

Le travail confiné,

Entre besoin de collectif et préservation de soi

Contribution à l'enquête du LEST « Télétravailler en contexte de confinement »

Analyse du télétravail à partir du corpus d'entretiens réalisés dans le cadre de l'enquête collective de chercheur-es du LEST, 2020.

Louis-Marie Barnier

Que nous apprend le confinement sur le travail ? C'est avec cette interrogation que j'ai abordé cette recherche. Question évidemment large, et c'est pour ça que je me centrerai sur un aspect, le travail collectif avec ce que nous en révèle le confinement, individuel par nature, en m'interrogeant en quoi il a été transformé.

Quelques remarques préalables sont nécessaires. Le travail est un rapport social, ou même plus largement un rapport entre des rapports sociaux différents (Jean-Marie Vincent), notamment des rapports d'exploitation, de domination, des rapports de genre. Leur dimension collective constitue une des caractéristiques de ces rapports sociaux. On ne peut donc isoler l'activité d'un individu, y compris physiquement à travers un confinement individuel, sans la saisir à travers ces rapports sociaux. Même individuelle, l'activité est support des rapports sociaux. La construction collective de ces rapports sociaux relève d'une élaboration symbolique, chacun se situant ainsi dans les différents rapports. Cette construction relève très largement du langage, perçu comme activité autant que comme construction sociale de l'activité¹. Le travail est aussi activité concrète, travail sur la matière. Matière dématérialisée, ce qui était déjà le cas souvent mais a été acté. Clients dématérialisés... Le panel LEST est plus qualifié, donc question du travail collectif de managers entre eux.

L'étude du travail confiné tend à percevoir les activités par elles-mêmes, à les isoler du contexte social de production, sur fond de domicile privé individuel. Les espaces non-productifs sont ainsi dotés d'une portée qui donnerait sens au travail lui-même. G. Pruvost évoque les « coulisses du travail », en se référant à l'idée goffmanienne du travail comme théâtre : « Ces coulisses se caractérisent par un certain rapport au langage et au corps² ». Elle souligne comment ces lieux de convivialité sont des moments prégnants de construction du groupe professionnel, imposant des normes comportementales, testant la capacité des nouveaux de s'y intégrer. Mais ces lieux peuvent aussi relever de choix individuels, chacun choisissant tel ou tel groupe d'affinité pour manger son casse-croûte lors de la pause sur les chaînes de Peugeot³.

Le confinement annonce une rupture de ces processus. Le collectif semble malmené, voire ignoré, tout comme ces moments de pause ou de hors-travail. Les groupes WattsApp organisés par les managers pendant le Covid ne semblent pas laisser de latitude, aussi ces affinités artificielles semblent rapidement délaissées. Car « le casse-croûte n'est pas exactement une parenthèse. Il exprime des valeurs qui

¹ Josiane Boutet. « La qualification professionnelle entre langue et discours. » *Langages*, 24^e année, n°93, 1989. Parole(s), ouvrières(s) pp. 9-22 ; doi : <https://doi.org/10.3406/lgge.1989.1535>.

² Geneviève Pruvost, « Le hors-travail au travail dans la police et l'intérim, Approche interactionniste des coulisses », *Communications*, 2011/2 n° 89 | pages 159 à 192

³ Nicolas Hatzfeld, « La pause casse-croûte », *Terrain*, 39 | 2002. DOI : <https://doi.org/10.4000/terrain.1415>.

s'inscrivent en contrepoint du travail proprement dit, il est constitué comme un moment d'antitavail. » (Hatzfield, 2002).

Ce qui apparait en jeu dans le travail collectif (ou l'enjeu du travail collectif d'une certaine façon), c'est le rapport à l'autre : qu'est-ce que je choisis de partager, de ne pas partager, de montrer ou de ne pas montrer, qu'est-ce que le collectif m'oblige à partager... Cette question peut se cristalliser à travers le corps, ce qu'on en montre (vêtements, tenues de travail), ce que l'on cache, ce que l'on engage de son corps dans le travail ou dans le collectif. Partage obligé lorsqu'on est en « présentiel », partage choisi (plus ou moins) lors du confinement. **Le besoin de partager se croise avec la nécessité de se préserver, les individus se trouvent en tension entre ces deux mouvements jamais stabilisés.**

Nous proposons de reprendre, à partir d'extraits des entretiens étudiés, d'abord ce qui apparait comme interactions dans le travail comme base du collectif de travail, puis le collectif lui-même comme obligation, qu'il soit géré par les managers ou relevant de pratiques informelles y compris lors du confinement. La confrontation entre la vie privée et le collectif de travail peut ainsi recevoir un nouvel éclairage. Au final, le collectif confiné nous semble vivre comme le prolongement artificiel du travail en collectivité qui l'a précédé.

