

Conférence

Les effets inégaux du télétravail dans les organisations : à qui profite cette pratique ?

Inégalités et normes d'accès au télétravail. Étude de cas de deux professions dans le secteur bancaire et financier : les cadres des opérations et les secrétaires.

Marianne Le Gagneur, Iris - EHESS

Introduction

Le télétravail, une affaire de cadres ?

- Structuration sociale du télétravail qui évolue peu pendant la crise du Covid (Hallépée, Mauroux, 2019 ; Bajos et al., 2020 ; Beatriz et al., 2021) : un dispositif où la figure du cadre prépondère
- Des **inégalités** et dominations au sein du télétravail.

→ Sur quelles normes repose l'accès au télétravail ?

- Les cadres ont-ils·elles tous·tes des activités « télétravaillables » ? Qu'est-ce qui **produit le caractère télétravaillable** de l'activité professionnelle ?
- Le Covid vient généraliser le télétravail dans l'entreprise étudiée. Mais avant la crise, quelles professions sont exclues du dispositif, et que cela nous apprend-il du télétravail ?

Une enquête au sein du monde bancaire et financier

- **Secteur d'activité** où le télétravail est important, avant et pendant la crise sanitaire.
- Une banque institutionnelle et d'entreprise, l'Entreprise, qui appartient au Groupe.
- **L'Entreprise** : siège international en proche banlieue francilienne (3 000 salarié·es) / total 11 000 salarié·es dans le monde
- Télétravail et accord depuis 2009, se développe en 2017 avec le « flex-office ».

Méthodologie

- Enquête **qualitative** Cifre de septembre 2018 à novembre 2021
- 3 jours hebdomadaires : une observation participante
- **Données** de seconde main sur le télétravail dans l'Entreprise, documents internes
- **61 entretiens (47 professionnel·les)** : cadres autonomes (managers ou non, gestion de projet), cadres du secteur informatique, cadres des opérations, secrétaires ... Professionnel·les travaillant en Île-de-France et contrepoint au Portugal et en Inde.
- **Entretiens non-enregistrés** avec les professionnel·les responsables de la mise en œuvre du télétravail, RH, personnes déléguées syndicales, médecine du travail...

Plan de l'intervention

- I. Les cadres des opérations : collectif et hétéronomie
- II. Les secrétaires : le genre de la disponibilité
- III. L'idéal-type du télétravailleur autonome



I. Les cadres des opérations : collectif et hétéronomie

a. Une frilosité à l'égard du télétravail des cadres des opérations

- Équipe d'env. 300 personnes. Gestion des opérations financières, réceptions d'ordres, lien par téléphone ou par email avec les « clients »
- Une activité **délocalisée**
- Privé·es de télétravail jusqu'au confinement, puis iels y accèdent en deux semaines.
- Des « résistances de la hiérarchie » (Bastien Rio, manager de projet informatique, équipe op.)
- L'argument de blocages informatiques sur les logiciels et sites utilisés, pour des questions liés aux « **risques** » (Graaf, 2018) → **Enjeu : garantir la sécurité des transaction financières.** Pas d'équipement (PC fixes), pas d'accès VPN

→ Enjeux du télétravail dans l'Entreprise

- Discours organisationnel
 - Améliorer un « **équilibre** » des temps sociaux, **réduire le stress** lié aux transports, tout en maintenant une **productivité**, l'accélération de la « transformation digitale », c'est-à-dire le passage à des **outils mobiles** et à des modes de travail perçus comme plus modernes, une inscription « dans les engagements de l'entreprise en matière de responsabilité sociale des entreprise » et permettant une valorisation de l'image de l'entreprise.
- Derrière le bien-être des personnes salariées, les attendus organisationnels du télétravail sont liés à des **objectifs communicationnels** autant qu'à une **réduction des frais immobiliers**.

b. Un métier trop collectif pour être télétravaillable ?

