2, p. 44-61.

Fanny Gallot, Camille Noûs, Sophie Pochic, Djaouida Séhili, « L’intersectionnalité au travail », *Travail, genre et sociétés*, 2020, vol. 44, nº 2, p. 25-30.

Jeanne Ganault, « Autonomie temporelle dans le travail salarié et articulation des temps sociaux. Qui peut organiser son temps quotidien ? », *Sociologie*, 2022, vol. 13, nº 4, p. 399-419.

Émilie Genin, « Le débordement du travail sur le temps personnel des cadres français », *Relations industrielles / Industrial Relations*, 2017, vol. 72, nº 4, p. 658-681.

Olivier Godechot, *Les traders : Essai de sociologie des marchés financiers*, Paris, La Découverte, 2005.

Isabel Boni-Le Goff, « “Ni un homme, ni une femme, mais un consultant.” Régimes de genre dans l’espace du conseil en management », *Travail et emploi*, 2012, vol. 132, nº 4, p. 21-34.

Michel Gollac et Serge Volkoff, « Citius, altius, fortius. L’intensification du travail », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1996, vol. 114, nº 1, p. 54-67.

Michel Gollac, Serge Volkoff et Loup Wolff, *Les conditions de travail*, Paris, la Découverte, 2014.

Geneviève Gontier, *Le télétravail, vague de fond ou engouement passager*, Noisy-le-Grand, France, Centre d’études de l’emploi, 1995.

Anne Gotman et Clotilde Lemarchant, « Sans enfant », *Travail, genre et sociétés*, 2017, vol. 37, nº 1, p. 33-36.

Lucie Goussard, « Au-delà de l’emploi, quelle sauvegarde du travail ? Expériences du reclassement dans le cadre d’un PSE “idéal” », *Travail et emploi*, 2014, vol. 138, nº 2, p. 53-67.

Lucie Goussard et Guillaume Tiffon, « Quand le travail déborde… La pénibilité du surtravail à domicile des chercheurs de l’industrie énergétique », *Travail et emploi*, 2016, n° 147, nº 3, p. 27-52.

Anne van der Graaf, *Managing Financial Risks : Protecting the Organisation*, Thèse de doctorat, Institut d’études politiques, Paris, 2018.

Michel Grossetti et Lydie Launay, « Turbulences résidentielles et parcours de vie », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 2021, nº 34-35 ;

Groupe de travail Insee « Télétravail et mobilité des ménages », « Crise sanitaire et développement du télétravail : davantage de départs des pôles des grandes métropoles et de l’aire parisienne », *Insee Analyses*, 2023, nº 81.

Cécile Guillaume et Sophie Pochic, « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et sociétés*, 2007, vol. 17, nº 1, p. 79-103.

Guillaume et Pochic, « What Would You Sacrifice? Access to Top Management and the Work-life Balance », *Gender, Work and Organisation*, 2009, vol. 16, n°1, p.14-36.

Monique Haicault, « Femmes de valeur, travail sans prix : le travail à domicile. », *Cahiers du GRIEF (Groupe de Recherches Interdisciplinaires d’Etudes de Femmes)*, 1982, Série A, p. 32-63.

Monique Haicault, « La gestion ordinaire de la vie en deux », *Sociologie du travail*, 1984, vol. 26, nº 3, p. 268-277.

Monique Haicault, Hélène Coucoureux, Martine Pagès, *La vie en deux: ouvrières de l’électronique en habitat individuel du péri-urbain toulousain*, Plan construction et habitat, Université de Toulouse - Le Mirail, 1985.

Monique Haicault, *Travail à distance et/ou le travail à domicile : le télétravail, nouvelles formes d'emploi, nouveaux contenus de travail, des logiques contradictoires.*, Aix-en-Provence, LEST UMR 7317, 1998.

Sébastien Hallépée et Amélie Mauroux, « Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ? », *Insee Références*, 2019.

Sébastien Hallépée et Amélie Mauroux, « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », *Dares Analyses*, 2019, nº 51.

Donna Haraway, « Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective », *Feminist Studies*, 1988, vol. 14, nº 3, p. 575-599.

Sandra Harding, « Rethinking standpoint epistemology: What is strong objectivity ? », *The Centennial Review*, 1992, vol. 36, nº 3, p. 437-470.

Tristan Haute, « Recours au télétravail et transformation des attitudes des salariés à l'égard des syndicats en France », *Négociations*, 2022, vol. 38, nº 2, p. 55-71.

Florence Hellec, « Le rapport au terrain dans une thèse CIFRE », *Sociologies pratiques*, 2014, vol. 28, nº 1, p. 101-109.

Albert O. Hirschman, *Défection et prise de parole : théorie et applications*, traduit par Claude Besseyrias, Paris, Fayard, 1995.

Arlie Russell Hochschild, *The Time Bind : When Work becomes Home and Home becomes Work*, New York, États-Unis, H. Holt, 2001.

Arlie Russell Hochschild et Anne Machung, *The second shift: working parents and the revolution at home*, Londres, Royaume-Unis, Piatkus, 1990.

Alexandre Jaunait et Sébastien Chauvin, « Représenter l'intersection. Les théories de l'intersectionnalité à l'épreuve des sciences sociales », *Revue française de science politique*, 2012, vol. 62, nº 1, p. 5-20.

Yves Jauneau, « En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé », *Insee Focus*, 2022, nº 263.

Yves Jauneau et Joëlle Vidalenc, « Durée travaillée et travail à domicile pendant le confinement : des différences marquées selon les professions », *Insee Focus*, 2020, nº 207.

Grégory Jemine, « Le New Way of Working. Discours, dispositifs et pratiques d'un processus de changement organisationnel », *Sociologies pratiques*, 2016, vol. 32, nº 2, p. 107-108.

