



HAL
open science

Premier confinement : le grand déménagement vers le télétravail à domicile. Quel télétravail confiné ?

Philippe Méhaut, Delphine Mercier

► To cite this version:

Philippe Méhaut, Delphine Mercier. Premier confinement : le grand déménagement vers le télétravail à domicile. Quel télétravail confiné?. *Chroniques du Travail*, 2021, Gérer le travail. Protéger les salariés et télétravailler en situation de pandémie., 11, pp.147-170. halshs-03480593

HAL Id: halshs-03480593

<https://shs.hal.science/halshs-03480593v1>

Submitted on 6 Jan 2022

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.

CHRONIQUES du TRAVAIL



Gérer le travail
protéger les salariés et télétravailler
en situation de pandémie

3 Premier confinement : le grand déménagement vers le télétravail à domicile

Quel télétravail confiné ?

Philippe Méhaut & Delphine Mercier***

Résumé :

En quelques jours, lors du premier confinement de 2020, plusieurs millions de salariés passent, contraints, en télétravail à domicile. Sur la base d'entretiens téléphoniques réalisés « à chaud » sur cette période, l'article examine les conditions matérielles de ce transfert à domicile. Hypothèse est faite que nombre de ces conditions étaient déjà réunies dans l'organisation du travail en entreprise, ce qui expliqueraient la relative fluidité de ce grand déménagement. Il analyse comment se recompose l'activité de ces salariés selon que leur travail est plus tourné vers l'interne ou vers l'externe. Il propose quelques hypothèses pour des travaux ultérieurs.

Mots-clés :

Confinement – télétravail – domicile –
dématérialisation – délocalisation –
nomadisme

Abstract :

In a few days, during the first containment of 2020, several million employees were forced to telework at home. On the basis of telephone interviews conducted "on the spot" during this period, the article examines the material conditions of this transfer to home. It is assumed that many of these conditions were already present in the organisation of work in the company, which would explain the relative fluidity of this major move. It analyses how the activity of these employees is recomposed according to whether their work is more internally or externally oriented. It proposes some hypotheses for future work.

Keywords :

*Containment – telework – home –
dematerialisation – relocation – nomadism*

* Économiste, Directeur de recherche émérite CNRS, Aix Marseille Univ, CNRS, LEST, Aix-en-Provence, France.

** Sociologue, Directrice de recherche CNRS, Aix Marseille Univ, CNRS, LEST, Aix-en-Provence, France.

► Le télétravail confiné, de crise, a été, par son ampleur et ses conditions d'installation, une expérience inédite. Pourtant, à bien y regarder, diverses modalités de travail à distance préexistaient. Une fraction, certes minime, de salariés pratiquait déjà le télétravail à domicile, que ce soit dans un cadre négocié, ou de façon plus informelle. Des salariés « nomades » passaient rarement par le bureau et télé-travaillaient depuis la clientèle, l'hôtel... Dans l'entreprise, le travail à distance au sein de collectifs géographiquement dispersés était d'usage courant. Lors du premier confinement, c'est en quelques jours, dans des conditions en général non anticipées (même si quelques grands groupes avaient des plans de crise applicables à d'autres situations), que cinq millions de salariés ont l'injonction de travailler à leur domicile.

Il faut donc s'interroger sur les conditions qui ont permis, parfois facilement, parfois dans la difficulté, de déménager son bureau et tous ses attributs à domicile. Le préfixe « télé » suppose une dématérialisation des outils, des objets de travail. Dans sa modalité poussée à l'extrême du confinement, la « télé-relation » se substitue plus au moins aux autres interactions sociales, avec les collègues, la hiérarchie, les clients. On fait ici l'hypothèse que, exacerbés à l'occasion du confinement, les processus, l'état de dématérialisation/numérisation, sont révélateurs de transformations déjà très largement opérées.

Notre échantillon est exclusivement constitué de « cols blancs », à différents niveaux de qualification et de hiérarchie, travaillant principalement au sein d'entreprises ou d'institutions relevant des services, marchands ou non¹. Le télétravail confiné a en règle générale concerné l'intégralité du personnel. Seuls demeuraient sur place, en permanence ou par épisode, quelques personnels supports (informaticiens par exemple). Dans deux cas cependant, les personnes interviewées sont employées d'entreprises industrielles où l'activité de fabrication a perduré (et s'est même développée).

Dans une première partie, nous abordons les conditions permissives préexistantes au grand déménagement. Nous étudions ensuite les modalités de transfert du bureau à domicile (équipement, connexion). Nous analysons les différentes formes de numérisation des supports du travail (logiciels, bases de données...). Dans une troisième partie, nous déclinons les pratiques selon différentes familles de métiers, dans une gradation depuis celles qui sont principalement tournées vers l'interne de l'organisation à celles les plus en relation avec l'externe.

Des conditions permissives au grand déménagement

Dans les années 90 et au début des années 2000, le constat est assez récurrent. Le télétravail est peu développé, on recense difficilement les expérimentations et la France est en retard par

1 Voir le texte de Paul Bouffartigue dans ce numéro.

L'ordinateur roi et les NTIC

Sans déterminisme technologique, il faut cependant se pencher sur les conditions matérielles premières déjà largement en place.

L'ordinateur a gagné une place centrale. Par sa double capacité d'opérateur logique et de mémorisation, par sa propre dynamique évolutive qui conduit, tous les dix-huit mois, à augmenter la vitesse de la première fonction et à multiplier la seconde, l'ordinateur est devenu le centre nerveux d'un bouleversement

techno-organisationnel. Alors que les réorganisations précédentes supposaient des bouleversements radicaux de routines, leur remplacement par des modes nouveaux de faire, à leur tour saisis d'obsolescence⁴, l'ordinateur ne joue pas sur le bouleversement mais sur le cadrage de l'action. En effet, il n'indique pas comment les choses doivent se passer, il n'installe pas un ordre procédural qui permettrait d'évaluer une action, la juger conforme à un quelconque modèle. Ses propres capacités permettent que l'on se passe de l'image de la bonne organisation, de la règle, la norme ou la procédure que l'on doit suivre pour être efficace.

Par contre il veille au formatage de l'information, puisqu'un défaut de forme rend son action impossible. Il crée ainsi un cadre dans lequel doit se couler tout effort de mémorisation, de conciliation ou d'amélioration de routines. Nous faisons en effet l'hypothèse que c'est l'ordinateur et ses exigences qui a favorisé aussi la forme des outils (logiciels, plateformes, interfaces...) et qui explique le passage aussi massif au télétravail tant son usage est devenu central dans l'exercice de son activité. Plus largement, c'est l'ensemble des NTIC qui ont envahi et structuré les postes de travail notamment pour toutes les activités relevant du tertiaire. À l'équipement d'ordinateur de bureau, portable, on peut en

-
- 2 M. HAICAULT, *Travail à distance et/ou travail à domicile, nouvelles formes d'emploi, nouveaux contenus de travail, des logiques contradictoires*, Lest CNRS, Document séminaire 98/7; D. E. BAILEY & N. R. KURLAND, « A review of teleworking research: findings, new directions, and the lessons for the study of modern work », *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23, p. 383-400; L. TASKIN, « Le télétravail en manque de régulation », *Regard Économiques*, IRES, n° 37, Louvain, 2006.
- 3 DARES, « Quels sont les salariés concernés par le télétravail? », *Dares Analyses*, n° 51, 2019.
- 4 A. TOURAINE, *L'Évolution du travail ouvrier aux Usines Renault*, Paris, ed. du CNRS, 1954.

effet ajouter l'équipement en téléphonie mobile⁵.

Selon les enquêtes condition de travail, la proportion de salariés utilisant un matériel informatique est passé de 50 à 71 % entre 1998 et 2013. La même tendance se retrouve dans l'évolution de l'usage d'internet, qui passe de 7 % à plus de 50 %. Cette enquête souligne cette progression notamment chez les professions intermédiaires (plus de 70 % en 2013) et les employés pour qui l'usage d'internet passe de 3 % à 38 % entre 1998 et 2013.