Les interactions dans le travail

A travers l'isolement du salarié, le télétravail se présente comme la mise en action d'un individu opérant suivant les consignes données. La dimension collective du travail s'impose cependant souvent au cours des entretiens, par exemple à travers ces interactions entre individus imposées par le travail.

C'est d'abord dans la communication que le télétravail restreint les contacts, « *Avant on voyait les personnes, elles pouvaient poser des questions en direct* » (Nicole, cadre banque). Les interactions se traduisent par des passages informels d'information « *On met de côté tout le non-dit de la communication humaine, 30% qui passe par le non-verbal* » (Fabien). « *Cela perturbe ce manque de contact physique où il y a des messages subliminaux* » (Omar). « *Avoir des gars en face de toi, que tu puisses parler, que tu puisses échanger, que tu puisses observer les réactions. Pour moi, il y a quand même ce côté-là, ce relationnel qui est important, voilà. Par téléphone, quand tu as raccroché, tu es seul, tu n'as plus d'échanges comme l'on peut avoir après une réunion* » (Bernard, fonctionnaire Télécom). « *Des fois c'est plus facile de voir les équipes, tout le monde d'un coup, même si tu ne les vois pas ensemble dans une salle de réunion, mais de pouvoir discuter un peu avec tout le monde* » (Cloé).

Mais les interactions apparaissent aussi dans la possibilité d'aller voir un collègue, « *au bout d'un moment, à essayer des choses et ça ne marche pas, je me serais levée de mon bureau, je serais allée voir ma responsable en lui disant : "Ecoute, Marie, ça fait 20 fois que j'envoie le truc, ça ne part pas, on peut voir ça lundi matin ..."* » (Carla, communication Pole emploi). La présence joue pour Clothilde qui peut « *faire un peu pression en débarquant dans un bureau pour obtenir une réponse dans un délai acceptable, ce qui lui arrivait de faire en temps normal.* »

L'importance des interactions en formation est relevée par plusieurs personnes, tel Fabien « *les collègues libèrent beaucoup de choses dans les salles de formation, un travail de confiance que l'écran ne permet plus.* » ou Omar « *les formations en situation de travail (partage avec des collègues), ce n'était pas de la formation formalisée avec formateur, pas exclusivement technique.* » C'est non seulement la

présence ou le contact direct entre formateur et stagiaire qui sont notés, mais aussi la constitution de ce groupe de stagiaires. Etudiant des formations en ligne, Metzger note : « Ce qui apparaît comme spécifique de la formation en ligne semble résider dans l'exacerbation de l'obligation d'appartenir à un collectif (...) tout en rendant cette appartenance plus problématique.⁴ »

Le collectif est porteur. Y compris dans ses excès... « *Quand on est dans des locaux spécifiques au travail avec que des gens qui sont là pour travailler, on est portés. Il y a vraiment des gens qui s'appuient sur le collectif pour être portés, qui en ont besoin et plus on en a besoin, plus c'est dur le télétravail. (...) On peut être sur site tous les jours, on en aura ras-la-casquette des collègues qui parlent forts etc, on se dit qu'on serait mieux en télétravail mais quand on y est on se sent isolé.* » (Corinne)

Sur le site de Liliane, il y a 40 personnes : « *Le café le matin, c'est aussi professionnel, de telle heure à telle heure je fais ça. Le midi aussi, voir les autres équipes. On est amenés à se déplacer* » (Liliane). Ce que le confinement a supprimé, ce sont ces moments « *pour les échanges avec les collègues. Il n'y a plus de moment de convivialité spontanée, par exemple les échanges informels le matin, c'est moins spontané que quand on est en face à face* », en télétravail on attend pour appeler l'autre d'avoir plusieurs questions. « *Des personnes en agence se tournent beaucoup plus spontanément vers un collègue pour demander : j'ai telle question, comment je répons* » (Liliane). Ces échanges professionnels informels peuvent même voler un instant aux pauses : « *Comme elle fume au boulot, qu'elle n'a pas le droit de fumer dans les locaux, elle descend, elle fait des pauses. Donc des fois, on descend avec elle pour discuter d'un truc* » (Sophie cadre Agefih).