- Marc-Antoine Rondeau, chef de projet, ancien encadrant d'équipe opérationnelle 55 ans
 - « Ce sont vraiment des équipes qui travaillent en groupe, en clan, et le réflexe n'est pas naturel en tous cas chez eux, tu auras peut-être d'autres sons de cloches selon les types d'activité, mais en tous cas ce n'est pas naturel, on est profondément sédentaires et travaillons en groupe. Donc ça me faisait dire au début : c'est un peu contre nature le projet du flex'. »
- Le **collectif** comme frein ?
 - Emails collectifs, formules standardisées, « niveau de service »

c. Un temps hétéronome

- Soumis·es au **temps du marché** (Thoemmes, 2014)
- Horaires au collectif : **badgeage** quatre fois par jour.
 - Un temps de travail ni flexible, ni extensif
 - En opposition à la figure du « cadre autonome » (Aubry II)
- Des temps de réponse dans une **obligation de service**
- Des activités **répétitives** de traitement d'email : une activité tertiaire industrialisée
- L'Entreprise, une « **industrie financière** »

d. Les caractéristiques sociales de l'hétéronomie

- Des **cadres altérés**, trop jeunes ou trop âgés
 - Une partie des cadres des opérations sont en début de carrières ascendantes
 - Le télétravail, réservé aux personnes ayant une année d'ancienneté
 - D'autres cadres des opérations, plutôt en fin de parcours professionnels, perçus comme faiblement autonome vis-à-vis des outils numériques à cause de leur âge.
- Des **subalternes** au sein de l'organisation
 - Les « opérationnels », des « pousse-boutons améliorés »

→ Être cadre ne suffit pas pour télétravailler : inadaptation aux représentations d'un « salariat de confiance » (Bouffartigue, 2001).



II. Les secrétaires : le genre de la disponibilité

a. Quel accès au télétravail pour les secrétaires ?

- Une profession très **féminisée**, aux qualités féminines naturalisées (Hochschild, 2017 [1983])
- 4 cadres aux horaires collectifs
- Ni les secrétaires, ni les secrétaires de direction n'ont d'abord accès au télétravail
- **Spatialité du métier incompatible avec le flexoffice**
- **... et une inadaptation au télétravail**

b. Une hétéronomie particulièrement genrée, qui s'ancre sur la subordination et la disponibilité

- « Le travail des secrétaires est donc **subordonné** aux demandes des autres, il se réalise dans **l'hétéronomie**. » (Avril, 2019)
- Alors que Marie-Lou Ellien, 30 ans, a droit au télétravail, son supérieur ne lui autorise pas. Une question de goût, de modernité, ou plutôt de contrôle physique ?

c. Une nouvelle disponibilité ?

Charlène Legrand

- Commence un télétravail « **gris** » alors qu'elle n'y a pas droit, hors des modalités prévues dans l'accord (rythme, indemnité, assurance...)
- Disponibilité permise par l'**équipement atypique** de Charlène.
- « La majorité des secrétaires que nous avons rencontrées **se sont à un moment ou à un autre de leur carrière rendues physiquement disponibles pour les autres au-delà du temps de travail officiellement prévu par l'organisation.** » (Avril, 2019)

→ Les bénéfices paradoxaux de la disponibilité temporelle

- Appelle sur son téléphone personnel pour des demandes immédiates, hors des horaires de travail.
 - **Conflit de disponibilité** de Charlène, entre son patron et son mari
- Une joignabilité source d'envahissement mais de flexibilité, dont le responsable tire parti.
- Résultat : une nouvelle disponibilité des secrétaires permises par l'équipement et le télétravail.



III. L'idéal-type du télétravailleur autonome

a. Le portrait en creux d'un télétravailleur autonome

- Apport de la mise en relation de ces deux figures : l'accès au télétravail est moins lié au caractère « **télétravaillable** » qu'à des **caractéristiques sociales de l'autonomie**.
- Document d'autoévaluation pour le télétravail : mesure de la capacité d'autodiscipline « respect des horaires, concentration, assiduité », compatibilité de la personnalité.
- L'idéal-type du télétravailleur, proche du cadre effectuant du surtravail à domicile (Goussard, Tiffon, 2016), entre managers et experts (Schampeleire, Martinez, 2006) :
 - Il est « cadre autonome » au forfait.
 - Une **régulation de soi et une discipline** qui va avec un calme et un sérieux « masculin », par opposition à une gestion émotionnelle féminine du travail (Buscatto, Fusulier, 2013)

b. Des normes genrées

- **Des normes de la disponibilité temporelle** structurées par le genre (Bouffartigue, 2014) :
 - Les autonomes, des hommes cadres
 - Les hétéronomes, des femmes subalternes
- **Caractère genré des organisations** (Acker, 1990) :
 - « Le concept d'un travailleur universel exclut et marginalise les femmes qui ne peuvent pas, presque par définition, atteindre les qualités d'un véritable travailleur, car les atteindre serait devenir un homme » (p.13)

c. Existe-t-il une division sexuelle du télétravail ?