L'équipement à domicile a lui aussi connu une forte croissance. Entre 2008 et 2017, le taux d'accès à internet des ménages passe de 56 % à 80 %, l'équipe-

ment en ordinateurs, tablettes atteint 77 % et 93 % pour le téléphone portable.

L'accoutumance de l'usage à domicile, en miroir de ce qui se passe au bureau, a très certainement joué un rôle dans l'acceptabilité du déménagement et la généralisation de la connexion privée à internet a été un facteur fondamental.

Les autres composantes

Dès 2003, Taskin souligne que c'est la combinatoire d'outils numériques (voix et données), de la miniaturisation, qui sont à la base des possibilités de télétravail à domicile, même s'il constate, lui aussi, que son extension est nettement plus limitée que ce que l'on pourrait attendre.

Aperçu du contenu des NTIC⁶

Technologie	Utilité
Télécommunications mobiles	Possibilités d'interconnexion avec les systèmes informatiques des entreprises, favorisant le travail en réseau.
Informatique portable	
Groupware et Workflow	Logiciels de travail en groupe et gestion décentralisée des flux de tâches.
Télé services	Gestion des déviations d'appels, messagerie vocale, gestion électronique des transactions (cryptage, sécurité accrue des réseaux),...
Vidéo communication	Audioconférence et vidéoconférence
Applications Internet	Transactions en ligne, courrier électronique, ...

5 V. FERNANDEZ & L. MARRAUD, « Usages des téléphones portables et pratiques de mobilité », *Revue Française de Gestion*, n° 226, 2012, p. 137-149

6 L. TASKIN, « Les enjeux du télétravail pour l'organisation », *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome XLII, 2003, p. 81- 94

Nous verrons (partie II) que ces différents contenus se retrouvent tous, sous des modalités diverses dans notre échantillon.

Technologies et organisations

Mais il faut chercher aussi par-delà la simple question technologique. En effet les NTIC sont enchâssées dans des choix organisationnels, des modes de mobilisation et de management des salariés qui sont autant d'éléments facilitateur du télétravail

La rupture de l'unité de lieu

Si on a assisté, historiquement à la concentration progressive de la main d'œuvre dans des lieux uniques, avec la figure emblématique de l'usine de la grande industrie, un mouvement inverse s'est fait jour. Hinds et Kisler⁷ analysent ainsi finement tout un ensemble de situations de « *distributed work* » avec leurs enjeux en termes de productivité, de management à distance, de construction/déconstruction des collectifs de travail.

Pour Pillon, l'activité tertiaire se remodèle en profondeur: « L'image de l'ordinateur impose désormais à l'espace d'être recomposable selon les exigences variables de la circulation des informations: l'espace ne doit dépendre d'aucunes contraintes architecturales dures – en particulier pas de séparations entre

les bureaux – au profit d'un maillage de réseaux électriques, téléphoniques et informatiques, véritable corps virtuel du bâtiment. L'homogénéité ainsi acquise autorisera toutes les recompositions imposées par le rendement des circuits: l'espace flexible, la déplaçabilité des postes, s'appliquera en principe à tous les travailleurs considérés comme éléments du système général de traitement de l'information... Elle se prolonge au-delà du bâtiment lui-même dont les limites physiques qu'il impose aux travailleurs ne figurent plus comme condition d'exercice de l'activité. »⁸

Dans une problématique voisine, Taskin⁹ suggère le concept de déspatialisation pour caractériser les situations de travail où se manifestent simultanément une distance physique et une distance psychosociologique entre le salarié, ses collègues, sa hiérarchie. Il regroupe sous ce vocable le télétravail à domicile, le télétravail nomade, le travail en équipes virtuelles. On pourrait y ajouter le télétravail à partir de tiers lieux (espaces de co-working) ainsi que certaines formes de délocalisation en sous-traitance.

Nombre de salariés connaissaient déjà l'une ou l'autre des formes de déspatialisation avant celle du télétravail à domicile contraint¹⁰. Et des équipes de travail virtuelles sont en place depuis longtemps¹¹.

7 P. J. HINDS & S. KISLER, *Distributed Work*, MIT Press, Cambridge.

8 T. PILLON, « Discontinuité et continuité des espaces de travail », *Futur antérieur*, n° 30-31-32, 1995, p. 51-64.

9 L. TASKIN, « Les enjeux du télétravail pour l'organisation », *op. cit.*

10 C. REY & F. SITNIKOFF, « Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail », *Revue Interventions économiques*, 34, 2006.

11 N. A. EBRAHIM & al., « Virtual teams: a literature review », *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, vol. 3, n° 3, 2009, p. 2653-2669.

Si le travail dématérialisé est possible c'est bien parce que les salariés travaillent à partir d'instruments (logiciels, plateformes...) qui organisent leur travail et le préfigure. Ces instruments, conçus comme des manières de rendre l'efficacité organisationnelle plus aiguë tout en respectant une partie des savoirs et savoir-faire existants n'ont pas été pensés pour faire disparaître les anciennes manières de faire mais pour les rationaliser en respectant et en recensant les sources quelquefois cachées de résolution de problèmes déjà existantes mais négligées par une vue élitiste-experte du savoir. Ces nouveaux outils sont des dispositifs complets parce qu'ils corrigent les défauts grâce à des changements procéduraux mais y ajoutent des instruments de persuasion et d'imposition à autrui; des prophéties et des boucles de rétroaction qui permettent de s'imposer face aux sceptiques et aux croyants, de séduire les amateurs de nouveauté comme ceux qui attendent la preuve par les « *hard facts* ».

Ils combinent les vertus instrumentales de l'outil et des atouts persuasifs, pédagogiques et micro-politiques. Ce caractère strictement fermé sur lui-même transforme l'outil de gestion en un tout où les instruments de persuasion et les outils micro-politiques sont conçus en même temps que les objectifs techniques, les résultats instrumentaux.

Si cette dématérialisation est possible c'est aussi que le remplacement des mesures centralisées, pyramidales et autoritaires de coordination sur place s'est déjà produit. En effet les modes d'organisation ont été traduits (depuis une dizaine d'années) dans des algorithmes qui sont transcrits dans ces logiciels et plateformes utilisés par les salariés « je me connecte sur mon compte, sur mon interface ».

Deux tendances principales sont à l'œuvre depuis longtemps pour se substituer au contrôle visuel, direct, par l'encadrement¹². D'une part l'inclusion de dispositifs automatisés de contrôle (la « pointeuse élargie ») qui permettent de comptabiliser les temps de connexion, le nombre d'actes actifs, la durée de traitement d'un appel téléphonique... D'autre part, à l'inverse, à travers un appel à l'autonomie, des formes de pilotage par le résultat (nombre de contrats, chiffre d'affaires...) s'appuyant sur une demande de *reporting* systématisé. Plusieurs travaux soulignent cependant les difficultés managériales face au télétravail à domicile¹³. Nous verrons (partie III) que, dans cette période très particulière du premier confinement, l'encadrement de proximité a plutôt tâtonné en privilégiant le contact direct par téléphone ou visio.

12 J.-L. METZGER & O. CLÉACH, « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage des nouvelles temporalités », *Sociologie du Travail*, n° 46, 2004, p. 433-450.

13 A. FELSTEAD & al., « Managerial control of employees working at home », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, n° 2, 2003, p. 241-264; L. TASKIN & P. VENDAMRIN, *Le télétravail, une vague silencieuse : enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*, Presses Universitaires de Louvain, 2004.

Quelques expériences antérieures de télétravail à domicile

La relative faiblesse du développement du télétravail à domicile se retrouve dans notre échantillon. En laissant de côté les pratiques occasionnelles, les autres formes de travail à distance, rares sont ceux qui pratiquaient régulièrement le télétravail à domicile. C'était le plus souvent dans un cadre organisé, négocié, comme dans le cas des salariés du grand groupe d'assurance (accord existant depuis une dizaine d'années), ou dans celui d'un organisme national où un accord récent l'avait mis en place.

