



HAL
open science

Le surtravail ou la fragmentation? Transactions familiales et temps de travail en période de Covid-19

Hadrien Clouet

► **To cite this version:**

Hadrien Clouet. Le surtravail ou la fragmentation? Transactions familiales et temps de travail en période de Covid-19. *Revue internationale du travail*, 2021, 161 (2), pp.247-272. 10.1111/ilrf.12189 . hal-03265536

HAL Id: hal-03265536

<https://hal.science/hal-03265536>

Submitted on 1 Jul 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Le surtravail ou la fragmentation ?
Transactions familiales et temps de travail en période de Covid-19
Hadrien Clouet**

Résumé

Comment évolue le temps de travail des télétravailleurs confinés par les mesures sanitaires françaises de l'année 2020, marquée par la pandémie de Covid-19 ? À partir d'une enquête qualitative conduite dans une régie municipale de production, distribution et traitement de l'eau, cet article montre que le télétravail pour motif de Covid-19 restructure le temps de travail et redistribue le pouvoir de régulation. En effet, les durées horaires ont tendance à s'allonger et les rythmes laborieux connaissent des variations importantes lors de chaque période de confinement pour motif de Covid-19. En outre, le sens de ces variations dépendent de la configuration familiale : la présence de proches jugule l'allongement des journées de travail, mais favorise leur fragmentation. Les télétravailleurs confinés en famille et les télétravailleurs isolés expérimentent donc des pressions en sens contraire sur leur durée et leurs horaires de travail.

Mots-clés :

Conflits, famille, numérique, pandémie, télétravail, temps de travail,

-Introduction

La moitié de la population mondiale a connu une assignation à domicile durant l'année 2020, afin de parer la diffusion du Covid-19. De façon inédite, des milliers d'établissements ont simultanément dématérialisé une partie ou la totalité de leurs postes de travail pour motif sanitaire, afin de limiter les risques de contamination entre collègues (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés 2020) – et non plus à des fins budgétaires de stratégie productive, d'investissement du personnel ou de préoccupation environnementale. Ce mouvement a notamment concerné le secteur des services, dont les employés ont été confinés dans l'espace familial, présenté par les politiques publiques comme un « abri » sanitaire (Kushtanina et Vinel 2020). Ainsi en France, de mars à mai 2020, un tiers des salariés a continué à exercer son activité sur le lieu de travail, un second tiers a cessé toute activité, via le chômage partiel, les congés ou la perte d'emploi, tandis que le dernier tiers est passé en télétravail (Safi et al. 2020). Cette redistribution des positions a notamment dégradé la position professionnelle des femmes et amputé les revenus des jeunes et des foyers pauvres (Lambert et Cayouette-Remblière 2021).

Le télétravail a donc connu une nouvelle « vague silencieuse » (Taskin et Vendramin 2004). En quelques semaines, nous avons assisté à un processus de massification comparable à celui qui avait couru précédemment sur quinze ans. Le confinement constitue ainsi le « choc exogène » susceptible de relancer un télétravail en stagnation (Aguilera et al. 2016), mais sous la forme d'une adoption brusque, sans délibération préalable. En conséquence, les arrangements salariés, domestiques et parentaux ont été bouleversés par chaque confinement (CAFC 2021).

Mais le télétravail n'est pas un dispositif lisse et consensuel : son déploiement est un enjeu de lutte. De nombreux travaux antérieurs à la crise du Covid-19 se sont intéressés aux

conflictualités du télétravail, en insistant notamment sur les tensions entre vie familiale et vie professionnelle, à nouveau réunies après leur grande séparation au milieu du XIXe siècle (Weber, 1968). Le télétravail implique une négociation, plus ou moins pénible et laborieuse, entre ces deux espaces et leurs impacts réciproques (Tremblay 2002 ; Metzger et Cléach 2004 ; Le Douarin 2007 ; McNaughton et al. 2014). Mais s'il est régulièrement déployé de façon consensuelle en entreprise, le télétravail peut aussi s'accompagner d'affrontements entre employeurs et employés, le plus souvent individualisés et bilatéraux (Ellison 1999). En effet, tenus à distance, les télétravailleurs s'efforcent de visibiliser leur contribution (Lee-Kelly et al. 2004), ce qui ne va pas sans tensions entre télétravailleurs et non-télétravailleurs (Gálvez et al. 2011). En outre, le télétravail représente pour certains employeurs un outil de dégradation du poste des individus (Stanworth 1996), d'externalisation des fonctions (Largier 2001), de mutualisation informelle des salariés dans des « tiers-lieux » de « coworking » (Cléach et al. 2015).

Cet article ambitionne de réunifier ces deux types de conflits, en famille et en entreprise, afin d'analyser leur relation à l'épreuve du temps de travail. Il interroge les influences respectives des proches et des supérieurs hiérarchiques, pour observer le résultat de leur confrontation indirecte. Ce faisant, il s'inscrit dans le sillage de la littérature consacrée aux routines relationnelles famille-travail, qui souligne que les équilibres et les conflictualités sont produites au quotidien, de façon simultanée et dynamique (Medvded 2004).

Mais nous proposons d'y apporter deux contributions. D'abord, nos résultats soulignent la déconnexion entre durée et horaires de travail durant les épisodes de confinement, sous l'influence de l'entourage (Grossin 1996). Certains arrangements familiaux (Pailhé et Solaz 2009) gonflent la journée de télétravail ou la stabilisent ; simultanément, ils peuvent fragmenter les horaires de télétravail ou les maintenir. Ces deux processus apparaissent autonomes et différentes combinaisons sont envisageables. Le « contrôle du

temps de travail professionnel réalisé à la maison » (Barbier et al. 2020, 8) s'applique donc inégalement aux durées et aux horaires.

Ensuite, cet article montre que la période de confinement introduit un front renversé entre l'entourage familial et les supérieurs hiérarchiques, qui exercent chacun une pression en sens contraire. En les croisant, nous observons le résultat le plus étonnant : certes, la densité familiale contrarie les exigences temporelles qu'adressent les supérieurs à leurs subordonnés lorsqu'elles rallongent la journée de travail, mais, en contrepartie, elle déstructure les rythmes et horaires fordien de l'emploi. Ainsi, sur le terrain observé, l'entourage familial protège une temporalité mais en démantèle une autre.

Les résultats reposent sur une enquête sociologique au sein d'une régie municipale de production, distribution et traitement de l'eau, forte de 900 salariés. Nous avons pu observer une année entière de massification du télétravail, depuis son imposition subite en début d'année 2020, à sa levée partielle à l'été 2020, puis son rétablissement. Ce matériau a permis d'observer les controverses ordinaires et les épreuves du quotidien que rencontraient les télétravailleurs.

La première partie de l'article présente la régie étudiée et le protocole méthodologique adopté (1). Puis, la seconde partie expose l'organisation du télétravail dans l'établissement, avant le confinement, puis lors de sa généralisation en quelques jours (2). Ensuite, nous distinguons les deux logiques contradictoires à l'œuvre dans le déploiement du télétravail. D'un côté, l'entourage familial contribue régulièrement à borner la journée de travail, limitant l'accroissement qu'occasionne le télétravail (3). De l'autre, les proches encouragent l'éclatement de la journée de travail, en introduisant des discontinuités et des interruptions récurrentes (4). Ainsi, l'assignation à domicile démantèle la norme fordienne, tout en contenant le surtravail.

1. Une régie publique de l'eau face à la pandémie

Démarrant en janvier 2020 une enquête sociologique collective sur une régie des eaux¹, visant à identifier les ressorts de conflits du travail récurrents, nous avons dû rapidement réorganiser le protocole empirique pour s'adapter au confinement national. Après un bref retour sur les conditions de l'intervention sociologique, nous exposerons le protocole d'enquête adopté et la situation particulière du télétravail dans cette régie.

1.1.L'intervention sociologique heurtée par le confinement

La régie étudiée est un établissement public municipal, en charge de produire, traiter et distribuer l'eau consommée ou utilisée dans la commune. Piloté par une direction générale, il est composé de dix services (certains ayant le statut de « direction », d'autres « d'agence » ou de « centre »), qui regroupent un peu plus de 900 salariés, d'une moyenne d'âge de 45 ans(tableau 1).

Tableau 1

Certains agents accomplissent des tâches industrielles, lorsqu'ils travaillent en atelier ou en usine, au contact direct de l'eau. Ils constituent une chaîne. Elle démarre avec le captage de l'eau (en surface ou sous terre), continue avec son transport par le biais d'aqueducs et de canalisations, qui requiert un travail de pilotage de la pression en continu et des projets de réparation ou d'amélioration, puis termine avec sa délivrance aux usagers. D'autres agents

¹ Si l'analyse développée ici est tributaire d'entretiens collectifs, échanges et analyses développés avec Henri Bergeron, Olivier Borraz et Patrick Castel, les conclusions de l'article ne sauraient les engager.

exercent une fonction de support administratif. Ils sont en charge de gérer le fonctionnement général de l'établissement, la gestion du personnel, la conformité aux règles extérieures, le traitement des données qui remontent depuis les sites industriels et la relation aux usagers.

La moitié du personnel exerce son métier depuis le siège de l'établissement, notamment pour les agents des fonctions support. L'autre moitié est affectée à des installations déconcentrées, notamment pour les agents des fonctions industrielles, disposés à proximité des usagers, des sources de pompage, ou encore des sites techniques intermédiaires comme les usines de traitement ou les réservoirs.

L'enquête prévue a démarré quelques semaines avant la déclaration de confinement national. Elle a connu quatre séquences empiriques distinctes. Une première étape d'enquête a été menée en face-à-face (janvier-mars 2020), puis à distance par voie dématérialisée (mars-mai 2020) avant un retour au présentiel (mai-octobre 2020) et une dernière période d'enquête à distance suite au renouvellement du confinement (octobre-décembre 2020). Cette chronologie permet de comparer deux périodes de confinement avec deux périodes non-confinées.

