*Les Possibles* — No. 27 Printemps 2021

# Télétravail : les risques d'une impuissance grandissante des salariés

vendredi 12 mars 2021, par Danièle Linhart

Le télétravail en France s'est soudainement imposé, pour les employeurs, les salariés et les pouvoirs publics comme un enjeu majeur à l'occasion de la pandémie et des confinements qu'elle a entraînés. Nous étions jusqu'alors l'un des pays occidentaux où les employeurs manifestaient le plus de résistance à la diffusion de ce mode de travail, même si les demandes émanant des salariés et des représentants syndicaux commençaient à se manifester.

## Les origines d'une réticence du management français face au télétravail

La réticence des employeurs français (bien plus forte que leurs homologues américains ou européens), provient de la grande méfiance, pour ne pas dire défiance qu'ils ont à l'encontre de leurs salariés. Les directions sont, en France, obsédées par la nécessité de maintenir une forte emprise sur leurs salariés, pour qu'ils consentent à travailler selon les critères de productivité, qualité et rentabilité, élaborés dans le cadre d'une rationalité économique de plus en plus libérale et financière. Une emprise qui passe par la contrainte, la surveillance, le contrôle, la pression et la répression.

C'est un héritage de la période des Trente Glorieuses, dominée, en France, par un rapport de forces virulent entre la classe ouvrière, ses organisations syndicales, un parti communiste puissant et un patronat sans concessions. L'idéologie de la lutte des classes alimentait de nombreuses grèves dont l'acmé fut atteint en mai 1968, avec trois semaines de grève générale et occupation d'usines. Cette période d'affrontement a créé un véritable traumatisme patronal. L'ordre social capitaliste instauré dans les entreprises qui se caractérisait par une organisation taylorienne autoritaire particulièrement développée est alors remis en cause. Or, elle représentait la solution indispensable aux yeux des employeurs, pour contraindre et contrôler des salariés considérés comme particulièrement récalcitrants comparativement à ceux d'autres pays. La déqualification des ouvriers, l'extension des chaînes de montage était plus systématiquement poussées pour augmenter le pouvoir patronal et casser les résistances fondées sur des solidarités professionnelles. Moyennant quoi, lors des conflits, les directions concédaient des augmentations de salaires qui ne remettaient pas en cause ces modes particulièrement contraignants de mise au travail

En mai 1968, les grévistes ne se battaient pas principalement pour des augmentations de salaires mais pour plus de dignité, de possibilités de s'exprimer et se réaliser dans leur travail. Ils ne voulaient « plus perdre leur vie à la gagner ». Cela remettait en cause les fondements mêmes de l'organisation du travail et des modalités de mobilisation des salariés. Le patronat devait trouver une porte de sortie, inventer un « nouveau » modèle qui, tout en poursuivant les mêmes objectifs (les plus fortes productivité et rentabilité possibles) parvienne à obtenir la conformité des salariés à ce qui leur est demandé. Ce nouveau modèle s'appuiera sur deux piliers : arracher le consentement des salariés par l'affaiblissement des collectifs informels de salariés (lieu de solidarité, de partage de valeurs communes et de sentiment d'un destin commun) et une grande entreprise de séduction pour le premier, contraindre et contrôler en maintenant l'esprit taylorien d'organisation du travail pour le second.

Le premier pilier s'est construit sur la base d'une individualisation, personnalisation, puis psychologisation, et même narcissisation de la gestion et mobilisation des salariés. Il s'est donné pour but de faire en sorte que les salariés se sentent impliqués personnellement (à travers des objectifs, évaluations et primes individualisées), mis en concurrence avec les autres mais aussi avec eux-mêmes (il leur est demandé de se dépasser, sortir de leur zone de confort, grandir, montrer qu'ils sont dans l'excellence, qu'ils sont résilients et courageux). Il leur est fait miroiter qu'ils pourront se reconnaître dans leur travail et qu'ils seront reconnus. Exit ainsi l'équation « à travers égal, salaire égal », et donc le sentiment d'être confronté à une condition commune, ce qui diminua fortement l'influence des collectifs solidaires et contestataires, cherchant à défier l'autorité et la logique organisationnelle.