Paul, cadre dans cet organisme, avec des difficultés de santé, a profité de cet accord dès le début, à raison d'un jour par semaine (modalité obligatoire) :

« Ah ça a été libérateur... Voilà j'ai eu l'impression d'avoir un rythme de travail un peu plus humain. Quand je dis rythme de travail, il s'agit des déplacements ».

Il se met ensuite à temps partiel, et ne se rend plus au bureau que trois jours par semaine.

Corinne, responsable de formation dans le groupe d'assurance a été « une pionnière » en passant à titre expérimental, en télétravail, près de 10 ans avant l'accord d'entreprise. Localisée à plus de 500 km des bureaux, elle s'y rend 2 jours toutes les deux semaines. Après des débuts difficiles, elle souligne les évolutions positives :

« Ah oui. Et le fait que tout le monde utilise ces outils, donc c'est aussi une culture, j'allais dire que dans une

entreprise, je pense que c'est tout de même très important d'avoir une culture du travail à distance et une certaine maîtrise des outils. C'est quand même ce qui facilite le travail parce que c'est comme ça qu'on crée du lien, c'est comme ça qu'on peut faire des réunions à distance et voilà. Et quand tout le monde est sur site sauf soi en télétravail, c'est quand même compliqué. Là ces outils ont vraiment facilité cette manière de faire. »

Amélie, conseillère clientèle dans le même groupe est en télétravail depuis 2 ans :

« Moi de mon côté, quand j'ai eu mon enfant, j'ai réfléchi sur l'organisation, sur les temps de trajets qui allaient être trop long. Enfin c'est les mêmes temps de trajet mais du coup, ça ne me permettait pas d'être assez présente au niveau familial. Donc je suis passée par mon manager qui lui a fait la demande au niveau RH. Après on a un petit questionnaire mais c'est plus pour savoir comment on se situe au niveau de la motivation, rien de compliqué. Et puis il y a une visite pour voir si le logement le permet. »

Elle répond à la clientèle depuis son domicile, avec un retour sur site un jour par semaine.

Philippe conseiller dans un organisme régional qui a lui aussi récemment officialisé le télétravail pouvait en profiter un jour par semaine. L'accord inclut la mise à disposition du matériel et une petite indemnité. Mais **Philippe** était réticent :

« Oui, en fait je m'en suis très peu servi parce qu'on a cet accord mais on

n'est pas obligé non plus. Moi j'habite au vélodrome alors je vais souvent sur mon lieu de travail. Je me sers rarement de ma journée de télétravail hormis si j'ai une contrainte perso particulière. **Pour quelles raisons?** Je ne sais pas, je préfère me sentir dans un environnement de travail que de travailler chez moi. »

Des conditions matérielles du télétravail à domicile

Quelques personnes rencontrées avaient déjà l'expérience du télétravail à domicile, de façon régulière (parfois régulée par un accord d'entreprise) ou ponctuelle. Mais la plupart ont dû reconstituer à domicile tout ou partie de leur environnement professionnel.

Déménager son bureau au domicile

C'est dans la précipitation, dans les uns ou deux jours qui suivent l'annonce du confinement que se réalise la transhumance vers le domicile. Il s'agit d'y disposer de l'équipement de base que constitue l'ordinateur et son environnement (écran, souris).

La situation la plus simple est celle de ceux qui pratiquaient déjà le télétravail à domicile et disposaient déjà de leur équipement. C'est le cas d'**Amélie, conseillère clientèle** dans un groupe d'assurance où existait un accord de groupe sur le télétravail à domicile :

« **Vous travaillez sur du matériel de l'entreprise? (Q)** Oui, donc ordinateur PC, un téléphone d'entreprise également, j'ai un écran supplémentaire, clavier, imprimante. **Une**

imprimante d'entreprise aussi? (Q)

Oui tout à fait. »

Ou de Philippe, chargé de mission dans un service administratif régional

« On vient de signer un accord de télétravail... On était déjà en télétravail précédemment sur une journée par semaine. Avec l'obligation d'être dans la structure depuis plus d'un an pour pouvoir faire du télétravail. Avec une petite indemnisation journalière de 6 € et mise à disposition de matériel (PC portable avec un relativement grand écran en termes de confort de travail). »

Proches de ces cas sont ceux et celles qui pratiquaient une forme de travail nomade, ponctuel ou quasi permanent. Leur équipement, ordinateur portable, téléphone... adapté à ce nomadisme les suivait déjà, y compris à domicile.

« C'est vrai que nous ça ne nous a pas trop changé parce qu'on a notre ordinateur portable, on a un scanner pour scanner donc les documents, moi ce qui m'a manqué c'est l'imprimante mais après on s'adapte, non ça s'est bien passé... » **Périnne, chargée de clientèle.**

Dans l'agence de **Carla** ce processus était en cours pour un nomadisme interne aux bureaux :

« Avant, il y avait des postes fixes... Et là, on est en train de déployer des ordinateurs portables, c'est à dire que tu vas te promener avec ton ordinateur portable. Ça change tout le temps en agence, parce qu'il n'y a pas de bureaux fixes; comme tu reçois des demandeurs d'emploi ou des entreprises, tu bouges, en fait. »

Mais la règle a plutôt été celle du bricolage dans l'improvisation.

« La question [du télétravail] a souvent été posée mais culturellement dans l'entreprise, la réponse était toujours négative... Donc c'était le branle-bas de combat ce 16 et 17 parce qu'on n'était pas du tout organisés pour... Les premiers écueils c'était déjà matériel: on n'avait pas d'ordinateurs portables ou très très peu, 7 ou 8 sur 50, y'a que les responsables qui ont l'habitude de travailler ailleurs qui en avaient. » **Joseph Ingénieur, grand groupe de BTP.**

« On a un peu anticipé les choses quelques jours avant, donc on a préparé un certain nombre d'ordinateurs portables qu'on a remis en route, des vieilles bécane, pour mettre à disposition des gens qui pouvaient être susceptibles de travailler à distance. Quand on est parti le 16 le soir, ceux qui allaient travailler probablement à distance sont partis avec du matériel informatique. PC et éventuellement écran supplémentaire pour plus de confort. » **Ursule, cadre service SAV.**

Reste que, là où l'équipement au bureau était obsolète, ou insuffisant, des blocages ont pu se manifester, comme dans le service de **Christiane**

« Si y'avait deux petits PC en télétravail, en tout nous avions 4 PC et 3 seulement ont été opérationnels sur les 10 personnes qui... Oui, un qui était obsolète... donc celui-là, nous n'avons pas pu nous en servir donc il n'en restait que 3 opérationnels, avec un VPN installé pour télé-travailler. »

La solution a alors parfois été l'usage de l'ordinateur personnel, même si cela pouvait faire courir un risque en termes de sécurité des données comme l'évoque à nouveau **Christiane**

« En fait si vous voulez pendant un mois et demi j'ai télé-travaillé uniquement sur le petit PC parce qu'effectivement, je ne voulais pas installer le VPN sur mon ordinateur parce que j'avais quand même certaines craintes, mes données personnelles etc. Mais je pense que là, la direction a suffisamment verrouillé les connexions VPN et le fait de se connecter sur un ordinateur à distance. Le système est suffisamment sécurisé donc j'ai installé le VPN sur mon ordinateur personnel à la maison, qui est un ordinateur beaucoup plus grand et en fait ç a me fait deux écrans, le petit écran du PC portable et mon grand écran pour travailler ».

