

De la demande salariée à la stratégie managériale : quand un service public municipal télétravaille

Hadrien Clouet

▶ **To cite this version:**

Hadrien Clouet. De la demande salariée à la stratégie managériale : quand un service public municipal télétravaille. Le télétravail aujourd'hui et demain. Quelles leçons tirer de la crise du coronavirus ?, Fondation Friedrich-Ebert (FES); Institut de Recherches Economiques et sociales (IRES), Sep 2020, Paris, France. hal-03621189

HAL Id: hal-03621189

https://sciencespo.hal.science/hal-03621189

Submitted on 28 Mar 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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike| 4.0 International License

Hadrien Clouet, Sciences Po, Centre de sociologie des organisations (CSO), CNRS, Paris, France / « Le télétravail aujourd'hui et demain »

De la demande salariée à la stratégie managériale : quand un service public municipal télétravaille

A partir d'une enquête d'un an sur un service public local de l'eau, menée depuis janvier 2020 et prévue jusqu'en janvier 2021, nous montrons comment le passage massif au télétravail a modifié les rapports de pouvoir entre acteurs d'une grande organisation productive. Dans cette organisation, 40% du personnel est passé en télétravail de mars à juin 2020 (la moitié a connu la « réserve », c'est-à-dire un maintien intégral des salaires sans tâche, tandis que 10% continuaient à exercer leur activité, notamment dans la maintenance et les usines de production). Le confinement apparaît comme un *turning-point* des temporalités professionnelles.

L'établissement concerné embauche plus de 800 salariés, dont 10% ont été approchés par le biais d'entretiens semi-directifs. Ils ont été choisis dans l'ensemble des directions et à l'ensemble des niveaux hiérarchiques, des techniciens aux directeurs de département. Nous en avons rencontré 20 avant le confinement, 30 pendant le confinement (via des outils de visioconférence ou téléphoniques) et 30 à nouveau depuis le retour en activité physique de l'ensemble du personnel. En outre, durant le mois d'avril, 120 salariés ont rempli un questionnaire délivré par l'organisme, dont les libellés ont été discutés avec nous et que nous avons pu ensuite exploiter.

Quatre enseignements principaux peuvent être tirés des matériaux récoltés. D'abord, ce passage rapide au télétravail l'a normalisé aux yeux de beaucoup d'acteurs réticents, qui ont pu constater son caractère opérationnel et envisagent sa promotion, appuyant les demandes anciennes de nombreux salariés. Toutefois, ce faisant, le télétravail a bousculé quatre types de relations sociales.

En premier lieu, il a légèrement allongé les journées de travail de nombreux agents, mais surtout désynchronisé les temps laborieux et les temps privés, plaçant les proches dans un rôle informel de perturbateurs. En second lieu, il a placé la direction des services informatiques en position centrale dans les rapports de force bureaucratiques. En troisième lieu, il a constitué un dispositif de jugement des pairs et des subalternes. Finalement, il a représenté une loupe déformante portée sur le niveau des effectifs.

1. Normalisation du télétravail

- **Hostilité historique des directeurs/directrices** (« ils ne vont rien foutre chez eux ») face à une **demande historique des salariés** (« on a une directive dans le public », « on a des pratiques à l'inverse de ce qu'on affiche »).
- Après cette expérience, télétravail **largement demandé** : 60 sur 96 questionnaires remplis le demandent – un bon tiers demeure sceptique ou rétif.
- 2 segmentations :

  - **Segmentation géographique** : couverture réseau, qualité du réseau et robustesse, proximité de réparateurs ou de dépanneurs informatiques en cas de souci.
  - **Segmentation familiale**, en fonction de l'intensité concurrentielle entre membres d'un même foyer pour l'usage des périphériques de communication, de la densité de circulation au domicile et de la capacité de disposer d'un espace confidentiel ou tranquille.