Le deuxième pilier se fonde sur une définition qui reste fortement prescriptive des tâches, des fonctions, et des missions. L'organisation du travail est pensée par des experts de grands cabinets internationaux, à distance du terrain, de la réalité du travail et s'impose aux salariés, aux professionnels. Il est considéré que seuls les cabinets d'experts et les directions sont aptes à assembler et mettre en œuvre des savoirs, des

connaissances de plus en plus complexes qui évoluent sans cesse. Les directions s'adressent donc à eux pour déployer une organisation permettant la contrainte et le contrôle des salariés à l'aide de procédures, protocoles, process, méthodologies, « bonnes pratiques », reportings réputés les plus efficaces en termes de productivité et rentabilité (Dujarier). L'autonomie qui est concédée aux salariés se résume alors à mobiliser leur inventivité, réactivité, en adaptant, ajustant les prescriptions aux contraintes spécifiques de l'activité quotidienne. Ces salariés ne peuvent en rien peser sur les critères de qualité, productivité, rentabilité, pas plus que sur les objectifs eux-mêmes.

Il y a là les ingrédients d'une situation que certains qualifient de paradoxante (De Gaulejac et Hanique). En effet, le management moderne stimule l'aspiration des salariés à se réaliser dans leur travail tout en les entravant par des prescriptions qui entrent en contradiction avec leur professionnalité et leur besoin d'autonomie réelle.

## L'emprise : une obsession managériale

Mais le management a élaboré ses parades pour que les salariés ne se révoltent, ni ne se dérobent face à de telles injonctions. Pour qu'ils consentent à rendre pertinents les process et procédures imposés qui nient leurs compétences, pour qu'ils ne cherchent pas imposer leur point de vue de professionnel sur les critères de qualité, le management les noie dans un tourbillon de changements perpétuels qui rendent leur expérience obsolescente, leurs connaissances, leur professionnalité et brouillent tous leurs repères. Ils seront alors, tels des apprentis à vie (Metzger) dans un état de précarité subjective (Linhart, 2015), conçue pour les pousser à se conformer strictement à ce qui est requis d'eux, à ne pas chercher à remettre en cause une organisation du travail qui les met en état de souffrance individuelle, personnelle.

### La disciplinarisation

Pour les faire rentrer dans le rang, il y a la discipline des corps. Cette fois, elle concerne aussi les cadres, ingénieurs, informaticiens de plus en plus nombreux et soupçonnés eux aussi de vouloir imposer leur point de vue de professionnel, et contourner les prescriptions. Cela passera par l'invention et la généralisation du travail en *open space*. Les *open space* qui décloisonnent l'espace, sont présentés comme un moyen de favoriser les échanges, fluidifier la communication, faciliter l'interaction, la coopération, introduire de la souplesse et de l'agilité. Ils sont présentés également comme un moyen de faire des économies en diminuant le nombre de mètres carrés nécessaires. Mais la réorganisation des espaces de travail de ces salariés est une des modalités qui vise à les faire rentrer dans le moule de la subordination. Ces espaces parfois gigantesques prennent différentes formes. Dans certains cas, les salariés ont un poste attribué (toujours le même), dans d'autres cas, chacun se place où il veut ou peut selon l'heure d'arrivée, on les appelle alors *flex office.* Et dans certains cas, il n'y a pas toujours le nombre nécessaire de postes de travail, et cela s'appelle le *hotdesking*…

Dans ce nouvel ordre spatial, il y a la volonté managériale de remodeler l'identité des cadres. De faire en sorte qu'ils intériorisent ce fait qu'ils ne sont plus des salariés à part, qui bénéficient *a priori* de la confiance de la direction et qui héritent d'une part d'autonomie, d'autorité et de pouvoir, comme l'étaient les cadres peu nombreux des Trente Glorieuses. Auparavant, le fait de disposer d'un bureau dans un espace individuel fermé était le signe d'un statut valorisant, de même que celui de disposer d'une secrétaire. Il s'agit de leur faire comprendre qu'ils sont désormais des salariés comme les autres. Avec les *open spaces*, les cadres sont désormais comme les autres salariés, de simples exécutants. Eric Roussel (2007) qui parle de prolétarisation de cette catégorie a recueilli au cours de ses enquêtes, des propos de cadres qui font explicitement le lien entre leur environnement spatial et le rôle, la place qui est désormais la leur dans l'entreprise.