Romain, animateur ONG, fait le même constat pour ses collègues :

« Alors nous les animateurs on a un ordi portable donc on a pu prendre nos ordis portables. Mais les personnes de l'administration, alors la chargée de com a pris son poste de travail qu'elle avait à la délégation, et après les autres collègues, le comptable et la secrétaire, ils avaient un ordi chez eux donc ils télé-travaillaient à partir de leur ordi. »

Dans quelques rares cas, le manque de matériel a pu amener à des solutions transitoires de maintien au bureau, comme pour **Céline, chargée d'affaires, banque** :

« Alors, pas du jour au lendemain, parce qu'on n'était pas équipé, on

avait rien pour fonctionner en télétravail. On travaille tous sur des ordinateurs fixes, avec l'imprimante et tout ce qu'il faut au bureau. Il était prévu que les chargés d'affaire soient équipés d'ordinateurs portables pour pouvoir emmener notre ordinateur en clientèle,... ça s'est accéléré avec le confinement parce qu'il a fallu... Quand le confinement s'est déclaré, on a continué à aller travailler puisqu'on n'avait pas d'autres choix, on ne pouvait pas rester chez nous. Les équipes se sont organisées pour nous livrer le matériel plus vite que prévu et fin mars on était équipé pour travailler chez nous, pour la plupart des collaborateurs. »

Le matériel, au prix parfois de bricolages, ne semble donc pas avoir été un obstacle majeur. Le principal obstacle mentionné a été celui du confort (et de l'efficacité) visuel. La taille de l'écran, l'existence d'un deuxième écran sont cités comme condition nécessaire pour ceux qui manipulent souvent des bases de données. Et les ordinateurs portables qui ont été alloués ne répondaient pas toujours à ces critères de confort visuel :

« ... Donc déjà là il y avait un aménagement à faire puisque le matériel n'était pas adapté. En clair, on nous a livré des tous petits PC portables, des 14 pouces, qu'on posait sur des bases, donc travailler toute la journée sur un 14 pouces, la lecture de fichiers Excel, des choses comme ça c'est un peu compliqué... Alors chacun s'est débrouillé comme il pouvait, moi j'ai raccordé cet ordinateur à un écran tv secondaire pour avoir une lecture plus facile. Mais après y'a des problèmes de définition qui font qu'on n'a pas le même confort

visuel, » **Jonathan conseiller, administration de l'emploi.**

Un bureau certes, mais connecté

Il faut que bureau à domicile soit connecté avec l'extérieur. Là encore, dans l'ensemble, cette connexion est vite opérationnelle, mais dans une configuration inverse à celle du matériel. À l'exception de **Philippe**, mentionné plus haut et qui, déjà en télétravail touche une petite indemnité mensuelle, aucun de nos interlocuteurs ne mentionne une connexion d'entreprise : c'est toujours la liaison privée qui est mobilisée.

Sylvie, cadre dans un grand groupe d'assurance, se heurte cependant à une forte contrainte, solutionnée par un retour en solitaire dans un bureau :

« J'habite..., c'est un petit village... du coup je pense que la surcharge... Enfin je n'ai pas la fibre, il y a un peu tout qui faisait que ça pouvait ne pas fonctionner à un moment donné. Et du coup-là c'était l'horreur, j'en ai tout de suite informé mon manager parce que ça pouvait vite devenir plus possible, en pleine conférence téléphonique, je n'avais plus de réseau donc mon partage d'écran ne fonctionnait plus et j'ai eu la chance de pouvoir m'installer au bout de 4 semaines de télétravail dans l'agence la plus proche de chez moi, et il n'y avait personne au sein de cette agence... donc là c'était top quoi. »

Philippe, dans une **administration régionale**, évoque la pression nécessaire auprès de la direction pour qu'un collègue, sans connexion, soit équipé d'une clé 4G. Et, au détour des interviews, sont

évoquées quelques situations de mise en chômage partiel de collègues faute de connexion et/ou de matériel.

Cette connexion a cependant parfois été limitée pour des raisons de débit de la ligne personnelle, mais aussi du fait du réseau de l'entreprise. Pour **Paul, cadre dans une administration de l'emploi**, avec une expérience du télé travail, le fait d'être passé en TT, a conduit ses collègues à :

« avoir un mode de travail dégradé parce qu'on avait soit des accès à un nouveau système qui était très compliqué en termes techniques, informatiques; nos logiciels qui plantaient; le nombre de personnes qui pouvaient se connecter en TT était très faible au début, on avait notre serveur qui plantait régulièrement. »

158

Le même constat est fait par **Carole, cadre dans un ministère**

« Avec malheureusement une petite difficulté évidemment au début, c'est-à-dire qu'on est passé, la totalité du ministère pour ainsi dire, est passé au télétravail alors que les modalités d'accès au serveur n'étaient pas acquises pour la totalité des gens. Y'avait pas assez de bande passante, mais ça c'est un problème que beaucoup d'entités ont rencontrés, donc y'a eu une première étape qui imposait de se connecter plutôt tard le soir pour récupérer des fichiers de manière à pouvoir travailler tranquillement dans la journée. »

Situation que l'on le retrouve chez plusieurs interviewées, d'une même structure d'aide à l'insertion qui font état d'une liaison serveur défaillante car

saturée, obligeant à organiser des plages d'accès, y compris en soirée.

La sécurité des données, entre obstacle et petits arrangements

L'usage de lignes ou matériel personnel, soulève la question de la sécurité des données.

Théodore, ingénieur informatique dans une start-up évoque le fait que leur réseau était sécurisé mais que, dans un premier temps le passage à domicile a pu introduire des failles. **Bertrand, spécialiste télécom** dans un ministère fortement concerné par le secret et la sécurité signale que les postes nomades de son service étaient tous sécurisés par chiffrement. Lors du passage à domicile, tous les postes n'ont pas été chiffrés :

« Parce que tout le monde n'avait pas les [sécurités]; ça n'était pas anticipé, ça tombe comme ça du jour au lendemain, donc je dirais qu'il n'y a qu'une petite partie du personnel qui a pu utiliser ce système-là le 17 ou le 18. Après, pour une majorité de personnel, ils ont mis en œuvre pour avoir le bureau, mais en n'ayant que ta messagerie; c'est-à-dire que moi, je n'avais que ma messagerie professionnelle sur mon PC: je pouvais traiter mes messages comme au bureau ».

La même logique a prévalu selon **Malika, responsable logistique**, dans son entreprise où la direction n'a pas voulu, pour des raisons de sécurité donner accès au serveur à tout le monde. Et pour **Fabienne, gestionnaire de bases de données**, qui avait déjà une pratique de travail nomade, comme pour ses autres

collègues d'une université, le changement de système, expliqué par les besoins nouveaux et les préoccupations de sécurité a perturbé le travail :

« Donc la semaine qui a suivi, ç'a été un peu désorganisé mais pendant cette semaine-là, on a pu accéder à Apogée parce qu'il n'y avait pas ce système de machine virtuelle, donc on a continué sur nos habitudes qu'on avait : on a le VPN et on accède à Apogée via le VPN. Sauf qu'au bout d'une semaine, sans prévenir, vu que je suppose qu'il fallait étendre ça à plus de gens, la direction a changé le système et a ajouté comme condition VPN + machine virtuelle. Et là ç'a été plus compliqué durant cette deuxième semaine et ç'a été un vrai parcours du combattant parce qu'il a fallu l'autorisation de xxx, qu'il envoie un mail, qu'on soit répertorié pour être autorisé à la machine virtuelle etc. Donc là où on avait une autorisation avant, nous on a eu une régression le temps que ça se mette en place... Ça, ça a planté une semaine de travail et même des collègues ont été très démoralisées parce qu'elles se sont heurtées à des problèmes techniques, ç'a été très stressant... ».

Ce souci se retrouve aussi chez **Céline, chargée d'affaire dans une banque** :

« On traite des gros fichiers de virement et ça ce sont des fonctionnalités qu'on ne peut pas gérer de chez nous, on ne peut pas gérer l'entièreté des fonctions bancaires de la maison. J'imagine qu'il y a des règles de prudence ».