1.2. Protocole d'enquête

Dans une perspective exploratoire, le mois de janvier 2020 a été consacré à des observations d'événements collectifs de la régie, notamment la tournée des vœux qu'engage le directeur général chaque année parmi les directions. Là, nous présentions le projet d'enquête au personnel, avant de laisser la parole aux responsables et de nous fonder dans le public, où nous écoutions les commentaires à mi-voix et les échanges directs via le micro en

circulation. Cela nous a permis d'identifier certaines tensions professionnelles à fouiller par le biais d'entretiens.

En effet, le matériau sociologique a été essentiellement dégagé par le biais de 80 entretiens, avec des salariés de différentes directions (tableau 1). Pour accéder à eux, nous avons d'abord mobilisé le fichier interne du personnel, mis à notre disposition par la directrice des ressources humaines. Une fois dotés de points d'entrée dans chaque direction, nous avons opéré une analyse réputationnelle, sollicitant ainsi les salariés mentionnés par plusieurs de leurs collègues comme exerçant une influence notable sur le travail quotidien. En outre, nous avons aussi mobilisé des salariés croisés par hasard, en sortant d'un entretien ou en visitant des locaux, dans une démarche d'échantillonnage ethnographique aléatoire (Schmeidler 1990). Finalement, quelques agents découvrant l'enquête en cours nous ont directement abordé, à partir des coordonnées professionnelles disponibles en ligne.

La grille d'entretien semi-directif était construite autour de trois pôles essentiels. D'abord, nous revenions sur la trajectoire de la personne rencontrée, ses expériences antérieures et ses projets actuels. Puis, nous lui demandions de décrire son activité quotidienne et une journée-type. Nous abordions ensuite la dimension relationnelle du travail, en l'interrogeant sur le rapport entretenu avec les collègues de chaque autre direction. De façon plus singulière, face à des individus en télétravail, nous ajoutions une quatrième dimension, celle des conséquences de la dématérialisation du poste : comment l'activité avait-elle évolué ? Les rythmes et la durée avaient-ils changé ? Quel jugement porter sur ces inflexions depuis le début du télétravail ? La plupart des entretiens ont duré entre une et deux heures, en ne comptant que les temps de parole et pas les durées d'ajustement informatique ou les interruptions et déconnexions impromptues (tableau 2).

Tableau 2

Confinement oblige, ces entretiens ont suivi différentes modalités. Les 20 premiers ont eu lieu en présentiel entre janvier et mars 2020, avant la restriction des déplacements. Une fois le premier confinement déclaré, nous avons poursuivi 16 entretiens à l'aide du téléphone, du logiciel Teams, installé d'office sur les postes de travail fournis aux salariés à domicile mais sécurisés de manière à empêcher de recevoir une invitation externe, ou de Zoom, qui me permettait d'adresser les invitations aux enquêtés. Nous avons retrouvé le face-à-face pour la plupart des 32 entretiens entre mai et septembre 2020, avant que le second confinement n'impose d'utiliser à nouveau des outils de visioconférence pour les 12 derniers. Au final, 37 ont été conduits à distance avec des salariés en période de télétravail total et 20 avec des salariés ayant vécu une mise en télétravail dans les mois précédents.

Finalement, nous avons aussi enrichi un questionnaire que la régie envisageait de distribuer à ses salariés, pour étudier leurs conditions de télétravail. Il était composé de pages d'expression libre et de questions à résultats fermés. Adressé en avril 2020 aux 400 salariés de la régie passés en télétravail, il a suscité 120 réponses.

L'enquête s'est conclue par une série de restitutions orales (par visioconférence, pour des raisons sanitaires), auprès de 350 salariés volontaires, en l'absence de la direction. Ces restitutions entretenaient plusieurs objectifs : rendre des comptes aux enquêtés, engager une « conversation généralisée » (Rorty 1993) susceptible de dégager les éléments conflictuels, ainsi que défendre l'intérêt et la spécificité d'une telle démarche auprès d'un public globalement favorable, mais sceptique après de très nombreuses études de consultants.

2. De la demande salariée à la stratégie patronale

Avant le confinement, le recours au télétravail, plein ou partiel, plafonnait à 12 % des salariés de la régie. Mais dès le début des mesures sanitaires de mars 2020, la régie constituant un service indispensable à l'alimentation en eau de la commune, le télétravail s'est accru en flèche, jusqu'à concerner sous forme totale 64 % du personnel à la fin du mois.

2.1. Réticences managériales

Avant 2020, le télétravail était un objet conflictuel au sein de la régie. La majorité des membres du comité exécutif de direction s'y affichaient ouvertement hostile et soucieux de contenir au maximum la proportion d'individus concernés. Face à eux, les salariés s'y montraient largement favorables, comme en témoignent à la fois leurs discours individuels, leurs votes aux élections professionnelles pour les listes qui le défendent et les baromètres sociaux annuels.

Plusieurs responsables exécutifs et membres du conseil d'administration contestaient le caractère opérationnel de la dématérialisation en milieu industriel. Les uns, au sein des unités les plus industrielles, soulignaient l'obligation de manipuler physiquement des machines et des infrastructures pour assurer l'activité. Ils assimilaient ainsi la demande de télétravail à une pression des services administratifs, jugés les moins nobles dans la hiérarchie professionnelle, « qui ne doivent donc pas dicter le rythme du travail », comme le résume un ancien directeur adjoint en entretien. Le refus du télétravail était donc une manière de maintenir la prééminence symbolique du « vrai boulot » (Bidet 2011) sur le support, en lui imposant des rythmes fordistes traditionnels.

À cet enjeu se superposaient des préoccupations disciplinaires, à l'égard du procès de travail et de l'usage des temps hors-entreprise. Deux directeurs rencontrés jugent ainsi le personnel insuffisamment motivé pour accomplir les missions sans surveillance managériale

et subordonnaient le télétravail au développement d'outil de contrôle de l'activité, comme des tableaux de bord en temps réel ou des agendas partagés et synchronisés automatiquement. D'autres observent les journées de travail au domicile avec méfiance, au nom de la « culture d'entreprise ». Ils craignent qu'elle n'habitue les individus à se soustraire à toute supervision hiérarchique (Costello 1988). Un ancien directeur adjoint des Systèmes d'information justifie ainsi son refus d'agréer aux demandes antérieures de télétravail par le souci de « maintenir un esprit d'équipe, ce qui est impossible si chacun bosse depuis la maison, on deviendrait des prestataires de notre propre établissement plutôt que des salariés investis ».

Ces préoccupations prennent une tournure nettement genrée dans le discours de certains directeurs, qui expriment des attentes divergentes envers télétravailleurs et les télétravailleuses (Armstrong 1997). Un directeur explique même refuser le télétravail à l'ensemble du personnel, car il juge que l'activité féminine au domicile serait colonisée par le travail domestique et traversée de distractions – « pour lui, les femmes en télétravail seront tentées de passer l'aspirateur sur les heures de boulot », soupire une directrice de service sous sa tutelle directe. S'ils relèvent d'un souci de contrôler étroitement la force de travail et de préjugés sexistes, ces soupçons entretiennent une des motivations éminentes du télétravail féminin (Mirchandani 1998), à savoir échapper à certains environnements sexistes, notamment au sein des directions Distribution et Ingénierie Patrimoine.

Ces prises de position suscitaient l'opposition de la totalité des représentants du personnel, et sont rapportées par les salariés durant de nombreux entretiens, notamment avec les agents des équipes administratives et de support. Lorsque le sujet du télétravail était abordé, tous confiaient leur frustration de voir la direction négliger la directive de promotion du télétravail dans le secteur public, à l'instar de cette chargée de communication interne :

« On sait qu'on a une directive dans le public, favoriser le télétravail et libérer les transports. Ça fait 5 ans que les grandes entreprises se sont lancées dedans pour économiser le mètre carré et utiliser les NTIC. Et nous on a décidé qu'on allait lancer une expérimentation sur 20 personnes pendant 1 an [dans sa direction ; 50 au total]... Avec un discours, 'ils vont rien foutre chez eux'. Y a un manque de confiance dans les équipes qui est assez flagrant » (chargée de communication interne, pré-confinement, février 2020).

Au sein même des fonctions de service, seules deux directrices accompagnaient explicitement cette revendication salariée, au niveau de la Communication et des Ressources humaines et finances. Elles recevaient l'acquiescement tacite mais silencieux de leurs homologues à la tête de la direction Matériel et logistique et Systèmes d'information. En conséquence, l'expérience du télétravail était courante parmi ces quatre directions. Un quart des téléconseillers (« communication ») et des assistants ou des chargés de gestion (« matériel et logistique »), deux directions très féminisées, le pratiquaient avant le confinement. Cette proportion atteignait la moitié du personnel en informatique (« systèmes d'information ») ou en comptabilité (« ressources humaines et finances »). Le télétravail était donc une activité relativement marginale et très localisée, d'autant que les directrices convaincues ne tentaient pas de le promouvoir à l'échelle de la régie, par manque de temps, mais aussi car cette singularité de leur propre direction leur profitait directement. Pour la directrice de la communication, « on manque déjà de temps pour défendre ses propres projets, alors le droit au télétravail dans des directions où les chefs la refusent, ça me ferait trop d'investissement. Et en plus, ma direction a l'air plus attractive que les autres ainsi, honnêtement, j'en profite ».

Ces relations organisationnelles expliquent ainsi le blocage autour du sujet, refusé par certains directeurs, situation profitable à leurs homologues qui l'acceptent. En janvier 2019, néanmoins, la pression d'un syndicat sur la thématique des accidents du travail a conduit la direction de la régie à chercher des sujets d'entente avec les autres organisations syndicales,

identifiant notamment le télétravail. Mais la frilosité des directeurs a réduit l'initiative à une simple expérimentation sur 50 personnes durant un an, en 2019, s'ajoutant aux 60 salariés qui l'exerçaient déjà. Ils culminaient ainsi à 12 % du personnel, pour un maximum de trois jours par semaine.