Mais il ressort aussi des entretiens une portée plus large donnée à ces contacts, tant les interactions participent du lien social en entreprise. « *Le social/off on le perd avec le travail à distance. (...) l'importance du présentiel en entreprise pour garder le lien social, sinon on s'isole* » (Omar). « *Moi je suis fatiguée d'être seule, voilà. A mon poste. Immobilité et isolement* » (Corinne, chargée de formation à Groupama). « *Il y a un côté socialisation qui manque, quand même : le contact humain, et puis, comment dire, il n'y a plus de spontanéité en étant en TT; alors que quand est au boulot tous ensemble, ben on va croiser quelqu'un, il va y avoir un échange qui n'est pas programmé; alors que là, tout est programmé, en fait* » (Paul Agefiph).

L'écoute ou les échanges en réunion à distance sont de bons indicateurs de ces échanges institués : « *Parfois en réunion physique, dans une salle, tout le monde se coupe la parole et là, du fait qu'on ne se voit pas, j'ai trouvé que c'était plutôt bienveillant et que chacun écoutait bien l'autre* » (Françoise, assistante commerciale Groupama). Nicole (responsable contentieux dans une banque) « *Avec les collaborateurs de proximité ici on avait l'habitude d'être en direct. J'ai utilisé plus le téléphone. Et je me suis rendu compte qu'avec ceux des Dom, avant il y avait moins de contact.* » Pour Sophie, « *Dans les visios, il y a le "chat" : les gens parlent entre eux, ça se voit d'ailleurs; et vous pouvez parler à tout le monde, il y a une fonction qui permet de mettre un message à tout le monde ou de parler à quelqu'un en particulier. Il y a plein de gens qui le font. Et souvent on voit les gens qui sourient, ils se sont dit un truc, en fait* » (Sophie).

⁴ Jean-Luc Metzger, « De l'importance des collectifs dans la formation en ligne », *Formation-emploi 2005 - N° 90*, p. 5 – 19.

Ces contacts dans le travail apparaissent « en creux » lors du télétravail : « *Mais je suis beaucoup moins sur leur dos que quand on est en agence. En agence je peux être dans mon bureau et puis je viens les voir, et puis je retourne dans mon bureau et je reviens les voir ... il y avait beaucoup plus de contacts que là* » (Tom, manager intérim).

A l'occasion du télétravail, les personnes rencontrées s'interrogent cependant sur les interactions jugées intempestives dans le déroulement de leur activité. Joseph apprécie de pouvoir davantage se concentrer que sur le lieu de travail, où il est souvent dérangé, d'ailleurs certains salariés ont des casques pour ne pas l'être. A Pole Emploi, Sandrine apprécie tout de même la possibilité de se concentrer, ce qui n'est pas toujours le cas en agence où il y a une « *culture de l'interpellation* » entre collègues, ce qui est « *à la fois plaisant et gênant* ». Beaucoup reviennent aussi sur l'absence de perturbations par les collègues quand on est en télétravail : « *Vous allez vous faire votre tasse de café et à votre bureau, il n'y a personne qui vous empêche de travailler. A Lyon, on est souvent sollicité par des personnes qui passent dans le service, qui vous interpellent...* » Françoise (Groupama). Cloé : « *Chez toi, tu travailles concentrée, tu n'es pas dérangée toutes les minutes par des gens qui viennent te voir, j'arrivais plus à me concentrer... moi, mon bureau, c'est un hall de gare, il y a toujours quelqu'un.* »

Les interactions, subies ou désirées, constituent le fond collectif du travail, sa dimension de socialisation. Quelle place donner alors aux réticences exprimées face à ce collectif parfois qualifié de « perturbateur » ? Plutôt que l'isolement du télétravail, ne faudrait-il pas plutôt interroger ces nouvelles configurations de bureaux, *open space*, « hall de gare », qui exacerbent certains travers de la vie collective ?

Une obligation de collectif

Ces interactions, subies ou choisies, spontanées ou organisées, s'inscrivent dans le travail, comme le font ressortir plusieurs entretiens. Le télétravail participe d'une « mise à nu » de dimensions collectives non cadrées, non répertoriées, ni, suprême stigmate dans une société de rentabilité, non quantifiables.