Globalement cependant, ces problèmes de sécurité n'ont pas été majeurs ou ont parfois été mis de côté. En témoigne l'usage fréquent et « dérogatoire » de Zoom qui était déconseillé voire interdit par l'entreprise comme l'évoque **Théo-dore** ou la remarque d'**Ursule** estimant avoir été un peu « juste » avec les clients. De même, pour **Cindie, chargée de mission association d'insertion**, la pratique a été limite :

« Là, on est confronté à l'obligation de la RGPD, la réglementation des protections des données personnelles, et là, ça commence à poser problème. Parce qu'on est complètement hors clou de la réglementation. Donc c'est pour ça que le télétravail a été organisé chez nous plutôt à la bonne franquette, et pas vraiment cadré ».

Des logiciels le plus souvent déjà présents

La quasi-totalité des logiciels utilisés préexistaient. C'est le cas des logiciels non dédiés comme les suites bureautiques, des systèmes de messagerie. Les messageries instantanées gagnent en usage comme chez cet assureur où elles se substituent aux échanges directs

« ... sur la messagerie, comme on est quand même au téléphone dans notre profession, on ne va pas s'appeler directement donc c'est par la messagerie xxx... De la même manière, par exemple sur le site, quand on a une question, on va se retourner vers son collègue en disant "bin là, qu'est-ce que je dois faire?" et du coup-là, y'a plus cette possibilité donc c'était par xxx, donc plus d'échanges d'entraide,

des choses comme ça.» **Amélie, conseillère clientèle.**

Les outils de communication comme *WhatsApp* sont mobilisés là où n'existe pas de logiciel spécifique comme dans l'agence de **Tom** :

« Comme nous étions tous en connexion à distance, il y a eu d'autres outils digitaux qui ont été utilisés par notre entreprise, par exemple la mise en place de groupes sur *WhatsApp*. Et ce qu'il s'est passé, c'est qu'en fait il y a eu une multiplication des canaux d'informations : il y avait les mails, il y avait *WhatsApp*, il y avait Teams ».

Cet usage « professionnel » de *WhatsApp* vient alors s'ajouter à un usage que l'on pourrait qualifier de « mixte », celui de la création de groupes d'échanges entre collègues, mais orientés vers l'échange personnel et convivial. Son usage est ainsi fréquemment cité dans une logique de « rencontre autour de la machine à café », parfois sans que la hiérarchie en ait connaissance.

Le même **Tom** évoque, comme d'autres, les outils collaboratifs :

« L'outil numérique principal, ça a été l'utilisation par tous de TEAMS de Microsoft. Nous, on était déjà utilisateurs de TEAMS, parce qu'on était déjà dans le nouveau modèle, donc on était déjà équipés, mais il n'était pas forcément utilisé par tous mes collaborateurs. Et là, maintenant, tous ceux qui étaient un peu récalcitrants, ça y a été au pas de charge on va dire, il faut y aller, donc si tu veux rester dans l'information il faut l'utiliser, quoi... »

Ressort donc assez nettement que sur le plan des logiciels, tout ou presque était déjà en place et utilisé. Aux réserves évoquées ci-dessus à propos du matériel ou de la connexion, le transfert du bureau à domicile a donc posé peu de problèmes sous l'angle technique. **Carla, dans une administration de l'emploi**, le résume ainsi.

« Ah oui, quand je te parle de matériel, ça veut dire que c'est du matériel opérationnel qui fait "comme si tu étais à ton bureau". Tu as accès à tes applications, à tout, à tous tes dossiers, tu retrouves tout ton historique de travail, tout, tout, tout ».

Voix ou Visio, il faut choisir

Il faut s'arrêter sur les deux vecteurs/supports clés des interactions que sont la voix et la vue.

Le contact vocal est omniprésent. Il passe par le téléphone, portable personnel ou de bureau, ou transite par le réseau VPN (ordinateur + casque et micro). Dans l'agence de **Joseph**, 70 % des collaborateurs avaient déjà un téléphone portable professionnel. Pour les autres, c'est le téléphone et le numéro privé qui a servi. Au sein des équipes, avec la hiérarchie, la fréquence et le mode de communication audio était variable, de l'appel ponctuel à l'appel systématique quotidien, en passant par les conférences téléphoniques à interlocuteurs multiples.

C'est le statut ambigu de la visioconférence qui doit par contre être souligné. L'omniprésence de la voix contraste en effet avec la faiblesse de la visio. Son usage préexistait au sein de quelques

organisations. Elle était cependant réservée prioritairement aux échanges entre les différents niveaux de la hiérarchie. C'était le cas dans la société d'assurance de **Liliane** :

« Uniquement oral, on n'est pas équipé en visio encore. **Vous n'avez pas fait le choix parce que c'est relativement facile à équiper ? (Q)** Après c'est un choix d'entreprise. *A priori* on va y venir parce que suite à cette période, le télétravail va vraiment beaucoup se développer donc ils vont faire évoluer les outils, demander des accès pour tout le monde etc. Mais jusqu'à présent, il n'y a que les managers qui y avaient accès, entre eux. Pas avec nous. »

C'est aussi ce qu'évoque **Clodette** en distinguant les échanges avec ses collaborateurs des autres :

« En fait, on en a plus maintenant [de réunions] puisque là, on en a eu toutes les semaines en visio. **Vous étiez équipées en visio, et vous vous en serviez ? (Q)** Oui, on était équipées. Mais on faisait rarement de visio. Mais là, ça a été plus systématique. Mais avec mes collaboratrices, c'est plus téléphone. »

Cette communication hiérarchisée par l'image a perduré, lors des points de situation – non interactifs – faits par la haute hiérarchie. Elle a aussi été progressivement intégrée pour les points d'équipe avec le n+1 dans la société d'assurance de **Jeanne** :

« **C'est des visios qui durent 1 heure ? Un peu plus ? (Q)** C'est des visios qui ont été prévues sur 2 heures et après tout dépend du thème. »

Mais pas toujours... ou avec un usage limité au classique powerpoint, comme dans l'équipe de **Perrine, chargée de clientèle, assurance** :

« Non parce qu'on a des collègues qui ont des problèmes de réseaux donc bon... Alors visio si parce qu'en fait on faisait un partage d'écran donc les responsables, c'est pour ça qu'ils travaillaient en amont, ils faisaient un partage d'écran donc on avait l'écran pour voir les Powerpoint qui défilaient... on ne voyait pas les personnes. »

Les interprétations de cet usage somme toute limité de la visio renvoient à des problèmes techniques mais aussi à des questions d'ordre de la vie privée. C'est ce que résume bien **Carla, cadre d'assurance** :

« **Vous n'avez communiqué que par téléphone et par mail ? Vous avez aussi la visio ? (Q)** Non, on a la visio, mais on ne se mettait pas en visio, en fait, on ne mettait pas les images : bizarrement... je ne sais pas pourquoi... je pense que personne n'était vraiment habillé apprêté ou quoi... Mais la visio, on avait le matériel pour ça. »

Quand le papier demeure... ou pas

Certains sont confrontés au maintien d'une relation postale avec les clients. C'est le cas des personnels d'agence d'un groupe d'assurance, qui s'organisent pour relever régulièrement le courrier. Situation similaire pour **Clodette responsable d'un cabinet comptable** :

« En fait, il y a eu du chômage technique les deux premières semaines : la première semaine puisque nous n'avions pas de connexion pour tout

le monde. Mon assistante a repris 15 jours après, au bureau, toute seule en agence... Et à partir de ce moment-là, on a demandé aux adhérents qui avaient besoin et qui n'avaient pas internet, qui ne pouvaient pas nous scanner les documents, de prendre des rendez-vous à tour de rôle pour amener les documents à l'agence. On avait mis en place tout un processus pour récupérer les documents sans risques. Donc elle avait un carton, les adhérents déposaient dans les cartons; elle les laissait en confinement pendant 48 heures, sans les toucher. Après, elle les récupérait... »