Grégory Jemine, « Déploiement de dispositifs numériques au sein de nouvelles formes d'organisation : de l'émergence à la stabilisation », *Sociologies pratiques*, 2017, vol. 34, nº 1, p. 49-59.

Annie Junter-Loiseau, « La notion de conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale : révolution temporelle ou métaphore des discriminations ? », *Les Cahiers du Genre*, 1999, vol. 24, nº 1, p. 73-98.

Danièle Kergoat, « Ouvriers = ouvrières ? Propositions pour une articulation théorique des deux variables : sexe et classes sociales », *Critiques de l'économie politique*, 1978, nº 5, p. 65-97.

Danièle Kergoat, « Des rapports sociaux de sexe et de la division sexuelle du travail », *Les Cahiers du Genre*, 1992, vol. 3, nº 1, p. 23-26.

Danièle Kergoat, « Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe » dans Jeanne Bisilliat et Christine Verschuur (dir.), *Genre et économie : un premier éclairage*, Genève, Graduate Institute Publications, 2017, p. 78-88.

Bernard Lahire, *Portraits sociologiques : dispositions et variations individuelles*, Paris, Nathan, 2002.

Michel Lallement, *Des PME en chambre : travail et travailleurs à domicile d'hier et d'aujourd'hui*, Paris, L'Harmattan, 1990.

Anne Lambert, Joanie Cayouette-Remblière, Élie Guéraut, Catherine Bonvalet, Violaine Girard, Guillaume Le Roux et Laetitia Langlois, *Logement, travail, voisinage et conditions de vie : ce que le confinement a changé pour les Français*, Note de synthèse, n°10, INED, 2020.

Anne Lambert, Joanie Cayouette-Remblière (dir.), *L'explosion des inégalités : classes, genre et générations face à la crise sanitaire*, La Tour-d'Aigue, Éditions de l'aube, 2021, 445 p ;

Julie Landour, *Sociologie des Mompreneurs : entreprendre pour concilier travail et famille ?*, Villeneuve-d'Ascq, France, Presses universitaires du Septentrion, 2019.

Julie Landour, « Quand les hommes télétravaillent : variations des arrangements domestiques en France, en Suède et en Suisse » dans Claudia Senik (dir.), *Le travail à distance*, Paris, La Découverte, 2023, p. 185-202.

Nathalie Lapeyre et Nicky Le Feuvre, « Concilier l'inconciliable ? Le rapport des femmes à la notion de « conciliation travail-famille » dans les professions libérales en France », *Nouvelles Questions Feministes*, 2004, vol. 23, nº 3, p. 42-58.

Jacqueline Laufer, *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Paris, La Découverte, 2014.

Thomsin Laurence et Diane-Gabrielle Tremblay, « Exploring the diversity of mobile working: a detailed examination on the sequences of workplaces and job satisfaction », *The Journal of E-working*, 2008, vol. 2.

Laurence Le Douarin, « Les chemins de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle. Les usages personnels des technologies de l'information et de la communication au bureau », *Réseaux*, 2007, vol. 140, nº 1, p. 101-132.

Nicky Le Feuvre, « Toujours trop ou pas assez de femmes », *Travail, genre et sociétés*, 2016, vol. 36, nº 2, p. 181-187.

Nicky Le Feuvre et Nathalie Lapeyre, « Féminisation et aspiration à une meilleure "qualité de vie" : dynamique majeure des classes moyennes supérieures » dans Paul Bouffartigue, Charles Gadéa et Sophie Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, Paris, Armand Colin, 2011, p. 224-234.

Clotilde Lemarchant et Pauline Seiller, « Agricultrices », *Travail, genre et sociétés*, 2021, vol. 45, nº 1, p. 25-30 ;

Frédérique Letourneux, *À distance. Enquête sur les figures contemporaines du travail à domicile.*, Thèse de doctorat, Paris, EHESS, 2017.

Danièle Linhart, *L'insoutenable subordination des salariés*, Toulouse, Erès, 2021.

Martine Lurol et Jérôme Pélisse, « Les 35 heures des hommes et des femmes », *Travail, genre et sociétés*, 2002, vol. 8, nº 2, p. 167-192.

Nicolas Mariot, Pierre Mercklé et Antonin Perdoncin, *Personne ne bouge : une enquête sur le confinement du printemps 2020*, Grenoble, UGA éditions, 2021.

Margaret Maruani, *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte, 2017.

Dominique Méda, *Le travail : Une valeur en voie de disparition ?*, Paris, France, Flammarion, 2022 ;

Dominique Méda, Peter Auer et Geneviève Besse, *Délocalisations, normes du travail et politique d'emploi*, France, 2012 ;

Jean-Luc Metzger et Olivier Cléach, « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du Travail*, 1 octobre 2004, vol. 46, p. 433-450.

Sylvie Monchatre, *Êtes-vous qualifié pour servir ?*, Paris, La Dispute, 2010.

Sylvie Monchatre, *Sociologie du travail salarié*, Malakoff, Armand Colin, 2021.

El Mouhoub Mouhoud, *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 2017.

Pascale Moulévrier et Nadège Vezinat, « Le titre et le poste, la figure du "cadre" comme enjeu. Regards croisés sur des financiers atypiques » dans Paul Bouffartigue, Charles Gadéa et Sophie Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, Paris, Armand Colin, 2011, p. 65-75.

Chantal Nicole-Drancourt, « Stratégies professionnelles et organisation des familles », *Revue française de sociologie*, 1989, vol. 30, nº 1, p. 57-80.

Chantal Nicole-Drancourt, « Organisation du travail des femmes et flexibilité de l'emploi », *Sociologie du travail*, 1990, vol. 32, nº 2, p. 173-193.