Le traitement de dossiers n'est pas qu'une tâche individuelle, il relève aussi de connaissances et pratiques collectives. Ainsi Liliane s'adresse à ses collègues, avec qui elle travaille en *open space* (quatre personnes plus la manager) ou bien à distance (deux autres collègues sont sur un autre site) en cas de dossiers compliqués, d'autant plus qu'il n'y a pas de banque de données, c'est de la connaissance collective : « *Est-ce que tu pourrais regarder les pièces de ce dossier et me dire, à ce stade, qu'est-ce que tu ferais, comment tu écrirais à la compagnie, comment tu motiverais les choses* » (Liliane,).

Le télétravail a donc permis de révéler, en creux, le passage important d'informations que permet la présence physique. « *En télétravail on est un peu loin des équipes, on n'a pas toujours les informations, elles arrivent moins rapidement que quand on est sur site. Parfois ça m'arrivait d'arriver le jeudi et on m'indique une information "ah bon ?" et on me dit "ah tu ne savais pas ?", "bin non !"* » (Amélie, conseillère Groupama) « *Y'a quand même beaucoup de choses qui sont dites de manière informelle, ce qui peut poser problème en tant normal parce que c'est pas divulgué aux télétravailleurs donc on a un problème de manque d'infos* » (Kevin, chargé de gestion, Groupama).

Le travail collectif peut aussi s'enrichir de choix ou d'orientations élaborées en commun. « *Il y a beaucoup de sujets que l'on traite en transversal, donc on se réunit régulièrement entre nous, pour*

élaborer des stratégies, pour discuter des actions communes, tout ça. Du coup, dès la troisième ou quatrième semaine, on a commencé à être beaucoup, beaucoup en visio les uns les autres » (Paul Agefiph). « On fait même quelquefois des réunions pour avoir un avis collégial » (Liliane).

Beaucoup d'informations passent dans le contact direct : *« Je me suis rendu compte que j'étais un peu bloqué sur certaines tâches quand j'étais chez moi; je ne voulais pas appeler mes collègues 4 fois par jour pour échanger sur des sujets, je ne voulais pas trop les mobiliser, les embêter. (...) on a des bureaux individuels. Mais, malgré le fait que je sois dans un bureau individuel, on échange beaucoup, beaucoup, beaucoup, toute la journée avec les collègues; du coup, il en vient dans mon bureau, comme moi je peux aller voir des collègues, et toute la journée ça défile. » Paul (Agefip) ou bien « Le fait d'être au bureau me permettait d'avoir des interactions, de poser des questions quand je ne savais plus; et du coup, moi ça me permettait d'avoir cette culture un peu diffuse qui est donnée par ces discussions un peu à bâtons rompus. j'avais des questions je pouvais les poser assez facilement sans prendre mon téléphone, déranger les gens, les appeler trois fois » (Sophie cadre Agefih). « Ils sont tous en réunion, quand vous vous parlez, vous êtes la voix qui sort du microphone, ils vous écoutent mais on voit pas les mimiques, on voit rien, eux se comprennent entre eux, c'est très complexe » (Corinne, responsable de formation à distance).*

Le travail collectif peut aussi s'enrichir du soutien aux collègues, ce que le télétravail a mis en évidence par la cristallisation de cette aide dans des moments et par des actes particuliers. *« Entre nous on s'appelait beaucoup, beaucoup, beaucoup, parce qu'il y a des collègues qui étaient vraiment en grande, grande difficulté avec la mise en œuvre du TT. Donc moi, ils m'appelaient beaucoup, pour savoir comment je m'organisais, comment je faisais, tout ça. Et là, il y a eu une vraie solidarité, carrément, parce qu'il y avait des personnes en détresse » (Paul, Agefiph).*

Le travail en commun, ce sont aussi ces moments de soutien spontanés : *« On peut aussi faire du coaching en suivant ce que fait un collaborateur sur un dossier, je le rejoins quand il travaille à son poste, ils viennent me voir sur des dossiers difficiles et on se rapproche des services nécessaires » (Sylvie). Le suivi des gestionnaires à leur bureau est mis en valeur : « On se déplace à leurs poste de travail pour les soutenir, voir comment ils manipulent les outils » (Liliane). Le collectif a aussi un effet d'entraînement, comme le note Cindie « Le confinement est vécu comme une privation de liberté et associé à une perte de motivation liée à la coupure d'avec l'équipe » (Cindie, mission insertion).*