2. Le télétravail et le chronomètre

- **Allongement des journées de travail**
  - Coût d'entrée dans les outils nouveaux
  - Réunions envahissantes (aspect sociabilisant les fait traîner en longueur voire muer en apéro-skype)
  - Levée des contraintes sociales qui représentent un argument légitime de raccourcissement de la journée (aller chercher les enfants à l'école…).
  - Suspension des trajets qui suspend les repères : on travaille à l'heure où on quitterait son domicile et on cesse à l'heure où l'on rentrerait, majorant ainsi le travail effectif des heures de transport.
- **Apparition de luttes horaires et rythmiques :** récurrence d'interruptions par les enfants ou les proches ou les voisins – les cohabitants deviennent les perturbateurs temporels.
- **Traits majeurs (et simplification excessive) :** le télétravail transforme (t-1) des salariés en lutte avec leurs supérieurs pour ne pas dépasser les 8h20 quotidiennes en (t+1) salariés en lutte avec leurs proches pour garantir des plages horaires continues de travail efficace et concentré.
- **Toute une palette de travail supplémentaire voit le jour**, relativement fictif de l'aveu même des salariés = trouver des activités-prétexte pour se retrouver sur le lieu de travail et échanger un café (séance d'agrafage de papier, séance d'impression de documents sans urgence, inspection plusieurs jours d'affilée d'infrastructures comme les écrans de contrôle…).

3. Un outil dans les rapports de force bureaucratique

- La qualité perçue du télétravail est largement **indexée sur le rapport entretenu avec les collègues de la DSI** : le télétravail est le moment où la DSI établit un rapport de pouvoir avec les interlocuteurs pénibles et leur fait sentir son importance, pour s'imposer.
- Dans la Direction de la distribution, qui sollicite peu la DSI et **uniquement pour des activités de remplacement du hardware** plutôt que de l'informatique industrielle dans les software, ça se passe bien : « on a tout récupéré… la DSI a été très rapide là-dessus. On a dû récupérer donc notre unité centrale, les câbles si besoin ou pas. Et il nous fallait juste un écran fixe sur lequel se brancher. On nous a donné un documentaire en même temps.

- En revanche, au centre de pilotage de l'eau ou à la direction de la production, dans les usines de pompage, le rapport à la DSI est décrit très négativement et les interactions s'avèrent conflictuelles (pour plein de raisons sur lesquelles je ne reviens pas ici). En conséquence, les personnels de la DSI m'ont expliqué avoir **dirigé toutes les ressources prioritaires sur les autres directions**, laissant à celles-ci le matériau résiduel. On le voit nettement dans les questionnaires des salariés appartenant à ces directions provisoirement dominées :
    - « *J'ai habituellement besoin de deux écrans pour travailler, mais on n'a jamais répondu à mon mail de demande, j'ai donc du l'acheter à mes frais* »
    - « *je n'ai pas de pc portable. Pendant le confinement j'ai gardé mon téléphone du travail allumé pour être disponible mais une question simple nécessitant une démarche informatique n'était même pas possible. J'ai passé 2 mois à résumer en MMS les conclusions d'échange téléphoniques avec les clients* ».
- Le télétravail place les informaticiens au centre du jeu.

4. Un dispositif de jugement

- Certains manageurs se réfèrent ainsi aux conduites de crise pour **réviser leurs jugements** quant aux promotions futures. « Les masques tombent. On voit les peureux, les motivés, les glandeurs… », d'après un vice-directeur de département.
- Télétravail = **mise à l'épreuve** des salariés, certains promis à un blocage de leur carrière, d'autres appelés à des promotions précoces.
- Certains salariés **l'anticipent pour se mettre en scène** : la période leur apparaît comme l'occasion d'accumuler un prestige rapide, aux yeux des supérieurs (en vue d'occuper une position plus enviable dans l'organisation) ou des pairs (en vue de disposer d'une autorité accrue).

5. Effectif de crise contre effectif nécessaire

- Dernier objet de controverse : le rapport entre le volume de main-d'œuvre **embauché aujourd'hui et les besoins de demain**.
- En constatant le maintien des flux d'eau et la continuité des réseaux malgré l'absence physique de 90% des salariés, des manageurs **estiment leurs directions en sureffectif** pré-pandémie : « c'est l'avantage de la situation : on sait qu'on tourne avec trois fois moins de personnes, donc on garde ça en tête ! » pour un directeur de services. Pour eux, la crise est un révélateur du nombre de salariés « réellement » requis pour assurer le service ou produire les biens.
- Discours jugé absurde par des cadres de proximité ou des syndicalistes, qui jugent que **la continuité de l'activité est justement due au nombre de personnel**

disponible pour compenser un retrait important, et qu'une partie de l'activité est juste délayée dans le temps. En somme, l'effectif d'hier est jugé excessif au vu des performances actuelles – alors que ces performances actuelles reposent sur un volant de main-d'œuvre important, et une illusion d'optique : les 10% mobilisés sans cesse sont eux-mêmes en rotation et représentent une proportion diachronique bien plus forte que leur proportion synchronique.