Ariane Ollier-Malaterre, « Comment les employeurs appréhendent-ils la vie hors travail de leurs salariés ? Une comparaison entre le modèle français et le modèle anglo-américain », *Revue des politiques sociales et familiales*, 2008, vol. 92, nº 1, p. 47-60.

Ariane Ollier-Malaterre, « Les pratiques d'harmonisation travail/hors-travail des employeurs américains, ou l'agrégation des temporalités et des espaces » dans Isabelle Berrebi-Hoffman (dir.), *Politiques de l'intime. Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui*, Paris, La Découverte, 2009, p. 129-144.

Ariane Pailhé et Anne Solaz (dir.), *Entre famille et travail : des arrangements de couple aux pratiques des employeurs*, Paris, la Découverte, 2009.

Ariane Pailhé et Anne Solaz, « Concilier, organiser, renoncer : quel genre d'arrangements ? », *Travail, genre et sociétés*, 2010, vol. 24, nº 2, p. 29-46.

Jérôme Pélisse, « À la recherche du temps gagné. Les 35 heures entre perception, régulations et intégrations professionnelles », *Travail et Emploi*, 2002, nº 90, p. 7-21.

Jérôme Pélisse, « Le temps des négociations. Douze accords de réduction du temps de travail », *Travail et Emploi*, 2000, nº 82, p. 7-23.

Mathilde Pesenti, « Les accords d'entreprise portant sur le télétravail : quels usages durant la crise sanitaire ? », *Dares Analyses*, 2022, nº 57.

Guillaume Petit, « Le développement des Cifre en sciences sociales, entre orientation réfléchie de la recherche et impératif réflexif dans la recherche » dans Manon Pesle, Ghislaine Gallenga (dir.), *La recherche en funambule : Le cas des thèses CIFRE en sciences humaines et sociales*, Marseille, Presses universitaires de Provence Marseille, à paraître.

Sophie Pochic et Anne Bory, « Expériences de pertes d'emploi : la crise vue d'en bas. Introduction », *Travail et emploi*, 2014, vol. 138, nº 2, p. 5-18 .

Muriel Prévot-Carpentier et Claire Edey Gamassou, « Développement du télétravail et dynamiques de santé pour les individus et les collectifs », Colloque du GIS Gestes – Changer de travail ou changer le travail ? Santé, inégalités, environnement, 2 juin 2021, Saint-Denis.

Muriel Prévot-Carpentier, Claire Edey Gamasou, Maïté Brugioni et Pascale Wild, « Télétravail, innovations technico-organisationnelles et risques professionnels : un dispositif pour comprendre collectivement les atteintes à la santé pour faire émerger des pistes de prévention », Colloque du GIS Gestes – Dé-libérer le travail ?, 21 novembre 2019, Saint-Denis.

Maria Puig de la Bellacasa, *Les savoirs situés de Sandra Harding et Donna Haraway: science et épistémologies féministes*, Paris, L'Harmattan, 2014.

Juliette Rennes, Clotilde Lemarchant et Lise Bernard, « Habits de travail », *Travail, genre et sociétés*, 2019, vol. 41, nº 1, p. 23-28.

Chantal Rey, « Travail à domicile, salarié ou indépendant. Incidence des nouvelles technologies de l'information et de la communication », *Innovations*, 2001, vol. 13, nº 1, p. 173-193.

Haude Rivoal, *La fabrique des masculinités au travail*, Paris, La Dispute, 2021.

Hartmut Rosa, *Accélération : une critique sociale du temps*, traduit par Didier Renault, Paris, La Découverte, 2010.

Scarlett Salman, « La fonction palliative du coaching en entreprise », *Sociologies pratiques*, 2008, vol. 17, nº 2, p. 43-54.

Scarlett Salman, « Des usages managériaux de la science ? Le devenir en entreprise des modèles de mesure des risques psychosociaux au travail. », *Travail et Emploi*, à paraître.

Scarlett Salman, *Aux bons soins du capitalisme : le coaching en entreprise*, Paris, Presses de SciencesPo, 2021.

François Sarfati, « À la lisière des parquets. Identité professionnelle des salariés du courtage en ligne », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2003, vol. 146-147, nº 1-2, p. 80-92.

François Sarfati, « “Il y a une limite qu’il ne faut pas franchir...”, ou comment canaliser la passion des travailleurs de la finance » dans Isabelle Berrebi-Hoffmann (dir.), *Politiques de l’intime*, Paris, La Découverte, 2009, p. 239-248.

François Sarfati, *Du côté des vainqueurs : une sociologie de l’incertitude sur les marchés du travail*, Villeneuve d’Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2012.

Arnaud Scaillerez et Diane-Gabrielle Tremblay, « Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l’organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain », *Revue de l’organisation responsable*, 2016, Vol. 11, nº 1, p. 21-31.

Jan de Schampheleire et Esteban Martinez, « Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 2006, nº 34.

Gabrielle Schütz, *Jeunes, jolies et sous-traitées : les hôtesses d’accueil*, Paris, la Dispute, 2018.

Gabrielle Schütz, « Télétravail et inégalités de genre : quel rôle jouent les organisations ? » dans Claudia Senik (dir.), *Le travail à distance*, Paris, La Découverte, 2023.

Gabrielle Schütz et Camille Noûs, « Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations », *Sociologies pratiques*, 2021, vol. 43, nº 2, p. 1-12.

Françoise Sonthonnax, Dominique Fougeyrollas-Schwebel et Danielle Chabaud-Rychter, *Espace et temps du travail domestique*, Paris, Librairie des Méridiens, 1985.

Hélène Stevens, « Quand le psychologique prend le pas sur le social pour comprendre et conduire des changements professionnels », *Sociologies pratiques*, 2008, vol. 17, nº 2, p. 1-11.

Hélène Stevens, « Autonomie récusée, autonomie fabriquée. Informaticiens à l’épreuve de l’Entreprise de Soi », *Genèses*, 2012, vol. 87, nº 2, p. 90-112.