2.2. Une distribution inégale du télétravail

Le caractère exceptionnel du télétravail a cependant été levé en mars 2020, lorsque la régie de l'eau a été classée « secteur essentiel » et maintenue ouverte. La majorité des agents a alors basculé en télétravail total (64 %), introduisant la question de l'équilibre temporel entre vie professionnelle et vie privée chez les ouvriers et employés de la régie, ordinairement moins concernés (Warren 2015). A côté des télétravailleurs totaux, deux autres groupes doivent être distingués : les « intervenants », pour reprendre l'expression de la direction, désignant les individus en présence totale ou partielle (15 %) et ceux placés en « réserve » (18 %), c'est-à-dire dont l'activité est à l'arrêt mais le salaire versé². Ainsi, l'activité partielle n'a pas concerné l'établissement étudié, qui a opté pour une formule plus généreuse de maintien intégral du salaire. En revanche, l'obligation de télétravailler, désormais possible à imposer aux salariés (Clouet et Vincent 2020), s'est appliquée à la grande majorité du personnel, conduisant à sa massification sans négociation collective.

Ces trois situations de travail possibles sont toutefois très inégalement réparties entre les directions de la régie (figure 1). La continuité physique sur site n'a concerné que quatre directions : le pilotage du débit, où le personnel a massivement continué à commander le degré de pression dans les canalisations en temps réel, depuis le centre de « dispatching » ; le laboratoire de traitement des eaux, où sont étudiés les échantillons, avec désormais une

² Les 3 % restant sont en arrêt ou en congés pour raisons diverses.

recherche orientée vers les résidus de Covid-19 en eau usée ; la production, où sont récoltés les échantillons à destination du laboratoire et où sont entretenues les infrastructures d’approvisionnement ; la distribution, où des techniciens réparent au quotidien les canalisations en cas d’incident ou de dysfonctionnement. Ce n’est guère qu’en distribution et en production que des salariés se sont retrouvés sans mission, assignés à domicile « en réserve ». Leurs activités habituelles étaient jugées subsidiaires et impossibles à dématérialiser – la conduite de travaux de modernisation, par exemple. La figure majeure du télétravail, quant à elle, est répandue dans toutes les directions. Elle concerne la quasi-totalité des effectifs parmi les services de support, en informatique, logistique, communication, ressources humaines et finances. Là, les missions ont été transférées au domicile, qu’il s’agisse de tâches d’expertise par informatique, de rédaction de documents, de réponse téléphonique avec un casque ou de connexion à des applications accessibles. La plupart ont reçu une dotation technique spécifique, soit ordinateur portable, soit smartphone, soit téléphone mobile ordinaire.

Figure 1

Mais cette distribution par direction prend un aspect éminemment genré, lorsqu’on la rapporte au profil des salariées et des salariés. Les deux-tiers du salariat masculin était en télétravail, le tiers restant distribué à égalité entre mise en réserve et intervention physique sur site. Le profil de leurs collègues femmes tranche nettement, puisque 78 % d’entre elles sont passées en télétravail.

Cette massification du télétravail a entraîné quelques inflexions dans les prises de position, aussi bien chez ses partisans que ses opposants. Du côté de la direction, preuve est faite d’une continuité du service malgré le travail à domicile. Un des directeurs les plus

virulents au mois de janvier nous a ainsi expliqué lors d'un échange informel qu'il avait « changé d'avis sur le sujet. Je n'y croyais pas, c'est vrai, et je suis encore surpris. J'attends de voir dans la durée sur plusieurs semaines, mais mes objections sont moins fortes ». Si les responsables des unités industrielles se félicitent de la massification du télétravail, c'est surtout de leur côté pour tirer satisfaction de la centralité de leurs équipes. « Ce que montre le télétravail », explique un responsable d'agence en Production, « c'est qu'on ne peut pas se passer de nos équipes. Tu peux laisser à la maison la compta, les services etc., mais pas les ouvriers qui interviennent sur les aqueducs et les canalisations. Ca rappelle un peu ce qu'est censé être une régie ce télétravail : un métier au cœur, qui organise tout le reste, et le reste peut même ne pas venir ».

Du côté salarié, la banalisation du télétravail demeure plébiscitée par les réponses aux questionnaires diffusés (soit un tiers de l'effectif concerné). Elle a même conquis certains salariés auparavant réticents :

« Le Covid a permis à certaines personnes de se rendre compte, comme moi, qu'on peut passer au télétravail. Je fais partie de ceux qui ne se voyaient pas en télétravail mais je me sens plutôt candidat pour une journée fixe par semaine et solliciter l'accord de la direction. Elle est plutôt ouverte maintenant... Mais si demain on ouvre à 3 jours par semaine, je m'arrêterai à 1. J'ai vu l'opportunité pour un jour mais j'ai vu les limites aussi, il ne faudrait pas aller au-delà » (entretien présentiel, responsable d'une usine de Production en poste physique, septembre 2020).

Mais la quasi-totalité des répondants, ainsi que les individus rencontrés en entretien, pointent une série de conflits engendrés par la massification du télétravail. Certains demeurent toujours aussi intéressés par le dispositif, tandis que d'autres pondèrent déjà leur enthousiasme, mais ils partagent un diagnostic commun : le télétravail a réorganisé les

conflits au travail, plaçant l'espace familial au centre des arrangements et déplaçant les interlocuteurs pertinents pour négocier le temps de travail effectif.

3. Le foyer contre le surtravail

Le temps de travail s'est accru lors des confinements, notamment parmi les individus qui vivent seuls. La grande majorité du personnel rencontré témoigne d'un accroissement de la journée de travail, qui s'échelonne de quelques dizaine de minutes à plusieurs heures. Cela ne représente pas une configuration exceptionnelle, car de nombreux télétravailleurs en « établissement essentiel » expérimentent une telle inflation horaire (Barthou et Bruna 2020 ; Haute 2020). Mais la famille représente une force de rappel notable.

En effet, le temps télétravaillé se mue en surtravail dans la plupart des cas (Goussard et Tiffon 2016). Il est porté par des activités conjoncturelles, le temps de réorganiser le domicile et acquérir les savoirs informatiques nécessaires, sans que les employeurs ne le prévoient. Mais il se prolonge aussi après les premières semaines de confinement, avec une difficulté plus importante que d'habitude à se déconnecter, sous pression des supérieurs comme des collègues. Cependant, cette inflation horaire épargne relativement les individus confinés en famille, susceptibles de juguler le surtravail grâce à de l'aide ou des prétextes bienvenus, et se concentre sur les agents isolés. Le cadre familial limite donc, sous certaines conditions, l'allongement de la journée de travail causée par la hiérarchie et les pairs.

3.1. Apprendre le télétravail

La quasi-totalité des salariés de la régie témoigne d'une augmentation de leur temps de travail. Les journées fixées à 8h20 par l'accord d'entreprise, sont portées à 9h minimum. Non

seulement ils décomptent l'inflation eux-mêmes, mais elle peut être objectivée par une comparaison des invitations à entretiens que nous adressions. Hors période de confinement, lorsqu'ils sont présents sur leur poste au sein de l'établissement, de nombreux interlocuteurs proposent des entretiens « avant » ou « après » la journée de travail, associant ces deux moments aux intervalles 8h-9h et 17h-18h. Durant les séquences de télétravail, les enquêtés de la régie proposent parfois des plages en milieu de journée, mais lorsqu'ils évoquent « l'avant » ou « l'après » travail, ils désignent alors les tranches 7h-8h ou 18h-19h. Les heures effectives des réunions auxquelles nous étions invités connaissent un même déplacement, débutant plus tôt le matin ou plus tard le soir.

Pourtant, cette inflation n'est nullement recherchée ou acceptée du côté de la direction ou des syndicats de la régie. Les modalités de poursuite de l'activité sont publiées le premier jour du confinement, le 17 mars 2020, par la direction générale de la régie, sans consultation des syndicats. A partir de ce moment, deux formes parallèles de régulation du temps de travail sont déployées : l'une par la hiérarchie, l'autre par les organisations syndicales. Plusieurs directrices d'unités pointent en effet dès le 18 mars 2020 le risque d'une inflation du temps de travail, susceptible d'alimenter des risques psycho-sociaux. Cette inflation n'est pas recherchée par la direction de l'établissement ; elle est même explicitement combattue par l'envoi régulier de courriels (« flash d'information ») rappelant aux salariés de respecter leur durée contractuelle d'activité. De leur côté, les responsables syndicaux mobilisent des « savoir-faire de prudence » dématérialisés (Cru 2015). Ils créent au sein de leurs équipes, avec l'approbation de leurs supérieurs, des boucles WhatsApp via lesquelles ils s'efforcent de recréer des bornes temporelles : « je donne le top départ de la journée le matin et le soir, on se souhaite bonne soirée pour marquer la fin. On essaie qu'il y ait exactement 8h20 entre les deux messages, pour maintenir le tempo et éviter les gens en burn-out face à leur ordi », explique un syndicaliste de la direction Distribution. Les deux formes de régulation

convergent à partir de l'instauration, en avril 2020, d'une réunion hebdomadaire avec les représentants du personnel par l'intermédiaire des outils de communication de l'établissement.

Si les acteurs de l'entreprise entendent la contenir, l'allongement de la journée de travail s'impose néanmoins pour la plupart des agents. Elle représente une ruse du télétravail, dans la mesure où ce sont les conditions effectives de massification qui la provoquent, indépendamment des consignes. La cause la plus immédiate de cet accroissement du temps de travail est ponctuelle : le réaménagement provisoire du domicile. À la recherche d'un « chez-soi » pratique (Letourneux 2020), de nombreux salariés passent de nombreuses heures à changer l'organisation des pièces, intervertir le mobilier ou tester différentes installations. Ils s'y adonnent même parfois deux fois par semaine (avant et après le week-end) :

« Il faut ajouter à mon travail le fait que le vendredi soir, je déménage tout mon matériel du bureau de la chambre, histoire qu'on puisse regarder un film par exemple, ou parler aux voisins, c'est pas grand-chose mais mine de rien j'arrête à 17h le vendredi³, à 17h30 j'ai fini de tout débarrasser, et je fais le contraire dimanche soir, car ça me stresserait de faire le lundi matin ».