Mais ce besoin de collectif est aussi présent pour les cadres, comme Sylvie (cadre Groupama) pour qui les conférences avec autres managers deux fois par semaine permet de répondre aux sollicitations de son équipe, notant comme *« c'est épuisant à recevoir toutes ces émotions de nos collaborateurs ».*

Le télétravail signe-t-il l'avènement d'une nouvelle configuration, où, au modèle du collectif stable de travail qu'organisait le fordisme, se substitueraient « des processus de coordination d'individus mobiles⁵ » ? Ou bien au contraire, peut-on avancer l'idée d'une qualification collective, appauvrie par le télétravail ? Dans le cadre d'une enquête sur une usine d'assemblage, nous définissions ainsi la qualification collective : *« Cette qualification collective, acquise à travers l'art de travailler ensemble, rassemble la connaissance des processus de production et des repères sociaux dans l'entreprise, et la capacité sociale de s'appuyer sur le collectif. Elle comprend la capacité de comprendre le travail de l'autre, les exigences collectives (souvent managériales) auxquelles il répond, les normes*

⁵ Supiot A., *Au-delà de l'emploi*, Flammarion, 2004, p.55.

professionnelles structurant chaque métier, mais aussi les propres capacités de chacun à répondre à la demande sociale permanente que représente le travail collectif.⁶ » Ce travail clandestin du collectif est présent quoiqu'invisibilisé lors du confinement.

Un collectif géré par les managers comme une de leur mission



Ce besoin de collectif a été ressenti par le management qui en a souvent fait un de ses axes d'intervention. Les actions répertoriées dans les entretiens soit prolongent des réunions, soit même s'inscrivent dans le hors-travail.

Ainsi Thibaud organise des échanges quotidiens dans son équipe (10 personnes sur trois sites) dont il est chef d'équipe, et une réunion plénière (physique et vidéo) de l'équipe tous les 15 jours, en plus de contacts informels. Chez Lilian, il y a des réunions de service (5 personnes) toutes les semaines durant le confinement, appuyées sur l'usage de la visioconférence qui apporte plus de discipline dans les échanges. Ou bien chez Amélie : « *En début de confinement, j'ai senti plus d'échanges avec mes collègues et y'a eu la mise en place également d'une réunion tous les jours qui durait entre 15 et 30 min. Donc moi j'ai quand même senti plus de présence d'un point de vue collègues et manager pendant le confinement.* » Sylvie aussi a géré des liens très forts et quotidiens avec son équipe : dans cette période très anxiogène, il y avait grand besoin de contacts et sur le groupe WhatsApp, chacun présentait un thème, la photo de la semaine : « *On s'est créé un nouveau rituel* ».

Clothilde (ministère) ne manque jamais le matin de passer dans les bureaux pour saluer ses collègues, même si elle est la seule à faire ça avec la sous-directrice. Durant le confinement, avec le WhatsApp, elle a essayé de reproduire cette habitude du matin. Mais en l'absence de réponse de ses collègues, elle n'a pas persévéré sauf avec les secrétaires. Cette absence de réponse met en évidence le caractère individualiste des agents et la manque d'esprit d'équipe qui est une réalité. « *Donc en télétravail, on a l'équivalent de ce qui se passe habituellement* » (Clothilde).

Le collectif peut être géré directement par le manager : « *J'ai fait 1/4 heure d'information, j'avais deux ou trois trucs à dire, et je leur ai dit "après on fait un jeu"; parce qu'on fait un peu de facilitation, tout ça ; c'est pas un jeu, c'était plutôt : ben en début de confinement on s'est dit ce qu'on vivait, machin; là, en fin de confinement, dites-nous quels bouquins, quels films, quels lieux à moins de 100kms de chez soi. On organise aussi ce qu'on appelle un "Zoom Café" le jeudi matin d'une heure : se connecte qui veut, ça n'est pas obligatoire* » (Sophie cadre Agefiph).