Hélène Stevens, « Entre émancipation symbolique et reproduction sociale. Ethnographie d’une formation de “développement personnel” », *Travail et emploi*, 2013, vol. 133, nº 1, p. 39-51.

Laurent Taskin, « Les enjeux du télétravail pour l’organisation », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2003, nº 1, p. 81-94.

Laurent Taskin, « Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 2006, nº 34.

Laurent Taskin et Diane-Gabrielle Tremblay, « Comment gérer des télétravailleurs ? », *Gestion*, 2010, vol. 35, nº 1, p. 88-96.

Laurent Taskin, Patricia Vendramin et Werner Braemscheute, *Le télétravail, une vague silencieuse : enjeux socio-économiques d’une nouvelle flexibilité*, Louvain-la-Neuve, Belgique, Presses Universitaires de Louvain, 2005.

Diane-Gabrielle Tremblay, « Le télétravail : son impact sur l’organisation du travail des femmes et l’articulation emploi-famille », *Recherches féministes*, 2001, vol. 14, nº 2, p. 53-82.

Diane-Gabrielle Tremblay, « Articulation emploi-famille : les usages du temps chez les pères et les mères », *Nouvelles pratiques sociales*, 2003, vol. 16, nº 1, p. 76-93.

Diane-Gabrielle Tremblay, Catherine Chevrier et Martine Di Loreto, « Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ? », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 2006, nº 34.

Diane-Gabrielle Tremblay et Elmustapha Najem, « Le travail à domicile au Canada : qui le pratique et pourquoi ? », *Gestion*, 2010, vol. 35, nº 1, p. 108-117.

Christian Valenduc et Patricia Vendramin, « Numéro spécial télétravail », *La Lettre Emerit*, 2000-2001, nº 27.

Émilie Vayre, « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le travail humain*, 2019, vol. 82, nº 1, p. 1-39.

Nadège Vezinat, *Les métamorphoses de la Poste : professionnalisation des conseillers financiers (1953-2010)*, Paris, Presses Universitaires de France, 2012.

Nadège Vezinat, « Stratégies, formes et acteurs de la modernisation postale. Regard sur la financiarisation des PTT », *Sociétés contemporaines*, 2015, vol. 97, nº 1, p. 25-48.

Valerya Viera Giraldo, *Le travail d'articulation entre les sphères de la vie*, Thèse en préparation, Paris, HESAM, 2018.

Valerya Viera Giraldo, « L'espace temporel du salariat : une lecture articulée et qualitative à partir de l'enquête « Parlons Travail » », *Les Politiques Sociales*, 2020, vol. 34, nº 2, p. 9-29.

Laurent Willemez, *Le travail dans son droit : sociologie historique du droit du travail en France (1892-2017)*, Issy-les-Moulineaux, LGDJ, 2017.

Table des matières

Réenchanter le salariat ? Les inégalités du télétravail des cadres dans le secteur bancaire **1**

Remerciements **5**

Résumé et mots clés **8**

Abstract and Keywords **9**

Sommaire **10**

Introduction générale **14**

Partie 1. Le télétravail. Questions, mise en œuvre et inégalités **27**

Chapitre 1. Les singularités d'un télétravail au cœur du salariat **29**

I — Flexibilité et transformations juridiques, sociales organisationnelles du travail. **30**

1. Un cadre légal national axé sur l'échelle organisationnelle 31
a) Une pratique définie au sein du code du travail 31
b) L'émergence d'un cadre légal au début des années 2000 33
Un dispositif « gagnant-gagnant » 34
Des définitions peu modifiées de 2002 à 2012 35
Une protection entre égalité et régime de particularité 37
c) Encourager la diffusion du télétravail, de 2017 à 2020 38
Le tournant des ordonnances de 2017 : une régulation amoindrie 38
Une poursuite des tendances antérieures 39
Après la crise, une pérennisation du télétravail 40

2. Des cadres et leur flexibilisation 43
a) Un phénomène situé 44
Population très minoritaire 44
Un télétravail « gris » avant tout 46
b) Les gains spatiaux pour l'organisation 48
Le binôme télétravail et *flex-office* 48
Les opportunités financières des *new ways of working* pour les organisations 50

II — Un objet de recherche au cœur de rapports sociaux **53**

1. Une littérature riche avant la crise du covid 53
a) Des pratiques proches mais distinctes 54
« À distance » : le travail à domicile marqué par l'indépendance statutaire 54
« Travail chez Soi » : des situations multiples de travail réalisé au domicile 55
Souligner les spécificités du télétravail, au sein du salariat 56
b) Des travaux à tendance normative ou « managériale » 57
c) Au tournant de la crise du covid, une approche par les inégalités 59
Des analyses statistiques du télétravail et du travail confiné 59
Des publications qualitatives qui marquent l'intérêt d'une perspective critique sur le télétravail 62

2. Un objet de recherche genré ? 64
a) Vers le télétravail à partir de la sociologie de l'articulation des temps sociaux 64
D'une enquête sur les temporalités et les outils numériques à l'objet du télétravail 64
De rares travaux liant articulation et télétravail 65
b) Ancrer le télétravail dans une sociologie du genre 68
Une sociologie du travail reproductif 68

Genre et travail 71
c) Des reconfigurations de « la frontière » ? 73
Des séparations entre les mondes du travail et de la famille ? 73
Quelle fin des frontières ? 75
Le télétravail comme « travail temporel » ? 76

Conclusion du chapitre. Au sein du salariat, au cœur de rapports sociaux 78

Chapitre 2. Enquêter en Cifre sur le télétravail. 79

I — Des positions négociées 81

1. Construire sa place 81
a) Être recrutée dans une entreprise multinationale du secteur bancaire et financier 81
La mise en avant d'une participation nécessaire 82
La participation, entre aide genrée et des modes de présences légitimes 86
b) Quelles caractéristiques pour les personnes en Cifre ? 92
Clivages et socialisations 93
Dépasser la dualité 94