- Quantitativement, pas certain. **Mais un des résultats de mon travail est de montrer que les travailleurs et travailleuses subordonnées y ont plus difficilement accès.**
- Et qualitativement ?
- Un **soupçon d'inactivité** notamment axé sur les « mercredis »
- **Investissement** fort du télétravail pour des populations subalternes.
- Télétravail qui devient **indispensable** pour des enquêté·es sur qui repose le travail familial de prise en charge infantine et le travail domestique – donc plutôt des femmes. Importance différenciée

Conclusion

À qui profite le télétravail ?

D'un **nouvel acquis social**, pour certain·es télétravailleur·euses : celle et ceux qui en ont le plus besoin pour des raisons **familiales** ou **géographiques**, ou qui investissent particulièrement le télétravail pour des raisons de carrière descendante, d'un rapport au travail désenchanté ...

... à un **levier de disponibilité** ancrée sur une nouvelle **flexibilité temporelle**, pour les encadrant·es. Cette **disponibilité est hétéronome** pour les professionnel·les ne correspondant pas à l'idéal-type du télétravailleur. Elle entraîne des **dégradations** (Beatriz et al., 2021).

... et des enjeux de réduction des coûts forts pour l'Entreprise, un accroissement de la **disponibilité** mais aussi de l'**envahissement** et des **RPS**.

Deux ans après, la question de la sécurité toujours d'actualité ?

- Matinale de France Inter, jeudi 6 janvier 2022, Geoffroy Roux de Bezieux (Medef) :
 - « Bien sûr les entreprises jouent le jeu [du télétravail]. [...] Il y a un débat, qui est un vrai débat sur **certains postes sont-ils télétravaillables ou pas** ? Et là il faut être technique deux minutes, on peut travailler à distance par exemple quand on est dans une agence bancaire, parce qu'on a accès aux comptes, sauf que si vous le faites depuis votre **ordinateur personnel** à la maison, il y a un problème de **sécurité des données**. Donc on peut être travaillable à distance, mais pas télétravaillable chez soi. »
- Télétravaillabilité : moins une affaire de sécurité informatique que de caractéristiques sociales de l'autonomie et de représentations de la confiance.

Merci !

marianne.legagneur@ehess.fr

Bibliographie

- Acker, J. (1990). "Hierarchies, Jobs, Bodies : A Theory of Gendered Organizations". *Gender and Society*, 4 (2), 139-158.
- Avril, C. (2019). « Secrétaires, des domestiques comme les autres ? Une enquête ethnographique dans les services publics ». *Mélanges de l'École française de Rome - Italie et Méditerranée modernes et contemporaines*, 131(1).
- Bajos, N., Warszawski, J., Pailhé, A., Counil, E., Jusot, F., Spire, A., Martin, C., Meyer, L., Sireyjol, A., Franck, J.-E., & Lydié, N. (2020). « Les inégalités sociales au temps du COVID-19 ». *Questions de santé publique*, 40.
- Beatriz, M., Beque, M., Coutrot, T., Duval, M., Erb, L., Inan, C., Mauroux, A., & Rosankis, É. (2021). Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psychosociaux ? *Dares Analyses*, 28,
- Bouffartigue, P. (2001). « Les transformations d'un salariat de confiance ». In P. Bouffartigue (dir.), *Cadres : La grande rupture*. La Découverte. p. 35-49.
- Bouffartigue, P. (2014). « La disponibilité temporelle au travail : Nouvelles formes, nouveaux enjeux ». In S. Monchatre & B. Woehl (dir.), *Temps de travail et travail du temps*. Éditions de la Sorbonne. p. 165-178.
- Buscatto, M., & Fusulier, B. (2013). Présentation. Les "masculinités" à l'épreuve des métiers "féminins". *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 44, p.1-19.
- Goussard, L., & Tiffon, G. (2016). « Quand le travail déborde... La pénibilité du surtravail à domicile des chercheurs de l'industrie énergétique ». *Travail et emploi*, 147(3), p.27-52.
- Graaf, A. van der. (2018). *Managing financial risks : Protecting the organisation*, These de doctorat, Paris, Institut d'études politiques.
- Hallépée, S., & Mauroux, A. (2019). Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? *Dares Analyses*, 51.
- Hochschild, A. R. (2017 [1983]). *Le prix des sentiments. Au cœur du travail émotionnel*. La Découverte.
- Schampheleire, J. D., & Martinez, E. (2006). Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 34,
- Thoemmes, J. (2014). Libérer les temporalités de l'emprise des marchés : Une question de théorie ? In S. Monchatre & B. Woehl (dir.), *Temps de travail et travail du temps*, Éditions de la Sorbonne, p. 155-166.