Les situations peuvent cependant s'avérer un peu plus compliquées. Dans cet organisme spécialisé dans l'emploi des handicapés, **Séverine** évoque l'importance du papier pour une partie de l'activité :

« Alors, nous on travaille encore avec des petites pochettes dossiers. Comme on doit réunir beaucoup de documents administratifs et qu'on ne les a pas tous en général en même temps, ben on les met dans chaque pochette, pour ne pas les perdre. Donc on est encore un peu papiers au niveau de notre structure... on a décidé, depuis lundi, que l'on tournerait à tour de rôle au niveau des chargées de mission, et d'aller sur site... Voilà, moi je suis très papier, donc je me dis : mais comment on va faire pour suivre un dossier ? Parce que, voilà, c'est chaque bannette où : on a tant de visites, on a tant de papiers, on a tant de réponses... chaque document, dans chaque bannette il y a des dossiers, dont le pourquoi est bien spécifié. Si c'est tout sur l'ordinateur, pffft... on est en pleine réflexion. »

Dans un organisme similaire, une fraction du personnel traite des dossiers de bénéficiaires d'aides au handicap comme le relate **Sophie** :

« **Peut se rajouter à ça une dématérialisation insuffisante des documents à traiter ? (Q)** Ah oui alors, en plus... Mais quand ce sont des gens qui demandent des aides directement de notre site internet avec des pièces pourries, prises en photo dans tous les sens, qu'il faut retourner, vous vous rendez compte du nombre de manipulations que ça fait ? Les filles elles deviennent folles, en fait. Et à un moment il y en a une pour laquelle j'ai eu un peu peur, d'ailleurs... ».

Peu de contraintes de ce type sont évoquées par les salariés de la compagnie d'assurance. Sans être encore au zéro papier elle s'en approche.

« Et puis, il y a un autre fait hyper important qui a beaucoup changé depuis un ou deux ans, où ça s'est très vite accéléré. Quand je revenais sur Lyon, j'avais un sac à dos avec l'ordinateur et bourré de courrier, c'était lourd pour le dos. Et aujourd'hui, je pourrais aller à Lyon juste avec mon ordinateur parce que tout est numérisé, nous avons un service de numérisation où tout, le moindre courrier entrant est numérisé donc je n'ai plus besoin de ramener du courrier. Souvent le mardi je prenais mon courrier, j'en ramenaient, et idem le jeudi. Alors qu'à ce jour honnêtement, la numérisation est telle que je pourrais travailler n'importe où. »

Françoise, assistante commerciale,
(expérience de télétravail).

Les mêmes considérations se retrouvent chez **Élise, chargée de gestion** (expérience de télétravail) :

« En fait j'ai appris à travailler sans papier... Finalement je n'ai pas d'impérative à la maison, et puis je travaille tout aussi bien. J'ai appris une autre façon de travailler, je me suis créée, parce que des fois dans les dossiers où c'est un peu compliqué, où y'a beaucoup de pièces, on sait pas trop où elles sont, je me suis créé des sous-dossiers informatiques avec des références aux dossiers, avec des pièces essentielles qui ne me servent qu'à moi ».

Quel travail dématérialisé ?

Les situations sont variables, principalement selon le métier et la nature des relations de travail, tournées vers l'interne ou l'externe de l'entreprise. On peut en proposer une lecture en forme de cercles concentriques. Ces cercles marquent un degré plus ou moins marqué de relation à un extérieur dans le processus de travail, des collègues les plus proches d'une même équipe collaborant sur le même objet aux clients externes qu'il faut solliciter dans un acte commercial.

Produire en commun : des relations internes aux collectifs de travail

Nombre de nos interlocuteurs ne manipulaient plus de documents physiques. Ils géraient des bases de données, concevaient des produits logiciels, en relation/collaboration à leurs collègues d'un même collectif de travail, souvent sans être interlocuteurs de l'utilisateur/client final.

Théodore est informaticien. Il manage une équipe de conception/développement d'un moteur de recherche. Par nature, son travail est dématérialisé. Et l'équipe étant dispersée sur trois sites, la coordination se faisait déjà en téléconférence. Son travail de production de code informatique est peu impacté. Et, depuis son domicile, il poursuit son activité de coordination/management de son équipe.

Cindia, Christiane et Fabienne travaillent dans le même service d'une université. Elles s'occupent de bases de données, qu'il faut paramétrer, ouvrir aux utilisateurs internes et externes et dont il faut extraire, à la demande, des informations. Elles produisent aussi des modules/guides d'utilisation. Tout était donc numérisé dans leur activité, à l'exception de formations des utilisateurs qu'elles faisaient en présentiel, remplacées par des tutoriels. Leur service et leurs interlocuteurs étant multi-sites, les relations se faisaient par téléphone, mail ou visio.

« Dans mon travail, c'est pas des dossiers papiers. Les informations papiers, je les avais prises avant de partir. Ce petit dossier m'a suffi parce qu'en fait, la manière dont on travaille dans l'équipe, les fichiers sont sur un serveur partagé donc on y accède par l'ENT ou par la machine virtuelle. Donc l'accès aux informations, on l'a. » **Fabienne.**

On peut rattacher à cette situation celles d'**Élise** (déjà en télétravail), de **Liliane** et de **Danielle**. Elles traitent des dossiers en relation avec d'autres compagnies d'assurance, en aval (interne) d'autres collègues.

Leurs relations à ces collègues étaient et sont restées limitées, l'essentiel du travail se faisant sur dossier numérisé. Il y avait certes des relations avec l'externe (les autres compagnies d'assurance) mais elles passaient par le courrier pour officialiser les échanges. Un accord entre compagnies a permis d'y substituer le mail.

Carla, chargée de communication dans une administration de l'emploi, réalise des notes d'information, un journal d'entreprise déjà dématérialisés. **Corinne, chargée de formation** dans un groupe d'assurance et déjà en télétravail, réalise des modules de formation en ligne. Elle ne retournait au bureau que par période, deux ou trois jours par semaine. Sa charge de travail a été accrue pour fournir de nouveaux modules de formation, mais sans changement fondamental.

Cindie, chargée de mission d'insertion, considère qu'elle passait un tiers de son temps en relation avec l'extérieur. Mais, pour les deux autres tiers, il s'agissait de travail administratif interne peu impacté :

« ... Mais les 2/3 sont vraiment consacrés à la saisie de dossier qu'on doit faire... On passe beaucoup de temps sur les papiers, l'ordinateur, les commissions etc. Déjà, quand je te parlais de notre organisation de travail, le télétravail, il est déjà instauré chez nous. Les allers-retours, comme on fait beaucoup de trajet avec la voiture de fonction, la direction quand on a deux demi-journées de permanence sur un territoire, elle évite ces aller-retours-là. Donc le télétravail, pas au sens tel qu'il est posé dans le Code du travail, on en avait mais

c'est plutôt "on vous autorise à bosser depuis chez vous". »

Travailler, en interne, sur l'organisation

Pour les managers, responsables d'équipes, en position hiérarchique ou de coordination fonctionnelle, c'est le contact direct qui est perdu et se reconfigure.

Karim, responsable d'une équipe commerciale chez un assureur travaillait en open space disposé en marguerite, au milieu de son équipe. Il encadrait donc en présence physique, répondant aux demandes en direct. Il avait toutefois déjà une collaboratrice en télétravail. Pour lui l'audio a prévalu

« Je débutais par des contacts individuels, il fallait garder la présence. Certains assez isolés avec du stress. Il fallait du temps plus long, plus individuel, pour maintenir l'activité, la formation. Je faisais selon le ressenti, avec des point "pots" collectif avec l'équipe et des points individuels. Il y avait le bonjour le matin, parfois 2' ou plus... ».

