

Marianne Le Gagneur, Université de Liège-CEET
Marianne.legagneur@uliege.be

« Promesses et désillusions du télétravail : les intérêts des employeurs au sein du secteur bancaire, derrière une mesure sociale »

Le télétravail compte de nombreuses promesses sociales, productives et financières, pourtant, il a longtemps été faiblement mis en œuvre par les employeurs, au profit d’arrangements informels. Alors qu’il se développe à la suite de la crise sanitaire, le nombre d’employeurs le mettant en place et des salariés et salariées y accédant s’accroît fortement (Jauneau 2022). Initiative supposément sociale, les textes de lois nationaux, dont le code du travail et les accords nationaux interprofessionnels, font du télétravail un outil « gagnant-gagnant ». Les personnes salariées y trouveraient une mesure sociale facilitant une « conciliation » présentée de manière normative, tandis que les employeurs pourraient alors se moderniser et contribuer à séduire une main d’œuvre qualifiée. Cette rhétorique est reprise et amplifiée sur le terrain sur lequel se fonde cette communication. Elle ne résiste néanmoins pas à l’examen empirique du développement du télétravail. Alors que la pratique pouvait prétendre « réenchanter le salariat » (Le Gagneur 2023) et offrir une réponse aux critiques d’un capitalisme aliénant et laissant peu de liberté aux personnes salariées (Boltanski et Chiapello 1999), ce réenchantement est bien illusoire.

Cette communication s’attache à objectiver les mondes sociaux de la réforme et à confronter les promesses du télétravail à sa mise en œuvre. Il s’agira ici de saisir comment la cause sociale à l’œuvre dans le télétravail est rapprochée des questions de qualité de vie au travail par les promoteurs de ce dispositif. En mettant en parallèle et faisant le portrait croisé des discours de la structure enquêtée sur le télétravail (notamment par l’étude des textes et accords locaux), fortement mélioratifs à l’égard d’une pratique qui répondrait à nombre de maux sociaux, avec l’histoire de la transformation de ses locaux, il s’agit de rendre compte des intérêts des employeurs à la diffusion du télétravail.

Trois parties ont structuré cette communication, dessinant une histoire spatiale de la diffusion du télétravail : d’abord, faiblement pratiqué, en 2009, le télétravail vient être une compensation face à un déménagement de la structure étudiée, entreprise de plusieurs milliers de personnes du secteur bancaire, du centre de Paris vers une proche banlieue perçue négativement par les travailleurs et travailleuses. Il repose également sur la construction d’une rhétorique de « conciliation » que favoriserait cette pratique : son image favorable est présentée dans de nombreux textes. Ensuite, en 2017, le développement massif télétravail fait passer la pilule d’une

réfection des locaux sous forme de *flex-office* (Jemine 2017; Butin 2022), organisation spatiale source de critiques importantes – le nombre de poste de travail par personne diminue, chaque personne disposant simplement d'un casier. Enfin, en 2020, alors que la crise sanitaire généralise des pratiques de travail à domicile, le nombre de postes par personne poursuit sa baisse, des immeubles sont vendus, et les gains financiers pour la structure employeuse se font accrus, alors que le télétravail peut dorénavant être pratiqué la moitié de la semaine. Une tension est donc très forte, entre les promesses de « meilleure conciliation » et l'instrumentalisation de cette pratique par un employeur gourmand de profits toujours accrus. Cette communication est aussi revenue sur la place accordée à un télétravail en expansion, au sein de ce terrain d'enquête. En effet, le télétravail est porté de manière très institutionnelle, à l'échelle de la filiale au sein de laquelle a été réalisée l'enquête, mais aussi du groupe multinational auquel elle appartient. Ainsi, contrairement à des situations où la réforme viendrait de l'extérieur, preuve de son caractère marginal (ou en tous cas secondaire) aux yeux des organisations, elle est ici portée par les ressources humaines et par une chargée de mission œuvrant à la fois à la question de la transformation des locaux et à celle du développement du télétravail. On peut le prendre comme le signe d'une mesure qui devient particulièrement peu clivante et tout à fait admise, surtout dans un secteur d'activité à la convention collective déjà particulièrement attentive aux questions de parentalité et à la « conciliation ». Cette communication s'ancre dans une sociologie du travail et des transformations de ce dernier, ancrée dans une flexibilisation accrue des cadres et dans une valorisation de leur autonomie qui profite aux employeurs, en contexte capitaliste. Alors que le télétravail semble être une mesure sociale par excellence, son analyse montre combien la pratique contribue à l'enrichissement des employeurs. Cette pratique est donc finalement fort peu réformatrice.

Cette recherche se fonde sur une enquête de trois années (2018-2021) menée dans le cadre d'un doctorat en sociologie, *via* un contrat Cifre conclu avec une structure du secteur bancaire, spécialisée dans la banque institutionnelle et d'entreprise permettant une présence dans les locaux de trois jours par semaine durant trois années. Cette entreprise comprend plusieurs milliers de personnes salariées, rassemblées dans des locaux de proche banlieue parisienne. Un corpus documentaire y a été constitué, portant sur les règles du télétravail, sa diffusion et les évolutions au sein de la structure étudiée. J'y ai réalisé des entretiens non-enregistrés avec les différents acteurs et actrices du télétravail dans cette structure (chargées de mission, ressources humaines, médecin du travail, syndicats). Des télétravailleurs et télétravailleuses (n=49) ont également été interrogés, sur leur expérience du télétravail.

BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO Ève, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

BUTIN Alexandre, 2022, « L'organisation spatiale du travail à l'épreuve de la financiarisation », *Sociologies pratiques*, 2022, vol. 44, n° 1, p. 93-104.

JAUNEAU Yves, 2022, « En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé », *Insee Focus*, 2022, n° 263.

JEMINE Grégory, 2017, « Déploiement de dispositifs numériques au sein de nouvelles formes d'organisation : de l'émergence à la stabilisation », *Sociologies pratiques*, 2017, vol.34, n° 1, p. 49-59.

LE GAGNEUR Marianne, 2023, « Réenchanter le salariat ? Les inégalités du télétravail des cadres dans le secteur bancaire », Thèse de sociologie, EHESS, Paris.