(Entretien par Zoom, chargé d'études et travaux en télétravail, direction Distribution, novembre 2020).

Ces activités nouvelles engagent essentiellement la modification des espaces intérieurs. Durant nos entretiens, les salariés nous expliquent qu'ils circonscrivent un endroit du salon en posant des rideaux, assurent un confort accru de leur bureau en réparant les chaises ou en investissant dans un renouvellement du mobilier, ou encore isolent

³ Dans les périodes non-confinées, le même salarié a été observé à trois reprises le vendredi et terminait sa journée de travail aux alentours de 16 heures.

adéquatement la pièce, alors que la température francilienne minimale atteignait 7°C en mars 2020, affectant des individus moins mobiles qu'à l'ordinaire.

Loin d'être forcément individuelles, ces activités peuvent être largement allégées par la division familiale du travail. Lorsque les proches accompagnent le mouvement, ou y travaillent conjointement, le réaménagement est certes raccourci, mais change aussi de signification, pour devenir une activité ludique et agréable, hors du « temps de travail » tel que le comptent les acteurs concernés. Plusieurs enquêtés profitent alors même du réaménagement obligatoire pour prendre de l'avance sur un travail futur :

« Ca a pris du temps au début de se créer un bureau chacun, avec ma partenaire, dans des pièces séparées. Mais c'était chouette [rires].

C'est-à-dire ?

On y a passé quelques heures. Alors, c'est pas une semaine entière, comme certains collègues qui ont vraiment galéré ! Mais en réalité, j'ai pas eu l'impression que c'était pénible de mon côté, on a fait des choses qu'on aurait dû faire de toute façon, et à deux c'est plus amusant, ça faisait un truc à faire confinés qui nous occupait. Tout seul, c'est sûr que c'est pas drôle... ». (Entretien par Teams, ingénieur d'études à son poste dans l'établissement après 3 mois de télétravail, direction Ingénierie et patrimoine, mai 2020).

Ce coût d'entrée dans le télétravail s'applique aussi aux outils informatiques que découvrent en urgence la plupart des télétravailleurs. Au sein de cette régie, il s'agit notamment du logiciel Teams, qui équipe les ordinateurs portables distribués à 75 % du personnel. Les agents en apprennent les fonctionnalités chez eux, sans plage horaire dédiée, en tâtonnant de manière itérative plutôt qu'en l'apprenant progressivement. À partir de fin avril, la direction Système d'information a certes publié une brochure de « prise en main » de 27 pages (figure 2) – mais les entretiens dématérialisés menés avec le personnel témoignent

toutefois des difficultés d'emploi. Si une moitié des enquêtés le manipulaient sans peine, notamment ceux issus de la direction informatique, logistique ou communication, ceux des fonctions opérationnelles et industrielles connaissent une gêne plus soutenue. Sur l'ensemble des enquêtés, la moitié nous a téléphoné pour exposer leurs incapacité à se connecter, activer le bon périphérique de son ou partager des documents. On peut imaginer que ces difficultés sont récurrentes au cours de la journée de travail.

Figure 2

Mais là aussi, les cohabitants jouent un rôle de facilitateurs. Les proches ont parfois des connaissances supérieures en matière informatique. Soit ils dépannent à la demande, ponctuellement, soit ils accordent du temps pour enseigner certaines pratiques. « Sans mon mari, je n'aurais jamais fini avant 19h la semaine dernière, si j'avais du éplucher notre manuel maison ou consulter des forums en ligne, pour apprendre à installer un arrière-plan ou enregistrer le son système », nous explique ainsi une assistante de gestion (entretien Teams, direction Production, avril 2020). Ces cohabitants ne sont pas uniquement les partenaires, mais aussi les adolescents, souvent inclus dans ce processus de transmission de compétences au nom de leurs maîtrise présumée supérieure de l'informatique (Martin 2004). Le télétravail est ainsi propice à des « rétrosocialisations », pour reprendre le terme de Marie-Agnès Roux (1994), où les savoirs circulent des plus jeunes aux moins jeunes, limitant les journées de travail des individus confinés avec des adolescents, tandis que ceux qui ne côtoient que d'autres adultes ou des enfants en bas âge accèdent à moins d'aide technique. Le questionnaire l'illustre bien, en soulignant que les télétravailleurs confinés avec des moins de 16 ans déclarent le plus souvent rencontrer un accroissement de leur charge de travail, pour 34 % d'entre eux, faute de division conjugale ou familiale de l'activité.

3.2. Difficiles déconnexions

Même une fois le logement adapté et les outils maîtrisés, la durée de télétravail demeure supérieure en période de confinement, ce que l'alternance successive entre confinement et déconfinement permet d'observer. En effet, le contrôle des durées horaires est affaibli par la levée de plusieurs institutions temporelles qui le garantissaient, comme l'école. Cependant, l'entourage est là aussi susceptible de s'interposer.

La fermeture des écoles françaises, notamment, retire un des arguments les plus légitimes – et éminemment genré, concentré chez les salariées – utilisé pour mettre ordinairement fin à la journée de travail, interrompre une réunion collective ou s'en extraire individuellement, afin de récupérer l'enfant concerné. Une responsable des ressources humaines le regrette : « j'ai perdu des arguments utiles pour rentrer chez moi quand le travail déborde. Impossible de leur dire 'l'école' ou 'la crèche' ou quoi » (entretien par Teams, direction Ressources humaines et finances, mai 2020). Le retrait de cet argument consensuel servant à clôturer la journée de travail concerne une proportion conséquente des télétravailleurs de la régie, puisque 38 % d'entre eux sont assignés au domicile avec des enfants de moins de 16 ans. Elle excède même ce périmètre et implique des agents qui récupèrent occasionnellement leurs neveux, nièces ou petits-enfants. Bien sûr, l'argument n'est pas tout à fait hors de propos, puisqu'il importe toujours de laver ou nourrir les enfants ; mais il est nettement retardé : « on peut dire 'je dois aller à l'école à 16h sinon elle sera toute seule', mais pas 'je dois lui donner son bain à 16h'. On a toujours des prétextes, mais plus tard dans la journée, tout paraît moins impératif », soupire une juriste d'entreprise (entretien téléphonique, direction Logistique et matériel, mars 2020).

Mais l'augmentation du temps de travail n'est pas seulement imputable aux décisions, organisationnelles et techniques, de la hiérarchie. Elle est aussi alimentée par les pratiques collégiales. Pour contourner l'interruption des sociabilités en face-à-face et du dialogue informel, de nombreux salariés multiplient les interfaces numériques de contact visant à se coordonner. Les groupes WhatsApp à l'échelle d'une usine, d'un échelon hiérarchique ou d'une équipe, jouent aussi ce rôle. Or, de tels collectifs numériques représentent la source principale d'accroissement du temps de travail rapportée par le personnel. En effet, nombre de réunions occupent une position ambiguë et inclassable, entre travail et sociabilité. La discussion porte certes sur les missions, leur agenda prévisionnel et leur avancement, mais elle est parsemée d'interruptions humoristiques et d'histoires personnelles, dans une ambiance qui mime celle d'un apéritif – verre à la main chez de nombreux participants. On voit ainsi comment la massification du télétravail est favorable à ce que le hors-travail surgisse au cœur même du travail (Pruvost 2011) et le dilate.

La réception de ces sociabilités est très segmentée. Parmi les agents qui les approuvent, nous retrouvons la plupart des célibataires et confinés seuls (14 % du personnel), soucieux de rompre l'isolement. C'est ce qu'illustre ce technicien-fontainier : « quelque part, je travaille plus, mais c'est aussi le prix à payer pour éviter... de tourner en rond chez soi » (entretien par Zoom, avril 2020). L'augmentation des heures de travail absorbe positivement chez lui un temps qui sinon, serait mort, inoccupé ou vide. Le questionnaire confirme que les télétravailleurs seuls à domicile investissent beaucoup de telles sociabilités : ils sont 66 % à discuter tous les jours avec leurs collègues, contre 48 % des agents en moyenne.

Mais ces échanges ponctionnent le temps des agents confinés en famille. Ceux-ci n'éprouvent pas quotidiennement le besoin de telles interactions – 12 % d'entre eux n'échangent avec leurs collègues qu'une fois tous les 15 jours ou plus. Ils vivent cette

augmentation du temps de travail comme une colonisation pénible de leur temps libre, qui brouille la frontière entre vie professionnelle et vie privée (Boboc 2020) :

« On fait le bilan qualité d'eau, comme toutes les semaines, sauf que depuis le confinement, ça devient un apéro-Skype. Et bon, franchement, deux heures de plus en ligne pour l'apéro, au lieu de voir la famille, je trouve ça épuisant. C'est juste deux heures de boulot en plus, alors oui dans un cadre où on rigole, mais ça reste du boulot, je peux pas venir avec ma famille devant l'écran ! » (entretien par Teams, microbiologiste en télétravail, direction Qualité et traitement, mars 2020).

Seule exception notable, celle des salariées à temps partiel. D'une part, leur disponibilité était déjà limitée antérieurement. D'autre part, elles étaient largement rompues aux journées discontinues ou alternées, partagées entre missions professionnelles et prise en charge des enfants (CAFC 2021). Leur proportion supérieure de temps hors-emploi les conduit généralement, au terme des négociations conjugales, à consacrer bien plus d'heures aux enfants que leurs éventuels conjoints à temps plein.