En visitant ces immenses *open space* où sont disposés ces cadres et ingénieurs, cantonnés dans un espace réduit, chacun sur son ordinateur, on retrouve quelque chose des grands ateliers où s'activaient des ouvriers en bleu de travail. Certains de ces cadres affirment d'ailleurs sans détour qu'ils sont les os du tertiaire. Ils sont incités à s'identifier aux autres, les ouvriers, les employés, les techniciens qui ont toujours été confrontés aux règles de la soumission à la hiérarchie, aux prescriptions et aux ordres. Il leur faut désormais intégrer une subordination outillée par des procédures, des protocoles et des *reportings*… La disposition des corps dans ce type d'espace vise à inscrire en eux la discipline, l'obéissance. (Linhart, 2018).

L'assignation des corps des cadres à cette organisation spatiale est lourde de conséquences. Finie la garantie d'un espace privé où l'on travaille mais où l'on peut aussi se détendre, se reposer, sans la surveillance de la hiérarchie ou des collègues. La logique de l'extrême visibilité des corps exposés les uns aux autres et à la hiérarchie oblige à montrer patte blanche, à afficher une attitude qui exhibe la concentration, l'efficacité, l'engagement dans le travail, l'enthousiasme, la capacité de se maintenir en forme, l'aptitude au bonheur (Isnard (des), Zuber, 2009). Elle impose une attitude qui prouve l'acceptation des règles du jeu managérial et donc la soumission aux conditions de travail édictées par les hiérarchies et les directions.

Ces cadres sont renvoyés à une identité commune, mais mise en tension par une forte concurrence (en termes de reconnaissance, de primes, de carrière) et une proximité souvent dérangeante dans ces *open spaces* par les bruits, les odeurs, les regards pesants, les manifestations ostentatoires de satisfaction, alors qu'on peut être soi-même en difficulté et en peine. Cette proximité, parfois vécue comme une promiscuité, n'est pas conçu pour que se développe et s'exerce une solidarité et le sentiment d'intérêts communs, de valeurs communes. Il peut s'y développer un sentiment de précarité spatiale, nourrissant celui

de précarité subjective.

### La stimulation du bien-être personnel

Une parade managériale d'un autre type est conçue pour que les salariés affrontent ces contraintes, ces déstabilisations, ces mises en difficulté, dans les meilleures conditions : c'est celle de l'humanisation. Nombre de dispositifs et pratiques dans l'entreprise voient le jour qui visent à distiller du bien-être, aux salariés, à les alléger de leurs problèmes domestiques, les maintenir en bonne santé physique et psychique envers et contre tout. Sont ainsi apparues les Direction des ressources humaines de la bienveillance qui installent des conciergeries (pour prendre en charge certaines tâches domestiques), qui organisent des séances de massages, de méditation, des moments de détente festives, sont aussi arrivés les coachs pour aider au développement personnel, à la résilience et même les *chief happiness officers (*responsables en chef du bonheur) dédiés à la mise en place de conditions visant le bonheur des salariés. Mais tout cela intervient non pas sur le contenu du travail mais sur son seul environnement. Il s'agit de faire en sorte que, malgré tout, les salariés se sentent faire partie de l'entreprise, en osmose avec sa culture, sa philosophie, ses intérêts, sa cause.

Avant que n'éclate la pandémie, l'espace public retentissaient des débats autour du mal-être, de la souffrance au travail, du *burn out,* des risques psychosociaux, des suicides, et le verdict du procès des dirigeants de France Télécom (Beynel, 2020) en décembre 2019 qui les condamnait pour harcèlement institutionnel et organisationnel avait frappé les esprits. C'est dire que cette humanisation n'était guère, loin de là, apte à résoudre les tensions, diminuer les dimensions délétères de l'organisation du et de la mobilisation du travail. Mais nombre de directions étaient convaincues que c'était une question de temps, que probablement la génération Y et Z serait mieux adaptée à une telle réalité contrastée mais faisant place à des stratégies très personnelles.