2. La Cifre comme « positionnement » 98
a) Le *standpoint* (ou « positionnement ») 98
b) Assumer le fait d'être à l'intérieur 100

II — Enquêter sur le télétravail, depuis les locaux de l'employeur 102

1. Récolte de données en contexte organisationnel 102
a) Se conformer aux méthodes acceptées 102
b) Une perspective diachronique 105
Des cadres des opérations bancaires sans télétravail – printemps 2019 105
Des chargés et chargées de projet informatiques accédant au télétravail – été 2019 108
Des entretiens avec des collègues confinés volontaires du département de transformation digitale – printemps 2020 109
Des personnes salariées en Inde et au Portugal en confinement – autonome 2020 110
Du télétravail à temps plein au retour partiel dans les locaux de l'employeur – de septembre 2020 à juillet 2021 112
c) Les données de l'ethnographie participante : corpus documentaire, notes de réunion, journal de terrain 113

2. Les paradoxes d'une enquête sur le télétravail menée au bureau 114
a) L'échelle organisationnelle comme angle privilégié 114
b) Où enquêter sur le télétravail ? 116

Conclusion du chapitre. La Cifre, opportunité épistémologique et scientifique 119

Chapitre 3. L'Entreprise et les enjeux au principe du télétravail 121

I — Des enjeux organisationnels, spatiaux et de « risque » 123

1. L'Entreprise, modèle de l'implémentation du télétravail 123
a) Une structure conforme à la morphologie française du télétravail 123
b) Un développement ancré dans des évolutions spatiales 126
Le télétravail, compensation face à un déclassement géographique 126
Un *flex-office* au cœur du développement du télétravail 129
Une dégradation des conditions de travail 132

2. Le télétravail, entre « risque » et opportunité dans le secteur bancaire 135
a) Le paradoxe du télétravail comme « risque » 135
Penser et anticiper les pertes potentielles 136
« On travaille dans un coffre-fort ! » 137
Sauver la production : le rôle du télétravail en 2019 et 2020 140
b) La maîtrise des lieux du télétravail comme enjeu de sécurité 143

II — La promotion d'une « bonne conciliation » auprès d'une population favorisée 147

1. Un salariat stable 147
a) Venir travailler dans l'Entreprise, des cadres et des mesures de promotion de la parentalité 147
Une structure avec de nombreux cadres 147
Des conditions salariales globalement favorables 149
Une valorisation de la famille « traditionnelle » 151
b) Un accès au télétravail pour les personnes les plus stables 154

2. Un progrès pour l'articulation ? 156
a) L'« amélioration de la conciliation », prophétie autoréalisatrice 156
b) Les troubles de la « conciliation » 161
Qualité de vie au travail et droit à la déconnexion 161
Le hiatus du télétravail comme dispositif d'articulation 163
Le télétravail intégrant les critiques liées au droit à la déconnexion 164

Conclusion du chapitre. Derrière un outil d'articulation, des gains financiers, spatiaux et productifs au principe du télétravail. 167

Conclusion de la première partie. Un télétravail qui pourrait servir les intérêts des employeurs 169

Partie 2. Télétravailler, temporalités et expériences 171

Chapitre 4. Classe et genre des pratiques de travail hors du bureau 175

I — Un travail hors des locaux inégalement réparti 177

1. Les outils numériques et leur navigation entre le domicile et le lieu de travail. 177
a) De multiples inégalités d'équipement 177
L'accès aux outils mobiles de travail comme classement 178
Le télétravail et le confinement comme tournant dans l'équipement et la disponibilité 181
b) Faire naviguer les outils, une orchestration genrée de la disponibilité professionnelle 183
L'ordinateur portable, fardeau du télétravail 183
Emmener son téléphone portable professionnel, produit d'une socialisation 185
La disponibilité des mères 187

2. Travailler hors du bureau, expérience vécue au prisme des caractéristiques sociales 189
a) L'astreinte, loin de l'activité habituelle 190
b) Surtravail, de la souffrance à la rationalisation temporelle 192
Le surtravail des femmes étant mères 193
Un surtravail discret dans les interstices 197
c) Télétravail gris et surtravail pour les cadres encadrants 200

II — « Couper ». Des socialisations à la séparation 202

1. Parvenir à « couper » : les limites mises au travail. 203
a) Les conditions de la construction d'une « coupure » 203
b) Mettre des limites, en contexte de salariat 206
c) Une utilisation limitée du téléphone portable professionnel 210

2. Un télétravail impératif 212
a) Une opposition marginale 212
b) Des déviances 213

Conclusion du chapitre. L'aspect social des frontières du travail : le télétravail au cœur d'enjeux qui lui préexistent 215

Chapitre 5. L'activité en tension 217

I — Un temps retrouvé ? Les valorisations professionnelles du télétravail 221

1. Un effacement des limites 223
a) Les premiers moments du télétravail 223
Des pertes de repères temporels 223
« Je ne prends quasiment pas de café, en fait, quand je suis en télétravail » 224
b) Une autonomie nouvelle 227

2. Les temporalités travaillées des transports 229
a) Épargner des durées 229
« Gagner » du temps 230
Un travail temporel au cœur des dispositions au télétravail 230
b) Un temps avant tout productif 232

3. Une journée valorisée 237
a) Un temps de concentration, à l'opposé des logiques de parcellisation 237
b) Les transformations d'un travail réalisé à distance 243
Modifier l'activité, entre volonté et contrainte 244
Des socialisations à la distance dans un contexte multinational 245
c) L'altération des interactions 248