Sylvie, dans la même entreprise, encadre une équipe de quatorze personnes. Dispersés dans un rayon de 50 kilomètres, elle ne voyait pas ses collaborateurs quotidiennement. Le téléphone était un outil fortement mobilisé, complété par des rencontres individuelles et des réunions. Réticente sur l'usage de la visio, elle a encore plus mobilisé le téléphone, mais aussi la messagerie de l'entreprise :

« Oui, on fonctionnait avec une messagerie instantanée, je voyais quand

ils étaient connectés ou non et je leur dis "fais-moi un petit coucou quand t'es disponible". Ça pour autant je ne l'utilisais jamais et là j'ai découvert cette fonctionnalité de messagerie, c'était bien pratique parce que même eux, ils me voyaient disponible, donc ils pouvaient m'envoyer un petit message pour m'appeler etc. ».

Joseph, chef d'une agence de 50 personnes (prestation de services dans le BTP) a vu l'essentiel du personnel d'abord mis au chômage partiel. L'activité a repris ensuite progressivement. Et une partie conséquente de son temps de travail a consisté à gérer les plannings, contacter les uns et les autres, en s'appuyant sur ses trois chefs de service.

« En fait c'est une difficulté pour le management parce que pour ne serait-ce qu'avoir un état des lieux... planifier ce qu'on va faire et avec qui, ça a pris un temps fou. Ce qu'on fait d'habitude en interaction permanente... c'est très très compliqué... Alors ce qui a débordé, ce qui a pris beaucoup de temps, c'est la communication mais c'était plutôt en interne... on avait des visioconférences tous les jours, au niveau régional ou national, pour à la fois faire remonter les problématiques et faire redescendre les consignes: ce qui était en train d'être négocié par le CSE, tout ça... qu'il fallait après reporter dans l'équipe interne et puis chaque semaine on pensait qu'on avait mis en place des choses et chaque semaine ça changeait ».

Dans une situation voisine, **Tom, chef d'une agence d'intérim** réunissait tous les matins ses dix collaborateurs. Il doit en mettre les deux tiers en chômage

partiel, en organisant un roulement et décide de fermer complètement l'agence. Outre ses relations aux intérimaires et aux clients, il travaille sur les plannings des collaborateurs, sur le pilotage au quotidien de leur activité en privilégiant le téléphone :

« j'ai des conférences téléphoniques avec notre direction régionale... on nous donne les grandes tendances... au départ, c'était une fois par jour, entre le 23 mars et le 10 avril à peu près; parce que ça évoluait énormément, il y avait énormément de quantités d'informations. Depuis le 10 avril, on est passés à trois fois par semaine... Et donc moi, au niveau de mon organisation personnelle, le matin je donne l'information à mes collaborateurs sur la répartition de la journée; et en général, le soir à 17h45 je passe un petit coup de fil à mes collaborateurs et ils me font la restitution de ce qu'ils ont vécu de leur journée, quoi, ou des sujets à voir... ».

Paulette, directrice d'une agence d'insertion de handicapés cumule une activité de management et de relations extérieures. Ses vingt collaboratrices ont été mises en télétravail (certaines le pratiquaient déjà). Elle a choisi de rester physiquement dans l'agence. Elle a donc « manager à distance » :

« C'est-à-dire qu'il faut que l'activité continue; il a fallu essayer de voir que pour tout le monde cela se passe à peu près bien, donc maintenir une sorte de veille individuelle et essayer de garder un esprit d'équipe. Et tout ça à distance... ».

Elle a maintenu les réunions d'équipes complétées par des « points café ».

Travailler, en interne, avec d'autres échelons hiérarchiques

C'est principalement pour les managers que s'est posé la question de la relation aux échelons supérieurs. **Paulette** a ainsi été en contact régulier, par visio avec le siège parisien et avec d'autres agences sous sa responsabilité. Elle se déplaçait régulièrement à Paris et dans toute la région. Elle souligne le temps gagné grâce à la visioconférence mais considère que sa charge de travail a augmenté. Les mêmes situations d'usage se retrouvent chez la plupart des encadrants rencontrés, dans leur relation aux échelons supérieurs, souvent en substitution des déplacements.

Quel sera le devenir de cette expérience nouvelle au-delà du confinement ? Les avis sont assez convergents. **Paulette** voit des perspectives de moindres déplacements :

« mais c'est vrai que prendre l'avion pour aller à Paris, pour des réunions de trois heures, j'en ai marre... il y a des choses qui peuvent se faire sans polluer la planète, etc. Alors je ne pense pas qu'il faille du tout visio, parce que le rapport humain reste important, il faut doser, mais j'ose espérer que voilà, on sache doser par la suite ce qui est nécessaire du déplacement, parce qu'il y a des fois où c'est nécessaire de se rencontrer... Je pense que ça permettra peut-être, ouais, d'optimiser certains moments qui sont dépensés à des fins inutiles, pour pas grand-chose. Et puis, il y a aussi l'impact sur l'environnement... ».

Oui mais les relations commerciales ?

Reste une objection fréquemment faite au télétravail, celle de l'impossibilité de pratique dans le cadre d'une relation commerciale. La relation dématérialisée (appel client entrant) était déjà très pratiquée dans le groupe d'assurance. Les conseillères clientèle traitant les appels entrants étaient réunies en plateau. Le déplacement à domicile s'est fait de façon transparente pour le client.

Catherine, conseillère commerciale, ne voit pas de changement dans sa façon de travailler. **Amélie**, dans les mêmes fonctions étaient déjà en télétravail et souligne que « confinement et hors confinement on n'est jamais en contact physique avec le client. **Françoise**, dans le même groupe mais sur un segment de clientèle de collectivités territoriales et déjà en télétravail pratiquait principalement par téléphone. Les perturbations sont venues de la difficulté à contacter ses interlocuteurs, eux-mêmes confinés et d'un accès à des bases de données qui se faisait lors de sa présence physique au bureau.

Dans l'entreprise de chimie/parfumerie de **Cloe**, cadre dirigeante avec une importante fonction commerciale, l'activité a augmenté pendant le confinement. Elle a conservé des contacts commerciaux, par téléphone, en alternant, comme ses collaboratrices, période à domicile et au bureau. **Myriam**, dans le même service suivait les commandes, en contact avec des relais à l'étranger, avec quelques déplacements internationaux. Elle ne mentionne pas de changement majeur... si ce n'est le confort à domicile

comparé à celui de l'open-space et, bien sûr, la disparition des déplacements.

Sarha, commerciale dans une entreprise d'impression d'étiquettes a vu aussi l'activité grimper. Elle gère des portefeuilles client, avec des déplacements de prospection, des salons. Le directeur commercial n'était pas favorable au télétravail. Mais, en période de déplacement, elle avait un bureau nomade. Le télétravail à domicile a bloqué le démarrage direct. Mais la dématérialisation de la relation client était déjà forte.

« Oui. En fait, on est beaucoup connectés. J'avais quelques dossiers papier, mais très peu. On travaille beaucoup... tout est en ligne en fait sur notre logiciel. C'est à dire que quand on fait un devis à un client, il est transformé en offre de fabrication : on a eu un Award à Chicago pour ça en 2009 pour l'intégration des logiciels de gestion et de pré-presses ; tout ce qui est saisi au niveau administratif est transformé en production ; donc il n'y a jamais de re-saisie, ça évite pas mal d'erreurs humaines. Pour ça, on a des outils pour travailler : même aux achats ou au planning, ils arrivent à se connecter à distance et à suivre les dossiers facilement. ».

Perturbée, la relation client « en direct » a dû être mise entre parenthèses. **Perinne commerciale du groupe d'assurance** se déplaçait en permanence chez ses 400 clients agriculteurs. Elle rattrape du retard administratif et contacte systématiquement ses clients :

« J'ai rappelé mes assurés, on a fait des rendez-vous téléphoniques pour finaliser les dossiers, donc on se cale

une heure de rendez-vous, comme on fait là aujourd'hui (rires) et du coup voilà, moi j'ai pu gérer des dossiers comme ça. Et le fait d'avoir fait les appels sortants, ça nous a permis aussi de... alors dans la discussion, on leur a demandé s'ils avaient besoin de conseils, d'informations sur leur contrat... Au lieu de se déplacer, on faisait par téléphone ».