Ainsi, la configuration familiale constitue une véritable boîte à outils, dans laquelle certains agents piochent pour limiter le surtravail imposé par l'établissement, supérieurs comme collègues. Elle permet de contenir l'extension des journées de travail, qui frappent plus fortement les agents célibataires et isolés. Cependant, si les cohabitants contrarient le surtravail, ils favorisent l'éclatement des temporalités laborieuses.

4. Le foyer contre le fordisme

En effet, l'allongement des horaires de travail se double d'une discontinuité croissante. La présence des autres membres du foyer vient interrompre, hacher ou déstabiliser les journées de travail à domicile. Alors que le télétravail est ordinairement associé à une meilleure concentration sur le poste (Biron et van Veldhoven 2016), le confinement collectif a effacé, et même inversé, cette caractéristique. L'assignation à domicile contribue ainsi à remettre en cause la norme fordiste (Bouffartigue et Bouteiller 2002), c'est-à-dire la journée continue à temps plein, reproduite à l'identique d'un jour à l'autre.

La coprésence familiale introduit en effet de nouvelles incertitudes au quotidien, selon les pratiques plus ou moins compatibles des autres télétravailleurs ou les attentes des enfants. Lorsqu'ils ne parviennent pas à les juguler, soit en déclenchant un rapport de force, soit en enclenchant un processus de don et contre-don, certains télétravailleurs se tournent même paradoxalement vers l'établissement de travail, qui représente alors un refuge vis-à-vis de la pénibilité familiale.

4.1. De l'empêchement familial...

La concentration des temps de travail, salarié, domestique et de transport sur le seul lieu de vie, introduit des discontinuités récurrentes. La plupart des télétravailleurs et télétravailleuses de la régie vivent dans un ménage collectif, un tiers sans jeune enfant, la moitié avec au moins un enfant (figure 3). Or, la coprésence représente parfois un véritable empêchement à télétravailler en continu. D'un côté, des tiers interrompent brusquement l'activité – un enfant qui tombe requiert l'attention immédiate des parents, alors qu'ils ne l'apprennent que le soir s'il est placé en crèche. De l'autre, ils suscitent une charge mentale journalière qui requiert un certain partage de l'attention, comme l'évoque la salariée suivante :

« Parfois, ça m'est compliqué de me concentrer vraiment sur un dossier. Je dirais que c'est le point essentiel qui a changé : je suis un peu sur le qui-vive, au cas où quelque chose se passerait dans la pièce d'à-côté, si Internet lâche, ou, en-dehors des horaires scolaires, si ma fille fait bien ses devoirs et regarde pas des bêtise sur Internet. Il faut penser à plein de choses différentes en même temps qu'on travaille. » (entretien présentiel, ingénieure de prévention revenu à son poste dans l'établissement après six mois de télétravail, direction Production, novembre 2020).

Figure 3

Si la composition des foyers et les interruptions conséquentes semblent peu genrées au premier abord, le télétravail féminin s'avère spécifiquement envahi par les tâches domestiques qui l'interrompent. L'emploi fordiste est ainsi particulièrement fragilisé chez les salariées, car le télétravail introduit une logique organisationnelle éminemment genrée (Acker 1990). En effet, l'assignation domiciliaire du travail entrecoupe la journée d'activités traditionnellement affectées aux femmes par la division du travail classique et absentes dans la régie, comme nettoyer la tasse utilisée pour boire le café plutôt que jeter le gobelet, ou se préoccuper de la tâche de café sur la moquette plutôt que d'attendre son nettoyage par une entreprise externe (le plus souvent féminisée). En outre, le télétravail féminin redouble le partage inégal des tâches lorsque le partenaire est maintenu en poste (Sullivan et Lewis 2001), ce qui concernait plus souvent les hommes en 2020, au niveau national (Jauneau et Vidalenc 2020) comme dans cette régie. Les tâches domestiques des télétravailleuses s'accroissent alors tendanciellement, récupérant une partie de celles précédemment accomplies par le partenaire (Boring et al. 2020), car elle est plus souvent présente à domicile afin d'identifier des « problèmes » à

résoudre, et reçoit une charge censée remplacer sa durée de déplacement désormais levée. De telles situations sont courantes :

« Avant, le matin, on laissait tout dans l'évier lorsqu'on était à la bouffe, mais maintenant, je trouve ça bizarre de pas m'en occuper vu que je suis là, donc je prends une part un peu plus grande pour tout ce qui est travail de la maison » (entretien téléphonique, dessinatrice projeteuse en télétravail, direction Ingénierie et patrimoine, mai 2020).

Ces enjeux apparaissent aussi frappants durant la conduite même des entretiens, fréquemment interrompus par les enfants, les proches ou les cohabitants : l'enfant qui jette un ballon sur l'ordinateur, le partenaire à la recherche des clés de voiture ou l'ami qui sonne à l'improviste, sûr de trouver des personnes présentes. Autant de sollicitations diversifiées qui témoignent de la difficulté d'une partie des travailleurs à œuvrer en continu.

La massification du télétravail remet aussi en cause le partage des solidarités entre foyer et famille. Dans la société salariale, la solidarité est largement familialisée (Schultheis 1991), tandis que l'emploi est extrait du foyer (on le quitte pour se rendre sur son poste, pendant une durée déterminée). Désormais, les conjoints sont solidaires de leur lieu de travail, ce qui introduit de l'entraide, mais aussi de la concurrence. Certes, ils peuvent désormais s'aider, se soutenir ou coopérer durant la journée de travail. Mais la plupart exercent des activités trop différenciées et déplorent plutôt sur le rapport de concurrence qui émerge entre salariés en promiscuité.

Les cohabitants d'un même domicile contrôlent en effet des « zones d'incertitude », c'est-à-dire des espaces où ils peuvent agir de manière imprévisible (Crozier et Friedberg 1977). Certains les ont anticipées et se sont dotés d'outils de contrôle, tandis que d'autres s'avèrent démunis. « J'aurais dû acheter tout de suite un bon casque isolant, car il y a des moments de la journée où je suis incapable de suivre la téléconférence, à cause du bruit à côté,

alors que mon compagnon a acheté le sien immédiatement et il travaille comme il veut », proteste une secrétaire administrative qui s'interrompt souvent après des migraines qu'elle attribue au volume sonore ambiant (entretien Teams, direction Distribution, mars 2020).

En effet, occuper le matériel partagé, disposer d'un accès 3G pour s'affranchir de la bande passante collective ou du seul périphérique capable d'assurer une bonne connexion malgré une faible bande passante, s'installer dans un endroit à isolement sonore, assurer la relation aux voisins afin d'obtenir des heures sans travaux ou bruit, représentent autant de pratiques qui assurent à l'un des cohabitants la maîtrise des incertitudes susceptibles de réorganiser le travail des autres. Le cas suivant illustre le contrôle d'une incertitude importante par la conjointe d'un chargé d'études : le protocole requis par l'ordinateur. Elle maintient son avantage (de façon volontaire ou non) lorsqu'elle explique ne pas trouver le temps de lui apprendre l'opération, requérant son approbation pour utiliser le poste.

« Si ma femme ne finit pas dans la matinée ses missions [de comptabilité] sur l'ordinateur fixe, qu'elle doit rendre en début d'après-midi, et bien elle mange un peu... et ça signifie que je terminerai tard le soir, car j'aurai besoin de 4 heures dessus pour travailler efficacement, car j'ai juste été doté d'un smartphone. Et je peux pas vraiment essayer de prendre l'ordinateur avant elle le matin, ou si je le prends et qu'elle bosse en se concentrant, pas à côté de moi, et bien je risque de perdre mes fichiers quand ça plante » (entretien téléphonique, chargé d'études en télétravail, direction de la Distribution, avril 2020).

De nombreux enquêtés déplorent la « zone d'incertitude » que contrôlent leurs enfants, tout à fait capables de se rendre imprévisibles et perturber leur journée de travail afin de négocier différentes ressources, comme des sorties, des achats ou des activités collectives. Leur zone d'incertitude est d'autant plus vaste qu'ils n'ont que peu d'obligation réelle de présence en visiophonie, peuvent s'absenter quelques minutes du cours en ligne ou travaillent

par eux-mêmes, leur offrant une marge de manœuvre bien plus importante que les parents afin d'agir discrètement. C'est ce que résume ce télétravailleurs : « Là, mes fils [13 et 16 ans], s'ils veulent vraiment quelque chose, ils ont des moyens de rétorsion les petits cons, ou si on s'est disputé, ils peuvent m'emmerder, et évidemment ils sont solidaires » (entretien par Teams, ingénieur qualité et environnement, direction Matériel et logistique). Manger à des heures décalées, lancer une musique assourdissante, passer l'aspirateur au mauvais moment, débrancher la box Wi-Fi, cacher un périphérique : autant de formes de lutte adoptées par les enfants désirent entraver le travail de leurs parents, lorsque ce dernier nuit à leur intérêt. Le télétravail équipe singulièrement les enfants pour concevoir des « politiques de résistance » (Karlsson 2018), racontées en entretiens par leurs parents, conscients de découvrir un nouveau rapport d'interdépendance.

Soucieux de gérer ces rapports de pouvoir, de nombreux enquêtés cherchent des ressources à échanger avec les proches pour équilibrer la relation (Friedberg 2009). Dans un premier type de situations, le plus courant, ils troquent de nouveaux services au sein du foyer contre un effort accru de la part des autres. Il s'agit alors d'une séquence de don et de contre-don : en offrant l'accès à un objet donné, ils invitent le bénéficiaire à rendre un service comparable, créant un cercle vertueux d'attention aux contraintes de l'interlocuteur. Le donateur suit une trajectoire de donataire (Mermet 1991). Le ménage suivant correspond à ce cas. Le conjoint discute les horaires de perceuse des voisins afin de conserver un silence total pour l'entretien professionnel de sa compagne, espérant qu'elle lui retourne une attention semblable :

« Par exemple, au début c'était compliqué, on était vraiment déséquilibré, ma compagne avait les meilleures conditions, avec la meilleure chaise, le meilleur matos et tout.