II — L'activité sous contraintes : de l'inéluctabilité au confinement. 251

1. Un télétravail inéluctable 252
a) « Ils nous poussent vraiment » 252
b) En faire, avant que cela ne soit contraint 253

2. De l'opportunité professionnelle au *burn-out*, en confinement 256
a) Les déterminants d'une activité pénible en confinement 257
Faire collectif 258
Un travail intense et des réunions sans fin 261
Des inégalités de genre et de carrière 263
b) Des soutiens managériaux, une organisation non régulatrice 266
c) Des sondages performatifs 274

Conclusion du chapitre. Des effets inégaux du télétravail 277

Chapitre 6. Les temps sociaux du télétravail. 281

I — La fin du « métro, boulot, dodo » 283

1. Un télétravail au croisement d'opportunités 284
a) Une nouvelle « réduction du temps de travail » 284
b) La crise du covid comme accélérateur 286

2. La « perruque » des cadres 288
a) « Le rendez-vous à 17h, je ne vais pas forcément le dire ! » 288
b) Des activités sportives situées 292

II — Une domination temporelle accrue 296

1. Accéder à des ressources temporelles 297
a) Le cas du télétravail occasionnel 297
b) Une priorisation du productif 301

2. Un investissement reproductif limité 304
a) Des pères modèles ? 305
Une pseudo-égalité 305
Des privilèges masculins 308
b) Des tâches domestiques marginales 310
Un caractère ponctuel 311
Une activité domestique bénéfique 312

III — Une disponibilité domestique pour les femmes 315

1. Des inégalités de genre accrues 316
a) Les mères et le télétravail 316
b) Des tâches répétées 319
c) L'optimisation comme produit de normes professionnelles 324

2. Des (dé)régulations de la disponibilité 328
a) Un confinement régulé selon les ressources 328
b) Remettre des frontières 333

Limiter la disponibilité confinée 333
Une porte à soi 336
Agir par l'enquête 338

Conclusion du chapitre. Les inégalités domestiques et professionnelles renforcées par le télétravail. 342

Conclusion de la deuxième partie. Un réenchantement temporaire et inégal 344

Partie 3. Organiser le télétravail : inégalités, accès, engagement 347

Chapitre 7. Les caractéristiques sociales de l'accès au télétravail. 349

I — Les assistantes. Des femmes disponibles 351

1. Des inégalités d'accès 351
a) Une construction organisationnelle 351
b) Un métier féminisé et une disponibilité spatiale 353

2. Une disponibilité contrainte 356
a) Interdire le télétravail des assistantes… 356
b) … ou le contraindre. 357
c) Le télétravail comme réparation 360

II — Les cadres des opérations. Une population hétéronome 363

1. Une profession hétéronome 363
a) Qui sont les cadres des opérations 364
b) Le caractère collectif du travail 366
c) Un temps non disponible 368

2. Des cadres à l'opposé des représentations sociales du télétravail 370
a) Trop jeunes ou trop âgés ? 370
b) Des subalternes au sein de l'organisation 373

III — Les travailleurs délocalisés. De multiples subordinations. 375

1. Quelles délocalisations ? 377
a) Une délocalisation progressive et discrète 377
b) De la « dualisation » à la « trialisation » 379

2. Des inégalités spatiales en confinement 381
a) Des contraintes dans le temps du confinement 381
b) À la marge, de l'autonomie ? 384
c) Des dominations en Inde 385

IV — Des cadres dignes de confiance 388

1. Autonomie et confiance : un télétravail au masculin neutre 389
a) Des cadres autonomes 389
b) Le genre du télétravail 393

2. Des contrôles à distance 396
a) « Disponible ». Une surveillance de l'activité 396
b) Une latitude toute située 400

Conclusion du chapitre. Des cadres inégaux face à un télétravail requérant la « confiance » de l'organisation 403

Chapitre 8. S'engager dans le télétravail 405

I — À l'échelle de la carrière 407

1. D'autres reconfigurations troublant le rapport à l'emploi et au travail 408
a) Des transformations de l'emploi 408
b) Des conditions de travail dégradées 412

2. *Exit*, *voice*, *loyalty* et *apathy* par le télétravail, un répertoire d'action genré 418
a) S'éloigner pour tenir. Une loyauté apathique 420
b) Télétravailler pour partir. Des *exits* loyaux. 425

3. Le fantasme de mobilités résidentielles 428
a) Des négociations autour du lieu de télétravail 429
b) Le fantasme du départ 430
L'envie de quitter Paris 431
Au bout du monde ? 433
c) Déménagements marginaux 435

II — Les locaux de l'employeur, entre mise à distance et sacralisation 439

1. La paradoxale sacralisation organisationnelle du bureau 439
a) Des incitations 439
b) Les abus en confinement 442
c) L'impératif managérial de s'y rendre 444

2. Prises de distance, mises à distance 447
a) « S'ils veulent, on peut rester en télétravail, c'est bien aussi » 447
b) De la distance latente à l'expérience d'une « délocalisation » ? 450

3. Une flexibilité sous contrôle 455
a) Une volonté de flexibilité 456
b) « Le bureau n'est pas mort » : de nouvelles promesses ? 460

Conclusion du chapitre. Une équation liberté-subordination maintenue 463

Conclusion de la troisième partie. À la main de l'organisation 465

Conclusion générale 467

Des inégalités de genre, de classe, d'âge et de nationalité, ayant des effets du point de vue professionnel et domestique 467
Un apport à la sociologie de l'articulation des temps sociaux 470
La domination des employeurs, en contexte de salariat 471
Des fragilisations au sein du salariat : une contribution à la sociologie des cadres 473
Les miettes d'un réenchantement, dans les habits neufs de la domination 474
Apports épistémologiques sur la recherche en Cifre 475
Perspectives de recherche 476