Céline, en charge d'une clientèle d'entreprises dans une banque a apprécié cette mise en parenthèse :

« Alors, très vite notre direction générale nous a dit qu'au regard de la crise, on oublie le commercial, il n'était plus question de faire du commercial – j'ai trouvé ça super bien, responsable ! Pour une banque où on nous demande de faire du commerce, j'ai bien aimé le discours où l'idée c'était d'arrêter le commercial et d'être là pour nos clients et les accompagner tout de suite pour ces fameux prêts à taux 0 et gérer l'urgence au quotidien. On n'a pas de pression sur le commercial. On nous demande juste de faire un *reporting* sur les prêts qu'on accorde en ce moment. »

Elle s'occupe donc des nouveaux prêts mis en place par le gouvernement, avec sa clientèle habituelle, qu'elle visitait auparavant et qu'elle contacte par téléphone. Ce serait plus difficile dit-elle avec de nouveaux clients.

Noémie fait le même métier que **Périnne**, en alternant des plages client en agence et des visites au domicile de particuliers. Elle aussi, au début, appelle les clients dans une démarche de contact et de courtoisie. Puis vient le

moment de reprendre une vraie activité commerciale :

« Les gens étant confinés, ils n'ont pas eu de demandes, ils étaient tous stressés en plus donc ils n'achetaient pas de voitures, rien, donc nous on n'avait pas de demandes qui rentraient donc on n'avait que la solution, nous d'appeler. Donc on a passé le premier mois je dirais à appeler nos clients pour prendre des nouvelles... Et puis après on est venus à la phase où au bout d'un moment, il faut essayer de reprendre un peu de commerce et là il a fallu essayer de vendre des choses et ça, pour moi, vendre quelque chose par téléphone c'est un métier et moi je ne suis pas faite pour ça. Je n'y arrive pas, à ne pas voir la personne en face. »

► Conclusion et hypothèses

Notre échantillon était certes limité, construit lui aussi dans l'urgence du premier confinement. Il apporte une impression de relative fluidité « matérielle » du passage à domicile. Les changements se situent dans la massification du management à distance, la mise au point par tâtonnement de protocoles de contact, leur fréquence, leur mode (audio/vidéo), la recomposition des relations individuelles ou collectives. Cette nouvelle étape du télétravail pointe aussi tout ce qui passait par l'informel, ce qui ne peut pas se faire sans interaction en direct (perte de créativité dans l'élaboration collective par exemple) ou de ce que l'on gagne (limitation des grognes

et conflits qui se forgent dans le collectif in situ). Elle révèle ce qui se traduit dans des instruments qui s'efforcent de favoriser et de créer l'innovation sans bouleverser les routines, qui cherchent plutôt à raffermir les composantes cognitives de ces routines, à les inscrire dans des registres et en garder ainsi la mémoire ; à transformer en stocks de savoirs écrits archivés, des conduites orales, vécues dans l'immédiateté de flux volatiles.

En suivant Taskin¹⁴ et plus récemment Michel Lallement¹⁵, on peut considérer cette expérience de télétravail massif et contraint comme un analyseur et un précurseur de phénomènes sociaux en cours qui peuvent affecter en profondeur le travail et l'emploi et appellent de nouvelles régulations.

À ce stade, on peut seulement formuler quelques hypothèses qui supposeraient des analyses plus fouillées, inscrite dans une temporalité plus longue.

H1 Irréversibilités et nouveau partage domicile travail, la fin du nomadisme ?

Cette étape engagée a très probablement un effet cliquet, de non-retour en arrière. Si oui il faudrait identifier par une autre vague d'entretiens quelles sont les routines, ou tâches qui ne seront plus jamais menées de la même manière.

Par exemple, les séminaires de recherche des laboratoires seront soit menés à distance (réduction des coûts du transport, hébergement des invités), soit de façon hybride. Mais comment « rémunérer »

14 L. TASKIN, « Le télétravail en manque de régulation », *op. cit.*

15 M. LALLEMENT « COFONAVIRUS et télétravail : la crise comme amorce d'un nouveau rapport au monde professionnel », 2020, hal-025738522.

symboliquement le travail réalisé par un conférencier à distance quand cela n'est plus fait par l'invitation physique qui, en dehors de la valorisation, permet aussi toutes les interactions relatives à la socialisation. De même, ce qui apparaissait comme les attributs de profession, souvent cadres, que sont les travailleurs 'nomades' des TGV, des salles d'attente pourraient reculer avec l'usage intensif de la visio.

Certes, les observations et mesures faites depuis 2020 ont montré un reflux du télétravail à domicile, y compris des formes de résistance des entreprises à la reprise d'un télétravail de masse en ce début 2021. On peut cependant considérer que s'installera durablement une nouvelle spatialisation entre le domicile, le lieu « officiel » de l'entreprise et d'autres tiers lieux.

H2: Les fonctions auparavant externalisées par l'entreprise pourraient être ré-internalisées; a contrario, un potentiel de délocalisation apparaît

En relisant les entretiens on observe que ceux dont les centres d'appel étaient internalisés ont été plus efficaces que ceux dont ces fonctions étaient externalisées. En effet, dans le cadre d'une dématérialisation du travail les fonctions, départements qui deviennent stratégiques et dont la maîtrise est nécessaire sont liés à la gestion des flux: logistique, appels, logiciel, réactivité informatique et certainement la communication...

Cette hypothèse nous apparaît centrale et mérite vraiment qu'on s'y attèle. Mais on peut penser aussi que certaines activités, transportées de fait et sous contrainte, à domicile se révèlent à l'expérience délocalisables. Cela pourrait accroître la rupture de l'unité de lieu mais accentuer aussi diverses formes de sous-traitance, y compris via le travail indépendant.

H3: Un contrôle renforcé. Les choses étaient déjà en place, via des plateformes qui sont des interfaces de travail déjà bien installées dans les routines. Le droit à l'erreur, le dysfonctionnement ?

Les plateformes dont les modes de contrôle du travail sont déjà incarnés dans les logiciels, les algorithmes, les règles, rendent difficile, sinon impossible de forcer le système même à distance. Mais du coup les régulations et les déblocages liés à l'interaction, à la présence sont mis de côté. La négociation n'est pas la même et change la nature du travail, par exemple sans possibilité de faire du don contre don, d'intégrer les éléments subjectifs de la relation... Et les protocoles qui organisent les hiérarchies sont bousculés¹⁶. Où sont alors les outils de régulation? (couloir, cafeteria, le entre deux portes, les lieux). Cette présence / absence mérite une réflexion poussée.

H4 - La dématérialisation rebat les cartes de l'égalitarisme cognitif et valorise des compétences inattendues: voix et image? En effet, il nous semble pertinent d'ouvrir le débat sur la question des

16 C. REY & F. SITNIKOFF, *op. cit.*; S. DEFFAYET, « Nouvelles technologies de l'information et de la communication et contrôle dans la relation managériale », *Recherches Sociologiques*, 1, 2002, p. 27-48; C. DUMOULIN, « Le management à distance des équipes virtuelles », *Management & Conjoncture Sociale*, n° 580, 2000, p. 50-60.

compétences valorisables dans le cadre de cette dématérialisation¹⁷. Le télétravail pour celles et ceux dont le contenu de leur travail était basé sur une relation en présentiel, des déplacements chez le client, des interactions qui permettaient de convaincre, se voient cantonner à convaincre par la voix, la capacité

de gérer son image dans les relations en visioconférence. Même si cette hypothèse mérite d'être testée sur du long terme, nous pouvons envisager à cette étape que cela deviendra un critère, et une compétence affirmée dans les CV pour des embauches futures.

17 V. FERNANDEZ *Et al.*, « Télétravail et "travail à distance équipé", Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles? », *Revue Française de Gestion*, n° 238, p. 101-118.