Ca a changé ou c'est toujours comme ça ?

Non ça a un peu changé. Notamment, il y avait des bruits à côté, j'ai été voir les gens pour organiser un peu les horaires. Bon ils ont des travaux, on fait ce qu'on peut... Mais j'ai évité que ça tombe sur des réus importantes de ma compagne. Alors en échange, elle a commencé à me demander si je voulais le casque insonorisé à certaines occasions, ce qui m'a permis des plages un peu tranquille de boulot malgré les enfants qui couraient à côté » (Entretien par Zoom, responsable artistique revenu à son poste dans l'établissement après quatre mois de télétravail, direction Communication, juin 2020).

Sinon, ils prospectent de nouvelles zones d'incertitude dont ils pourraient eux-mêmes tirer parti, afin d'imposer une négociation sur celle d'autrui. Dit autrement, ils tentent d'identifier des nuisances potentielles qu'ils sont susceptibles d'infliger aux autres, mais dans le but exclusif d'en négocier la suspension. Plutôt qu'une logique de don, ils s'efforcent alors de négocier leur coopération. C'est la stratégie exposée par cette salariée :

« Maintenant, je ne fais plus de repas en grosse quantité avec des parts stockées au frigos, je fais juste ce qu'il faut, comme ça les enfants, et puis aussi mon mari, la plupart du temps [rires], ils doivent attendre que je me déconnecte, et s'ils me font perdre du temps, ça se répercute... Ca a bien marché, chaque matin, ils ont peur d'avoir faim et ils me demandent comment je veux gérer les horaires de la journée [rires] » (entretien téléphonique, informaticienne en télétravail, direction Systèmes d'information, septembre 2020).

Si les incertitudes du télétravail portent ainsi sur des enjeux différents du cadre présentiel, le contexte d'assignation à domicile accroît aussi le pouvoir de ceux qui les maîtrisent (Friedberg 1988). Il rend en effet ces zones d'incertitude peu substituables et contournables : l'espace accessible, le matériel disponible ou le voisinage immédiat ne sont

guère modifiables par la volonté seule des enquêtés. Face à cela, réticents à engager de telles négociations en famille, certains salariés adoptent une tactique d'évitement.

4.2.... à l'échappatoire clandestin

Si les télétravailleurs soucieux de négocier leur rythme de travail au foyer recourent souvent à la tactique de la *voice*, pour reprendre la typologie d'Hirschman (1970), une partie privilégie l'*exit*, en se rendant physiquement sur leur lieu de travail malgré l'interdiction. Ils choisissent de déplacer les conflits, afin de retrouver les interlocuteurs ordinaires du salariat et les défamiliariser. La résistance au télétravail prend donc la forme d'un déplacement clandestin, vers un lieu de travail formellement fermé. Au cours des 57 entretiens accomplis avec le personnel en télétravail actuel ou l'ayant expérimenté dans les semaines précédentes, 11 agents nous ont expliqué recourir à une telle tactique d'évitement (tableau 3).

À cette fin, ils inventent des tâches soi-disant irremplaçables, commandées par leurs proches et de leurs supérieurs. Ils peuvent mentionner l'importance d'inspecter des infrastructures déjà inspectées les jours précédents (comme les écrans de contrôle), l'urgence d'une maintenance prévisionnelle pourtant largement à jour, l'importance d'imprimer certains documents incontournables à adresser à des syndicats d'immeuble ou des entreprises... Grâce à cet argumentaire, ils quittent le domicile afin d'accéder au lieu de travail – mais de telles allégations ne sont ouvertes qu'aux agents qui ne sont pas en couple avec des collègues.

« Quand j'en peux plus, que j'ai le sentiment de bloquer à la maison, qu'on se prend la tête et que... bref, j'ai besoin de vraiment travailler en me concentrant tranquillement, et pas avoir tout le monde dans les pattes, il faut pas le dire, mais je vais au boulot.

Sur le site ?

Oui oui, je vais en agence.

Tu as le droit ?

[Rires] Pas trop ! Mais on est tellement mieux que chez soi, à deux par pièce » (Entretien téléphonique, chef de projet en télétravail, direction Distribution, avril 2020).

Sur place, parfois, des collègues sympathisants et habilités leur signent des attestations, qui ont le double objectif de satisfaire les contrôles policiers mais aussi de justifier le trajet auprès de leurs proches au retour – en témoigne le renouvellement régulier du motif des attestations pour les agents en confinement collectif, contrairement aux agents célibataires qui renouvellent le même prétexte de jour en jour. « Je mettais ‘surveillance de projet de rénovation’ chaque jour », nous explique un ingénieur après son confinement solitaire du lundi au vendredi (entretien présentiel, direction Ingénierie Patrimoine, juin 2020), ce qui contraste avec son collègue de la même direction prenant soin de « varier les motifs tous les jours, un jour je surveille un chantier, un jour je modélise l’état d’avancement d’un projet... » (entretien par Zoom, direction Ingénierie Patrimoine, mai 2020).

Sur place, les agents aménagent un cadre de travail et retrouvent un réseau de sociabilités. Ils donnent rendez-vous à d’autres collègues en agence, afin d’œuvrer en face-à-face aux projets en cours, plutôt que de façon visiophonique. Autour d’un café, ils évoquent leurs expériences du télétravail et les « trucs » potentiellement mobilisables dans le but de réduire les contraintes, tant professionnelles que familiales. Autant de discussions impensables en visioconférence, audibles par la famille ou susceptibles d’être enregistrées par les outils numériques sous contrôle des managers⁴. Ces préoccupations expliquent cependant la concentration de l’*exit* parmi les agents des services industriels, aux équipes les plus

⁴ Une crainte largement répandue, mais balayée par la quasi-totalité des cadres, qui expliquent ne pas disposer du temps nécessaire pour une seconde écoute des réunions ou une consultation des bandes-son.

nombreuses, donc plus susceptibles d'être accompagnés par d'autres collègues dans leur présentéisme illégal.

Si certains supérieurs affichent leur indifférence à de telles pratiques (« je suis sûre qu'ils travaillent mieux comme ça », explique une directrice d'agence de distribution), ou que d'autres leur accordent le bénéfice du doute face aux explications alambiquées (« j'en ai rencontré deux la semaine dernière, qui m'ont parlé d'une urgence sur des câbles informatiques... franchement je pense qu'ils m'ont blousé, mais tant pis »), la plupart se mobilisent contre de telles pratiques. Ils invoquent notamment les protocoles sanitaires en vigueur et leurs doutes sur leur responsabilité pénale individuelle. Aussi se rendent-ils directement sur les sites, à l'improviste, afin de vérifier le respect du télétravail en contrôlant les motifs de présence du personnel. C'est ce qu'explique ce directeur d'usine, qui en rit ici, mais souligne par ailleurs l'accroissement du temps de travail qu'occasionne ce « sale boulot » (Hughes 1996), impossible à valoriser dans la régie et improductif.

« Pendant le confinement, j'ai découvert un nouveau boulot : faire la chasse aux présents ! [Rires]. C'est quand même incroyable d'en arriver là. Du coup une ou deux fois par semaine, je débarquais sur le site, en physique, et j'arrêtais tout le monde que je croisais en leur demandant un motif valable de présence. La moitié, je les renvoyais chez eux en gueulant » (entretien par Teams, direction Distribution, mai 2020).

La massification du télétravail engage ainsi deux types de conflits : une forme traditionnelle, de classe, entre personnel et managers, et une forme plus originale, familiale, entre le personnel et ses proches. Ces deux conflits sont étroitement liés, puisque les agents qui subissent une contrainte familiale trop forte, et tentent d'y échapper par un retour sur le lieu de travail, se heurtent à leurs encadrants. Ainsi, par temps de Covid-19, les agents opérationnels sont astreints à choisir : se confronter à leurs proches, ou à leur employeur ? Ce

dilemme souligne l'importance du rapport aux employeurs dans le vécu du télétravail, non seulement pour en organiser les conditions (Mathieu et Tremblay 2020), mais aussi afin d'en gérer les sorties ponctuelles et illégitimes.

Conclusion

Ainsi, le confinement a transféré la négociation des relations professionnelles au domicile. C'est là, désormais, que se joue essentiellement la régulation de l'emploi. Ce transfert a deux dimensions. Premièrement, il donne aux cohabitants un rôle prophylactique vis-à-vis des attentes patronales et collégiales, puisque l'entourage des salariés intervient directement sur la longueur de la journée de travail, à la baisse. Deuxièmement, il érige les proches en régulateurs directs de l'emploi, dont ils modulent la continuité et la régularité, selon leurs modes de cohabitation, leurs attentes quotidiennes et les zones d'incertitude qu'ils contrôlent. Les temporalités du télétravail s'inscrivent donc au croisement des influences patronales, collégiales et familiales, ce qui explique leur déclinaison hétérogène parmi le personnel. Les très longues journées continues sont réservées aux individus confinés seuls à domicile, tandis que les journées légèrement rallongées mais fragmentées demeurent l'apanage des individus confinés en famille.

Appliqués à la période du confinement, ces résultats soulignent une propriété étonnante du télétravail : il change de signification dès lors qu'il change d'échelle, et les avantages communément associés au télétravail se muent en problèmes redoutables. En effet, sa massification implique la désocialisation du travail reproductif, par exemple la présence des enfants à domicile ou l'entretien personnalisé du poste de travail. Par conséquent, l'entourage familial prend l'ascendant sur les autres facteurs modérateurs qu'identifie la

littérature consacrée au télétravail, comme sa quotité, sa localisation, ses formes de négociation, les compétences des télétravailleurs ou les relations hiérarchiques et collégiales (Vayre 2019).