Et dominait encore cette conviction managériale qu'il fallait, en attendant, garder le plus possible les salariés à proximité, sous la main, à portée de vue, à la fois pour les contraindre, les contrôler au mieux et en même temps pour désamorcer toute velléité de contestation par une débauche de dispositifs visant leur bien-être et bonheur dans l'environnement de leur travail. C'est dans ce contexte qu'il faut chercher à analyser la généralisation du télétravail (lorsqu'il est techniquement possible).

## Nouvelle donne

De façon inattendue, nombre de sondages révélaient que, durant le premier confinement, les télétravailleurs étaient plutôt très satisfaits de cette possibilité de travailler à domicile. De leur côté, les employeurs se félicitaient de la façon avec laquelle les salariés avaient joué le jeu, et révélé leur efficacité. La productivité n'avait pas été affectée, parfois même au contraire, elle avait augmenté. Mais avec le temps, le deuxième confinement notamment, l'enthousiasme baissait des deux côtés…

### Du côté des télétravailleurs : une opportunité de fuir

{}On a pu observer tout d'abord, chez les télétravailleurs, un soulagement lié au sentiment de protection que permettait cette pratique, par rapport à un monde extérieur devenu menaçant, anxiogène, en raison d'un virus invisible mais omniprésent. Ce soulagement pouvait entraîner un sentiment de reconnaissance et de redevabilité envers la direction qui rendait le télétravail possible. S'y ajoutait parfois aussi le désir de fuir une réalité inquiétante en se plongeant dans le travail. D'où de longues heures de travail consenties et une efficacité plus forte. `

Mais ce désir de fuite peut concerner aussi un lieu de travail lui-même anxiogène et menaçant où l'on ne trouve ni solidarité, ni sociabilité, on l'on court après une reconnaissance, une qualité du travail qui se dérobent sans cesse et qui avaient pourtant été promises dans le cadre de la modernisation du travail. L'organisation du travail, les modalités de mobilisation des salariés ont, comme je l'ai évoqué plus haut, souvent conduit à des déstabilisations, un sentiment d'insécurité, de mal-être qui ne rendent pas le lieu de travail désirable malgré les efforts des DRH qui cherchent à en faire une seconde maison, une deuxième famille.

Télé travailler devient un moyen d'échapper à la pression de la hiérarchie, les regards pesants et même la surveillance malveillante de certains collègues, d'oublier que l'on est un exécutant, un subordonné. Chez soi, parmi les siens, avec parfois une petite autonomie dans les horaires, on prend (de fait) de la distance dans les horaires, et on économise la fatigue des trajets domicile-travail.

Mais, avec le temps, se profile un phénomène inquiétant : l'exacerbation des dimensions délétères du travail que l'on cherche à fuir. Ce n'est pas parce que l'on télétravaille que le travail a changé dans son contenu, qu'il est devenu moins formel, moins abstrait, moins contraint, que l'on peut davantage influer sur sa finalité. La confrontation permanente et solitaire avec l'écran d'ordinateur augmente le sentiment de contrainte, de formalisme, d'abstraction inscrits dans le travail. Le sentiment d'être en permanence entravé, coincé, canalisé, par des procédures et des protocoles, surveillé, jugé et jaugé par des reportings, et la traçabilité informatique, monte en intensité lorsqu'il n'y a du travail que cette seule interaction avec son ordinateur, qui efface tout le reste qui fait sens. Et de plus, le sentiment de dépendance, de subordination s'affirme plus encore, car comment contester, s'indigner, critiquer tout seul dans son coin ?

Les réunions ou les échanges par zoom, skype, teams ou autres généralisent une impression de fiction, on parle, on intervient dans quelque chose qui ressemble au vide, on peut ressentir un sorte d'irréalité. Les contraintes, les exigences liées au travail et

à sa définition par d'autres peuvent apparaître encore plus lourdes au fur et à mesure que le sens et la finalité, déjà ténus sur le lieu de travail en raison de leur appropriation par la direction, s'estompent. Tout semble plus vain, et le risque est grand de se sentir exclu du monde du travail tout en restant salarié à plein temps.