Bibliographie indicative 479

Table des matières 492

Table des encadrés 498

Annexe 1 – Présentation des entretiens 499

Table des encadrés

Encadré n°1 : les enquêtes quantitatives sur le télétravail en France 41

Encadré n°2 : Les enjeux juridiques d'une recherche en entreprise 88

Encadré n°3 : L'Entreprise, spécialiste de la gestion et de la conservation des titres financiers 106

Encadré n°4 : Une structure du secteur tertiaire, existant depuis la fin des années 1990 125

Encadré n°5 : Les accords « télétravail » dans l'Entreprise 143

Encadré n°6 : « Conciliation », articulation ? 158

Encadré n°7 : Travailler le dimanche soir, pour la prévisibilité 199

Encradré n°8 : Accroissement et évolution des régimes de télétravail (2016-2021) 221

Encadré n°9 : Télétravail, travail confiné, et télétravail intensif, comparabilité et évolutions entre 2020 et 2021 256

Encadré n°10 : L'équipement en travail confiné 272

Encadré n°11 : Santé, handicap, maladies chroniques et télétravail 299

Encadré n°12 : Le soupçon du télétravail féminin le mercredi 309

Encadré n°13 : Les organisations syndicales (OS) et le télétravail 414

Annexe 1 – Présentation des entretiens

Une astérisque après le nom de la personne indique que les entretiens ont été réalisé en anglais.

Nom anonymisé	**Année**	**Poste**	**Accès au télétravail**	**Nationalité, âge, partenaire (statut marital non précisé), enfants.**
Marc-Antoine Rondeau	2019	Chef de projet, département des opérations	Pas de télétravail	Français, 55 ans, compagne cadre dans le secteur associatif, 2 enfants (âge adulte).
Julie Costa	2019	*Team leader*, département des opérations	Pas de télétravail	Franco-portuguaise, 35 ans, compagon médecin, pas d'enfants.
Paul Lapaire	2019	Assistant de direction, département des opérations	Pas de télétravail	Français, 55 ans, compagne cadre du privé, 3 enfants (27 ans, 23 ans, 17 ans).
Peter Bloomfield	2019	Responsable d'équipe back-office, département des opérations	Pas de télétravail	Britannique, 31 ans, compagne coach en développement personnel, pas d'enfants.
Esther Arfi	2019	Responsable d'un secteur d'activité, département des opérations	Pas de télétravail	Française, 57 ans, compagnon médecin, 3 enfants (29 ans, 28 ans, 24 ans).
Manon Thomas	2019	Chargée de compte, département des opérations	Pas de télétravail	Française, 27 ans, célibataire, pas d'enfants.
Corinne Tablet	2019	Chargée de compte, département des opérations	Pas de télétravail	Française, 54 ans, compagnon cadre du secteur bancaire, 2 enfants (21 ans, 15 ans).
Danièle Salim	2019	Encadrante de plusieurs équipes, département des opérations	Pas de télétravail	Française, 37 ans, célibataire, pas d'enfants.
Antony Letourieu	2019	Chargé de contrôle budgétaire, département des opérations	Pas de télétravail	Français, 34 ans, compagne gestionnaire secteur des assurances, pas d'enfants.
Alicia Mileme	2019	Chargée de compte, département des opérations	Pas de télétravail	Française, 31 ans, célibataire, pas d'enfants.
Max Wissel	2019	Chargé de compte, département des opérations	Pas de télétravail	Suisse, 27 ans, compagne cadre secteur financier, 1 enfant (1 an).

Catherine Luis	2019	*Management support*, département des opérations	Pas de télétravail	Française, 42 ans, compagnon employé du secteur marchand, 2 enfants (12 ans, 12 ans).
Alexandre Arlet	2019	Encadrant de trois équipes, équipe de projet informatique	Un jour par semaine.	Français, env. 35 ans, compagne employée des ressources humaines, 1 enfant (1 an).
Emilie Fontaine	2019	Encadrante de deux personnes, équipe de projet informatique	Deux jours par mois, télétravail occasionnel	Française, 29 ans, compagnon enseignant université (non-cohabitant), pas d'enfants.
Vincente Neves*	2019	Encadrant de 7 personnes, équipe de projet informatique	Un jour par semaine	Portuguais, 34 ans, célibataire, pas d'enfants.
Bastien Rio	2019	Encadrant de 5 personnes, équipe de projet informatique	Un jour par semaine	Français, 40 ans, célibataire, pas d'enfants.
Chloé Semblat	2019	Cheffe de projet, département de projet informatique	Un jour par semaine	Française, 31 ans, compagnon, pas d'enfants.
David Jute	2019	Chargé de projet, département de projet informatique	Un jour par semaine	Français, 55 ans, compagne cadre du secteur informatique, un enfant (21 ans).
Marilou Ellien	2020	Assistante de direction, département de transformation digitale	Deux jours par semaine	Française, 30 ans, compagnon cadre du secteur bancaire, 1 enfant (2 ans).
Karine Chasselay	2020	Cheffe de projet, département de transformation digitale	Un jour par semaine	Française, 42 ans, compagnon cadre du conseil, 2 enfants (5 ans et 8 ans).
Karine Chasselay	2020	*Entretien n°2 Inchangé*	/	/
Karine Chasselay	2020	*Entretien n°3 Inchangé*	/	/
Karine Chasselay	2020	*Entretien n°4 Inchangé*	/	/
Karine Chasselay	2020	*Entretien n°5 Inchangé*	/	/
Karine Chasselay	2020	*Entretien n°6 Inchangé*	/	/
Gabrielle Roy	2020	Cheffe de projet, département de transformation digitale	Deux jours par semaine	Française, 42 ans, compagnon juriste, 2 enfants (3 ans et 2 ans).
Katarina Tenso	2020	Cheffe de projet, département de transformation digitale	Occasionnel puis un jour par semaine depuis 2019	Française, 46 ans, célibataire, pas d'enfants.