Ainsi, loin du mythe de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle par le télétravail, qui présume leur séparation en deux sphères distinctes (Land et Taylor 2010), nous assistons ici à l'indexation des temporalités de travail sur des luttes avec les proches. Celles-ci remplacent les conflits directs capital-travail, qui ont reculé dans l'expérience quotidienne de nombreux agents, avec l'éloignement physique de leur direction. Cette emprise des négociations familiales sur les négociations d'entreprise conduit à un renversement étonnant des rôles, avec une partie du personnel choisissant de retourner clandestinement sur le lieu de travail, plutôt que de persister dans les conflits familiaux. Mais de tels conflits sont difficilement dicibles, puisqu'ils ont lieu dans l'espace intime, où les rapports de pouvoir sont généralement euphémisés ou banalisés (Lambert 2015).

Dans ce contexte, le télétravail souligne l'aspect relationnel des rôles impartis à la famille et à l'établissement professionnel. Si la résidence familiale représente souvent un endroit que les salariés sont satisfaits de retrouver, c'est justement car elle constitue une zone de non-emploi. Or, le télétravail organise le dépassement dialectique des espaces familiaux et laborieux (Greenhill et Wilson 2006). En conséquence, dans ce contexte, le poste de travail peut apparaître ponctuellement plus attrayant, moins intensif en travail et moins hétéronome qu'un foyer, doté de tous les attributs du travail, imposant des rapports de dépendance aigus.

Annexes

Tableau 1 : Organisation interne de la régie et distribution des entretiens

Direction générale Direction et adjoints + 3 agents 6 entretiens accomplis	Distribution de l'eau – service déconcentré en quatre agences qui couvrent la ville. 254 agents dont 38 femmes 15 entretiens accomplis [7 en télétravail total, 4 en intervention, 4 réserve]
	Production de l'eau – service déconcentré dans toute la région, près des sources de captage/pompage. 244 agents dont 37 femmes 15 entretiens accomplis [6 en télétravail total, 4 en intervention, 4 réserve, 1 en arrêt maladie]
	Qualité et traitement – service stationné dans un laboratoire distinct. 84 agents dont 46 femmes 7 entretiens accomplis [4 en télétravail total, 2 en intervention, 1 réserve]
	Ingénierie et du Patrimoine – service stationné au siège. 78 agents dont 15 femmes 6 entretiens accomplis [5 en télétravail total, 1 en intervention]
	Pilotage du débit – service stationné au siège, en 3x8. 27 agents dont 3 femmes 7 entretiens accomplis [3 en télétravail total, 4 en intervention]
	Ressources Humaines et Finances – service stationné au siège. 68 agents dont 58 femmes 7 entretiens accomplis [3 en télétravail total, 4 en intervention]
	Systèmes d'information – service stationné au siège. 31 agents dont 5 femmes 4 entretiens accomplis [2 en télétravail total, 2 en intervention]
	Communication – service stationné au siège. 62 agents dont 45 femmes 6 entretiens accomplis [3 en télétravail total, 3 en intervention]
	Logistique et matériel – service stationné au siège. 54 agents dont 36 femmes 5 entretiens accomplis [2 en télétravail total, 3 en intervention]
	Comptabilité – service stationné au siège. 19 agents dont 9 femmes 2 entretiens accomplis [2 en télétravail total]
Soit 80 entretiens (31 avec des femmes). 37 d'entre eux sont effectués en visiophonie ou au téléphone avec des salariés en période de télétravail total. 20 sont conduits, notamment en présentiel, avec des salariés qui ont connu le télétravail total au cours des mois précédents.	

NB : cet organigramme synthétique ne reprend pas exactement les intitulés réels des directions étudiées, à la fois par souci de confidentialité, mais aussi pour clarifier la répartition des tâches. De même, je ne précise pas le genre des enquêtés, car cela pourrait risquer d'identifier les individus dans des directions peu mixtes.

Tableau 2 : Durée des entretiens

Moins d'une heure	N=4
Entre une et deux heures	N=46
Entre deux et trois heures	N=27

Figure 1 : conditions de travail du personnel de la régie en avril 2020

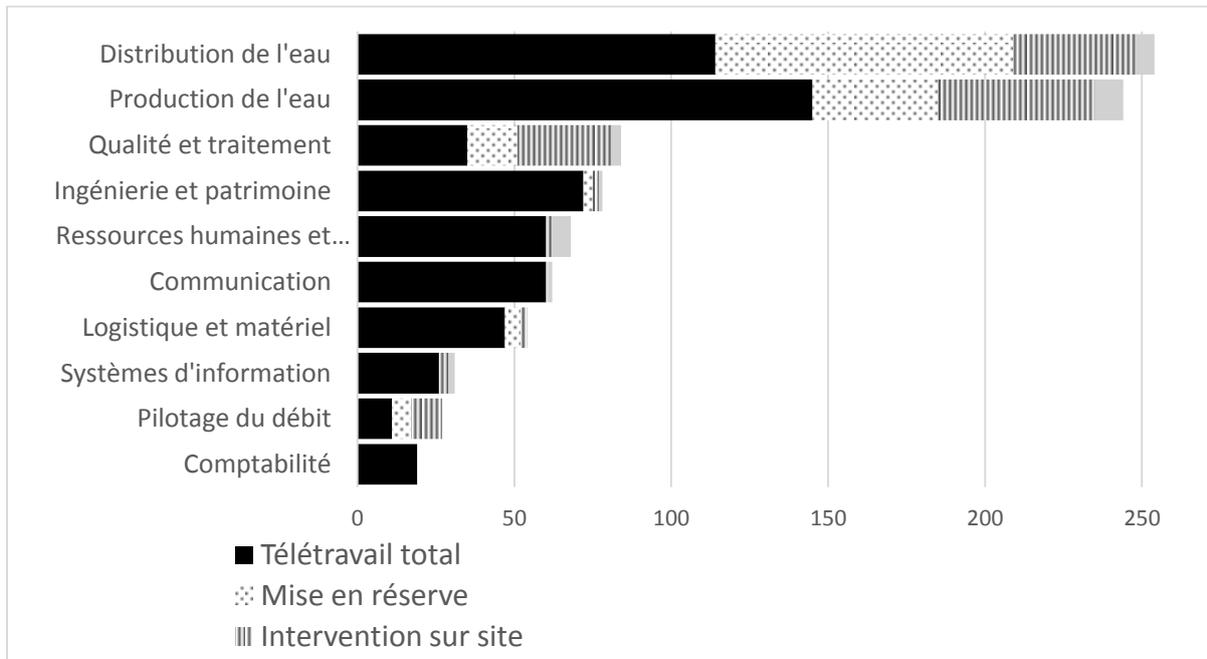


Figure 2 : sommaire de la brochure de « prise en main » de Teams

Prise en main	
Table des matières	
Teams, qu'est-ce que c'est ?	2
Installation de Teams sur votre poste de travail	2
Première connexion.....	3
Présentation de la fenêtre Teams.....	3
Conversation.....	7
Équipes.....	9
Rejoindre une équipe.....	10
Conversation dans une équipe.....	10
Partager des fichiers avec une équipe	11
Éditer un document Office.....	11
Calendrier	12
Planifier une réunion dans Teams.....	13
Planifier une réunion Teams dans Outlook.....	13
Participer à une réunion Teams.....	14
Partager des informations.....	15
Afficher la conversation.....	16
Afficher les participants.....	16
Terminer la réunion	17
Appels.....	17
Fichiers.....	19

Figure 3 : conditions de confinement parmi les télétravailleuses et télétravailleurs

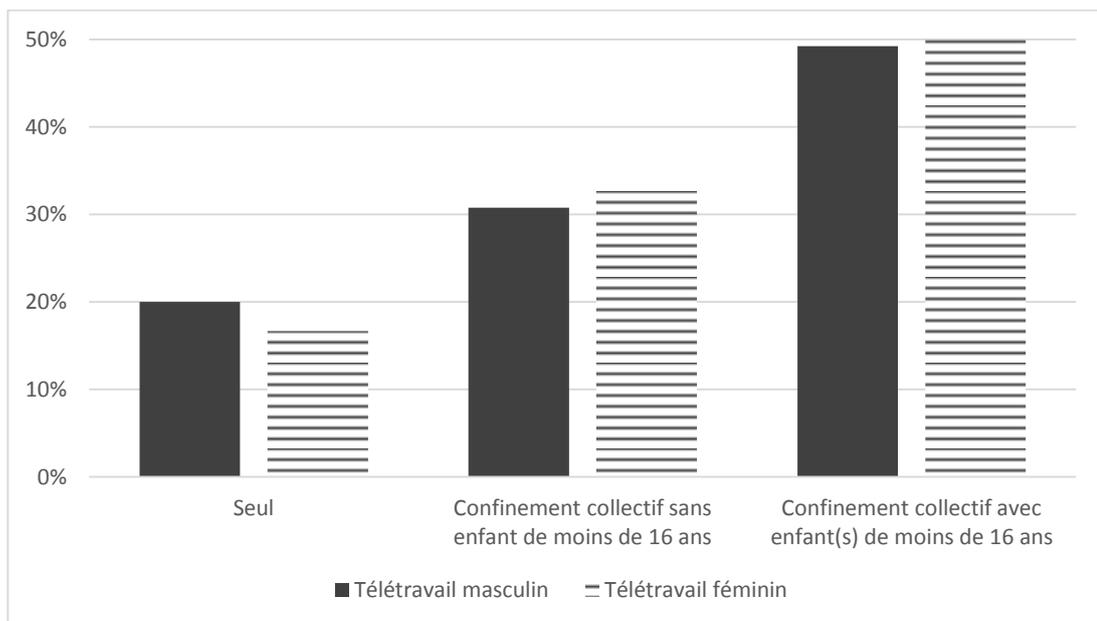


Tableau 3 : proportion d'agents en télétravail se rendant clandestinement sur site