Les autres manquent, même si les relations sociales sur le lieu de travail ont été malmenées par la mise en concurrence et la sollicitation de l'engagement quasi narcissique de chacun dans son travail. Travailler, c'est en effet, œuvrer, coopérer avec les autres pour contribuer à produire des biens et des services destinés à satisfaire les besoins d'autrui. Travailler, c'est sortir de chez soi et sortir de soi. Se confronter à d'autres problématiques, à d'autres obsessions, angoisses, fantasmes ou fiertés que les siennes propres. C'est également découvrir des comportements différents par rapport à des difficultés communes. Mais pour cela, il faut être immergé dans un lieu où se croisent différentes personnes, avec leurs propres projets, besoins, manières d'être et visions du monde. Tout seul, chez soi, la qualité de l'engagement risque de devenir problématique. Pour qui, pour quoi, avec qui travaille-t-on ? Ces éléments, déterminants de la relation au travail, s'éloignent.

## Un besoin de revenir, mais à quel prix ?

Nombre de télétravailleurs demandent alors de revenir sur leur lieu de travail, avec des aménagements éventuels (garder un ou deux jours de travail chez soi), mais ils manifestent clairement qu'ils n'envisagent pas de bénéficier en permanence de ce « confort » que permet le numérique, à savoir travailler depuis leur domicile. Certes d'autres facteurs entrent en jeu tels que les qualités du logement, les risques d'être dérangé, et pour les femmes notamment d'avoir plus de tâches domestiques et familiales à assurer. Mais l'essentiel de la leçon à tirer est que le télétravail augmente et avive les dimensions délétères du travail tel qu'il résulte des politiques managériales sophistiquées qui se sont déployées depuis les années 1980. Le risque est alors que les télétravailleurs se rabattent sur leur lieu de travail, dans une sorte de réenchantement inconscient de ce dernier, dans une fuite, cette fois, d'un télétravail dévitalisé qui ne leur parle plus.

Mais le retour risque d'être brutal, et le mal-être plus fort encore dans la mesure où les directions ne seront pas incitées à faire évoluer les principes d'organisation du travail qui dépossèdent les salariés de toute influence sur leur travail. Elles vont probablement miser sur une mobilisation hybride des salariés entre télétravail et présence au sein de l'entreprise qui de plus accentuera l'atomisation des salariés et affaiblira encore plus l'action collective indispensable pour diminuer les dimensions délétères du travail.

## Côté employeur, en marche vers un modèle hybride ?

Une fois découverte la possibilité d'organiser le télétravail sans pâtir d'une moindre productivité ou d'un détournement des pratiques requises, le management envisage sérieusement ses effets bénéfiques : la possibilité de diminuer le nombre de bureaux, diminuer la hiérarchie de proximité, bénéficier de salariés disposant in fine de plus de temps et plus en forme (du moins pour certains d'entre eux) en raison de moindres déplacements et la possibilité d'afficher une grande confiance à l'égard de salariés que l'on surveillait de près auparavant. Un discours émerge qui met en scène la préoccupation des managers pour le bien- être de leurs salariés en leur laissant la possibilité de travailler chez eux, dans leur espace privé, sans se préoccuper de leur apparence vestimentaire, à des heures qui leur conviennent mieux. Moyennant quoi, les directions seraient en droit d'attendre de leur part une loyauté, une fiabilité, une conformité, qui doivent être à la hauteur de la confiance qui leur est faite. Une sorte d'auto-contrôle, d'auto-motivation, d'auto-discipline pourrait être alors la contrepartie de la liberté accordée par le biais du télétravail. Sur le mode (qui a le vent en poupe) des entreprises dites libérées. Pourquoi en effet ne pas échanger cette nouvelle autonomie spatiale contre un engagement individuel plus intériorisé encore, considéré comme plus naturel dans une interaction consensuelle ? D'autant plus que l'action des organisations syndicales se déroule dans des conditions plus complexes.

Il y aurait ainsi un rapprochement des managers français de leurs homologues étrangers qui font une place importante au télétravail.

Mais l'enthousiasme des directions françaises a fléchi. Elles ont découvert rapidement que les salariés souhaitaient revenir au sein de l'entreprise et ne se satisfaisaient pas psychiquement, professionnellement de leur télétravail, souffraient d'un sentiment d'isolement. Elles ont découvert que le même contenu de travail dans un environnement à première vue moins contraignant et éloigné de la pression stressante d'une hiérarchie omniprésente, n'était pas mieux supporté, pouvait même être plus mal vécu et déboucher sur des formes de désengagement, de démotivation et de travail approximatif.