Maxime Casa	2020	Chef de projet, département de transformation digitale	Un jour par semaine	Français, env. 40 ans, compagne activité télétravaillable, 1 enfant (8 ans, garde partagée).
Caroline Müller*	2020	Chargée de communication département de transformation digitale	Un jour par semaine	Américaine, env. 50 ans, célibataire, pas d'enfants.
Sébastien Perroy	2020	Encadrant de trois personnes, chef de projet, département de transformation digital	Occasionnel puis un jour par semaine depuis 2020.	Français, 38 ans, compagne congé parental, 2 enfants (1 an et 3 ans).
Audrey Fontenille	2020	Cheffe de projet, département de transformation digitale	Un jour par semaine	Française, 42 ans, compagnon fonctionnaire trésor public, 2 enfants (3 et 5 ans).
Audrey Fontenille	2020	*Entretien n°2 Inchangé*	/	/
Audrey Fontenille	2020	*Entretien n°3 Inchangé*	/	/
Audrey Fontenille	2020	*Entretien n°4 Inchangé*	/	/
Audrey Fontenille	2020	*Entretien n°5 Inchangé*	/	/
Audrey Fontenille	2020	*Entretien n°6 Inchangé*	/	/
Audrey Fontenille	2020	*Entretien n°7 Inchangé*	/	/
Mathilde Varennes	2020	Cheffe de projet, département de transformation digitale	Deux jours par mois, télétravail occasionnel	Française, 33 ans, compagnon (non cohabitant), pas d'enfants.
Mireille Pont	2020	Chargée des relations sociales, Ressources humaines	Pas de télétravail	Française, 57 ans, célibataire, pas d'enfants.
Vivien de Lamaseraie	2020	Chef de projet, département de transformation digitale	Un jour par semaine	Française, 38 ans, statut conjugal non précisé, pas d'enfants.
Patricia Leshaies	2020	Ressources humaines	Un jour par semaine	Française, 60 ans, compagnon secteur bancaire, 2 enfants (âge adulte).
Alexandre Arlet	2020	*Entretien n°2 Inchangé*	Deux jours par semaine	/
Julie Costa	2020	*Entretien n°2 Inchangé*	Un jour par semaine	/
Charlène Legrand	2020	Assistante de direction, département de transformation digitale	Deux jours par semaine	Française, env. 40 ans, compagnon artisan, 2 enfants (env. 9 et 11 ans)
Hugo Silva Fernandes*	2020	Chef de projet, département de *change management*, Portugal	Pas de télétravail	Portugais, env.27 ans, célibataire, pas d'enfants.

Martim Mota	2020	Encadrant de 10 personnes, département des opérations, Portugal	Pas de télétravail	Portugais, 30 ans, compagne cadre du Groupe, pas d'enfants.
Amalia Morais*	2020	Encadrante de 16 personnes, département des opérations, Portugal	Pas de télétravail	Portugaise, âge inconnu, compagnon professionnel de santé, pas d'enfants.
Guilherme Oliveira Leite	2020	Chef de projet, département des opérations, Portugal	Pas de télétravail	35 ans,
Manuel Soares*	2020	Encadrant de six personnes, département de *change management*, Portugal	Un jour par semaine	Portugais, 37 ans, statut conjugal non précisé, pas d'enfant.
Marisa Coelho	2020	Cheffe de projet, département de *change management*, Portugal	Pas de télétravail	Franco-portugaise, 36 ans, compagnon gérant d'une société industrielle, 2 enfants (9 ans et 3 ans).
Sofia Azevedo*	2020	Cheffe de projet, département de *change management*, Portugal	Pas de télétravail	Portugaise, 37 ans, compagnon profession non-précisée, 1 enfant (5 ans).
Nadia Hakimi*	2020	Team supervisor, département des opérations, Portugal	Pas de télétravail	Portugaise, entre 30 et 40 ans, compagnon emploi télétravaillable, 1 enfant (2 ans).
Maria Araujo*	2020	*Données perdues*	/	/
Yoris Lee	2021	Consultant externe, département de transformation digitale	Deux jours par semaine	Française, 40 ans, compagne infirmière, pas d'enfants.
Sebastien Perroy	2021	*Entretien n°2 Inchangé*	Deux jours par semaine	Idem, sauf compagne, chargée d'export dans le secteur industriel.
Rokhaya Diassana	2021	Encadrante d'env. 10 personnes, consulting interne, département de transformation digitale	Deux jours par semaine	Française, 43 ans, compagnon cadre commercial, 2 enfants (8 et 11 ans)
Katarina Tenso	2021	*Entretien n°2 Inchangé*	Deux jours par semaine	/
Elisabeth Deepika Williams*	2021	Cheffe de projet, département de *change management*, Inde	Pas de télétravail	Indienne, 32 ans, compagnon emploi non précisé, vit aussi avec ses parents, pas d'enfants.
Vijendra Shah*	2021	Chef de projet, département de *change management*, Inde	Pas de télétravail	Indien, env. 30 ans, compagne femme au foyer, un enfant (5 ans).
Ranveer Kapoor*	2021	Chef de projet, département de *change management*, Inde	Pas de télétravail	Indien, 32 ans, compagne femme au foyer, pas d'enfants.
Hemavati-nandan Sharma*	2021	Chef de projet, département des opérations, Inde	Pas de télétravail	Indien, 33 ans, compagne entraîneuse, un enfant (7 mois).
Akshara Mukherjee*	2021	Cheffe de projet, département de *change management*, Inde	Pas de télétravail	Indienne, 31 ans, compagnon emploi non précisé, vit avec ses beaux-parents, un fils (2 ans).