Production de l'eau	Distribution de l'eau	Pilotage du débit	Systèmes d'information	Logistique et matériel
4 sur 15 entretiens	3 sur 15 entretiens	2 sur 7 entretiens	1 sur 4 entretiens	1 sur 5 entretiens

Références

- Acker, Joan. 1990. « Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations ». *Gender & Society* 4: 139–158
- Aguilera, Anne, Virginie Lethiais, Alain Rallet, et Laurent Proulhac. 2016. « Le télétravail, un objet sans désir ? ». *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* 1: 245–66.
- Armstrong, Nicolas. 1997. *Flexible Work and Disciplined Selves : Telework, Gender and Discourses of Subjectivity*. Thesis in Sociology, Massey University.
- Barbier, Pascal, Bernard Fusulier et Julie Landour. 2020. « L'articulation des temps sociaux : une clé de lecture des enjeux sociaux contemporains ». *Les Politiques Sociales* 2(3-4): 4-8.
- Belzunegui-Eraso, Angel et Amaya Erro-Garcés, Amaya. 2020. « Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis ». *Sustainability* 12(9).
- Bidet, Alexandra. 2011. *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?* Paris: PUF.
- Biron, Michal et Marc van Veldhoven. 2016. « When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part- time teleworkers ». *Journal of Organizational Behavior* 37(8): 1317–1337.
- Boboc, Ana. 2020. « La frontière entre la vie privée et professionnelle à l'épreuve du confinement ». *La Revue des conditions de travail* (10): 37–42.
- Boring, Anne, Réjane Sénac, Marta Dominguez, Marie Mercat-Bruns, Hélène Périvier. 2020. « La crise sanitaire et les inégalités entre les sexes en France ». In *Le monde d'aujourd'hui. Les sciences sociales au temps de la Covid* par Marc Lazar, 117–131. Paris: Presses de Sciences Po.
- Bouffartigue, Paul, et Jacques Bouteiller. 2002. « L'érosion de la norme du temps de travail ». *Travail et emploi* 92: 43–55.
- CAFC (Collectif d'Analyse des Familles en Confinement) (2021, à paraître). *Familles confinées : le cours anormal des choses*. Éditions du Croquant.
- Cléach, Olivier, Valérie Deruelle et Jean-Luc Metzger. 2015. « Les “tiers lieux”, des microcultures innovantes ? ». *Recherches sociologiques et anthropologiques* 46(2): 67–85.
- Clouet, Hadrien, et Catherine Vincent. (2020). *Home Office in Frankreich: Erfahrungen während der Pandemie*. Friedrich-Ebert-Stiftung Perspektive.
- Costello, Cynthia. 1988. « Clerical Tele- Based Work: A Case Study of Work and Family ». In *The New Era of Tele- Based Work*, par Kathleen Christensen, 135–145. Colorado: Westview Press.
- Crozier, Michel, et Erhard Friedberg. 1977. *L'acteur et le système*. Paris: Éditions du Seuil.
- Cru, Damien. 2015. « Les savoir-faire de prudence : un enjeu pour la prévention. Consignes formelles et pratiques informelles de sécurité ». In *Les risques du travail* par Annie Thébaud-Mony, 423–426. Paris: La Découverte.
- Ellison, Nicole. 1999. « Social impacts: New perspectives on telework ». *Social Science Computer Review* 17: 338–56.
- Friedberg, E. 1988. *L'analyse sociologique des organisations*. GREP – Pour n°28.
- Friedberg, Erhard. 2009. « Pouvoir et négociation ». *Négociations* 12(2): 15–22.
- Gálvez, Ana, María Martínez, et Carmen Pérez. 2011. « Telework and Work-Life Balance: Some Dimensions for Organisational Change ». *Journal of Workplace Rights* 16 (3): 273–97.

- Goussard, Lucie, et Guillaume Tiffon. 2016. « Quand le travail déborde... La pénibilité du surtravail à domicile des chercheurs de l'industrie énergétique », *Travail et Emploi* 147 (3): 27–52.
- Greenhill, Anita et Melanie Wilson. 2006. « Haven or hell? Telework, flexibility and family in the e-society: a Marxist analysis ». *European Journal of Information Systems* 15(4): 379–88.
- Grossin, William. 1996. *Pour une science des temps. Introduction à l'écologie temporelle*. Toulouse: Octarès éditions.
- Hirschman, Albert. 1970. *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hughes, Everett Cherrington. 1996. *Le regard sociologique. Essais choisis*. Paris: Éditions de l'EHESS.
- Jauneau, Yves, et Joëlle Vidalenc. 2020. « Durée travaillée et travail à domicile pendant le confinement : des différences marquées selon les professions ». *Insee Focus* 207.
- Karlsson, Sandra. 2018. « 'Do You Know What We Do When We Want to Play?' Children's Hidden Politics of Resistance and Struggle for Play in a Swedish Asylum Centre ». *Childhood* 25(3): 311–324.
- Kushtanina, Veronika, et Virginie Vinel. 2020. « 'Stay home': age and gender frames and limits of residential family solidarities in the times of lockdown (a French example) ». *European Societies* 23(1): 564–575.
- Lambert, Anne. 2015. « *Tous propriétaires !* ». *L'envers du décor pavillonnaire*. Paris : Le Seuil.
- Lambert, Anne, Joanie Cayouette-Remblière. 2021. *L'explosion des inégalités. Classes, genre et générations face à la crise sanitaire*. La Tour d'Aigues: Editions de l'Aube.
- Land, Chris, et Scott Taylor. 2010. « Surf's Up: Work, Life, Balance and Brand in a New Age Capitalist Organization ». *Sociology* 44(3): 395–413.
- Largier, Alexandre. 2001. « Le télétravail. Trois projets pour un même objet ». *Réseaux* 106 (2): 201–29.
- Le Douarin, Laurence. 2007. « 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* 140(1): 101–132.
- Lee-Kelly, Liz, Alf Crossman, et Anne Cannings. 2004. « A social-interaction approach for managing the 'invisibles' of virtual teams ». *Industrial Management and Data Systems* 104(8): 650–657.
- Letourneux, Frédérique. 2020. « Travailler la distance : s'inventer un chez-soi de travail », *Sociologie du travail* 62(4).
- Martin, Olivier. 2004. « L'Internet des 10-20 ans. Une ressource pour une communication autonome ». *Réseaux* 123(1): 25–58.
- Mathieu, Sophie et Diane Gabrielle-Tremblay. 2020. « Concilier emploi et famille en temps de pandémie : les résultats d'une recherche au Québec ». *Les Politiques Sociales* 3-4(80): 75–93.
- Medved, Caryn. 2004. « The Everyday Accomplishment of Work and Family: Exploring Practical Actions in Daily Routines ». *Communication Studies*. 55(1): 128–145.
- Mermet, Jean-Claude. 1991. « Le lien de famille : la réciprocité en défaut ». *La revue du MAUSS* 12: 137–146.
- McNaughton, David, Tracy Rackensperger, Dana Dorn, et Natasha Wilson. 2014. « "Home is at work and work is at home": telework and individuals who use augmentative and alternative communication ». *Work* 48(1): 117–26.
- Metzger, Jean-Luc, et Olivier Cléach. 2004. « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités ». *Sociologie du travail* 46 (4): 433–50.

- Mirchandani, Kiran. 1998. « Protecting the Boundary: Teleworker Insights on the Expansive Concept of “Work” ». *Gender and Society* 12(2): 168–87.
- Pailhé, Ariane, Anne Solza. 2009. *Entre famille et travail. Des arrangements de couple aux pratiques des employeurs*. Paris: La Découverte.
- Pruvost, Geneviève. 2011. « Le hors-travail au travail dans la police et l'intérim. Approche interactionniste des coulisses ». *Communications* 2(89): 159–192.
- Quijoux, Maxime. 2014. « Les conflits du travail : enjeux scientifiques d'un phénomène global ». *Critique internationale* 64(3): 9–16.
- Rorty, Richard. 1993. *Conséquences du pragmatisme*. Paris: Le Seuil.
- Roux, Marie-Agnès. 1994. *Un micro-ordinateur à la maison. Le micro-ordinateur et la construction des identités familiales*. Paris : L'Harmattan.
- Safi, Mirna, Philippe Coulangeon, Olivier Godechot, Emily Helmeid, Stefan Pauly, Emanuele Ferragina, et Jen Schradie. 2020. *When life revolves around the home: Work and sociability during the lockdown*. Policy paper n°3 - Project « “Coping with Covid-19. Social distancing, cohesion and inequality in 2020 France” », Zenodo.
- Schultheis, Franz. 1991. « La famille, le marché et l'État-providence » In de Singly, François et Franz Schultheis (dir.), *Affaires de famille, affaires d'Etat*, Jarville-la-Malgrange, Editions de l'Est: 33–41.
- Schmeidler, James. 1990. « Weighting Procedures for Ethnographic Random Samples ». *BMS: Bulletin of Sociological Methodology / Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 29: 15–24.
- Stanworth, Celia. 1996. « Telework and human resource management ». *IEE Colloquium on The Home as an Office*. Londres, IET : 5/1–5/6.
- Sullivan, Cath, et Suzan Lewis. 2001. « Home-based Telework, Gender, and the Synchronization of Work and Family: Perspectives of Teleworkers and their Co-residents ». *Gender, Work & Organization* 8: 123–45.
- Taskin, Laurent, et Patricia Vendramin. 2004. *Le télétravail. Une vague silencieuse*. Louvain-la-Neuve: Presses Universitaires de Louvain.
- Tremblay, Diane-Gabrielle. 2002. « Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers ». *Women in Management Review* 17: 157–70.
- Vayre, Émilie. 2019. « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social ». *Le travail humain* 82(1): 1–39.
- Warren, Tracey. 2015. « Work - life balance/imbalance : the dominance of the middle class and the neglect of the working class ». *British Journal of Sociology* 66(4): 691–717.
- Weber, Max. 1968. *Die protestantische Ethik (I)*. München/Hamburg: Johannes Winckelmann.