Déjà le management commençait à prendre conscience de la nécessité de faire vivre des collectifs. Il fait le constat qu'en l'absence d'interactions, d'échanges, de confrontations, d'émulations au sein de collectifs, l'inventivité, la réactivité des salariés, (lors même qu'ils sont en situation de concurrence), la qualité de leur engagement dans le travail sont moindres. Si l'atomisation et l'éloignement peuvent présenter des avantages et permettre des économies, elles risquent d'affecter la capacité d'innovations de l'entreprise. Mais il faut trouver le type de collectifs qui ne risquent pas de renouer avec ceux, qui du temps des Trente Glorieuses, permettaient aux salariés de partager des mêmes valeurs professionnelles, citoyennes, en lien avec le sentiment d'un destin commun dans l'entreprise et débouchaient sur des contestations et remises en question de

l'organisation du travail. Il faut construire des collectifs sur mesure, ce qui peut être plus aisé si les salariés partagent moins de temps ensemble et peuvent être éventuellement plus malléables, dans la continuité de la politique d'individualisation et personnalisation de la relation de chacun à son travail que le télétravail peut favoriser.

L'idée qu'une hybridation serait possible fait son chemin. Un, deux, voire trois jours par semaine en télé travail et le reste dans l'entreprise. Cette hypothèse d'une diffusion du télétravail (lorsqu'il est possible, car il ne faut pas oublier qu'ils ne concerne pas tous les salariés) pourrait renforcer les directions dans leur stratégie d'emprise et même la faciliter. Les possibilités de contrôle numériques permettraient de suivre et évaluer la conformité des pratiques de travail, l'atomisation augmenterait encore le sentiment d'impuissance conduisant à l'acceptation totale de la subordination même à distance. Le retour régulier sur le lieu de travail assurerait une mise au pas si nécessaire.

## Comment s'en sortir face aux enjeux sociétaux ?

Le problème qui se poserait alors, pourrait bien être de figer une situation qui, comme on l'a évoquée, est loin d'être satisfaisante dans la mesure où elle se caractérise par des organisations du travail dominées par la logique taylorienne et le lien de subordination qui est au cœur de la relation salariale. Une situation qui de ce fait exige de la part des salariés, des efforts surdimensionnés pour donner efficacité et sens à des prescriptions formelles, abstraites, pensées pour des objectifs dont la finalité est en décalage avec les véritables enjeux sociétaux.

Le télétravail qui pourrait être utilisé comme un pis-aller relativisant le mal-être (par un relatif confort quand il permet d'échapper à la pression du milieu du travail, par un relatif soulagement quand il permet de fuir l'épreuve solitaire, l'isolement, et le sentiment de vide grâce au retour parmi les autres), en approfondissant l'atomisation et le désengagement pourrait bien retarder de façon périlleuse le moment d'une véritable remise en cause de la logique taylorienne et du lien de subordination (Linhart 2021). Or celle-ci devient impérative au moment où les enjeux sociétaux (en termes sociaux, écologiques, sanitaires) imposent de libérer l'intelligence collective pour inventer d'autres modalités de travail, comme de consommation.

Beynel, E. 2020 (coordinateur). *La raison des plus forts. Chronique du procès de France Télécom,* Paris, Éditions de l'Atelier.

Dujarier, M-A. 2015. *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte.

Gaulejac (de), V ; Hanique, F. 2015. *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou,* Paris, Le Seuil.
Isnards, A. Des ; Zuber,T. 2009. *L'open space m'a tuer*. Paris, Le livre de poche

Linhart, D. 2015. *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la surhumanisation managériale*. Toulouse, Erès, coll Sociologie clinique.

Linhart, D. 2018. « Les nouveaux corps du capitalisme », *Connexions*, N°110, pp 49-60

Linhart, D. 2021. *L'insoutenable subordination des salariés*, Toulouse, Erès, coll Sociologie Clinique, Toulouse.

Metzger, J.L. 1999. *Entre utopie et résignation, la réforme permanente d'un service public*. Paris L'Harmattan, coll Logiques sociales

Roussel, E. 2007. *Vie de cadres. Vers un nouveau rapport au travail*. Presses Universitaires de Rennes.