Paul Agefiph « *On a mis en place des visios café ou thé ou goûter, voilà. Donc souvent, tous les jeudi matin à 9 heures on a un café. Alors, ça n'est pas obligatoire, c'est à dire que vienne qui veut, mais en général tout le monde est là, ou bien les gens passent, ils font un petit coucou et ils disent : bon, j'ai un rendez-vous, je vous laisse. Voilà, c'est vraiment des moments de détente, d'échanges. On a fait des*

⁶ Barnier Louis-Marie (2015), « Ouvriers et ouvrières : de la qualification au "parcours professionnel" » in R. Bouchared et M. Thibault, *Des restructurations du travail à l'accompagnement vers l'emploi, Individualisation et responsabilisation*, Septentrion 2015 p 87 – 100, DOI : 10.4000/books.septentrion.7758, disponible sur <http://lmbarnier.free.fr>.

météos ... d'ailleurs on faisait un tour de table en visio où chacun disait comment il se sentait, qu'est-ce qu'il avait vu comme film ce week-end, on se prenait en photo, voilà, des moments de détente. »

Le soutien a été mis en évidence pour gérer les crises comme soutien essentiel.⁷ Le collectif est aussi vecteur de soutien quotidien, ce qui apparaît crument quand la conférence en télétravail s'interrompt. *« Quand on ferme une visio, c'est fini derrière, vous êtes seule chez vous. Et il y en a qui sont seules, qui vivent seules et tout ça. Quand on est au boulot, qu'on a eu une réunion, que l'on n'est pas d'accord avec ce qui a été dit, qu'on est énerve, que l'on trouve que c'est nul, on peut se le dire, ça, on vide sa colère. Et que là on est seule devant son truc et on dit "putain, mais moi j'ai mes dossiers à faire, je n'arrive pas à les faire »* (Sophie cadre Agefiph). Ces pratiques collectives suffisent-elles à définir un collectif de travail ? Reille-Baudrin et Werthe proposent de regarder « les régulations collectives des exigences de travail face aux épreuves du réel⁸ » pour définir ce qu'est un collectif de travail.

Des pratiques collectives informelles

Le confinement a été aussi l'occasion de mettre en lumière ces pratiques collectives ignorées, non formalisées. Le soutien des collègues en fait partie : *« L'open space a de gros inconvénient, tu n'as pas d'intimité quand tu es au téléphone, tout ça, mais d'un autre côté ça facilite beaucoup la communication quand même; parce que, même si tu ne travailles pas sur le même projet, des fois juste d'échanger sur un projet, tu avances un peu plus ou tu bénéficies de l'expérience de l'autre ou de l'avis de l'autre »* (Cloé). *« Quand on arrive dans une équipe en étant en TT, on met un temps un peu plus long que les autres pour retrouver ses marques parce que tous ceux qui sont sur site, ils sont ancrés dans la dynamique et ça, sans vous »* (Corinne).

Cindie a profité de la situation en télétravail confiné pour entrer en relations chaque jour avec deux ou trois collègues et échanger sur le professionnel et l'extra-professionnel, réalisant qu'elle ne le faisait pas suffisamment habituellement (*« le plus souvent on ne fait que se croiser au siège »*). Dans l'entreprise de Camille (insertion professionnelle), un groupe *WhatsApp* sur le téléphone personnel, différent du réseau sur le mobile professionnel, a permis de maintenir les « papotages ». Elle note que la présence régulière dans les locaux du siège en interaction concrète avec son équipe est particulièrement précieuse.

Les contacts entre collègues ont été mis à nu par le confinement. Il a fallu les formaliser pour les recréer, comme pour Irma (Agefiph) *« les réunions d'équipe elles n'ont pas bougé, on les fait tous les mardis. On a créé un groupe WhatsApp, et du coup on s'envoie des petits messages et tout ça. »* Ou bien Liliane qui note les prises de contact informelles avec les collègues, les demandes de nouvelles. *« Mais ce n'est pas aussi spontané, détendu qu'au travail, le café le matin ou pendant les 45 mn de pause le midi où on partage le repas (chacun apporte son repas) »* (Liliane). Omar note aussi *« un café virtuel ponctuel bimensuel, des échanges par la messagerie instantanée »*, au-delà de l'accord recommandant un entretien informel au minimum une fois par semaine. Les contacts informels ont été plus ou moins

⁷ Sandrine Caroly, , 2004. « Différences de gestion collective des situations critiques dans les activités de service selon deux types d'organisation du travail », *Pistes*, vol. 4, n° 1.

⁸ Reille-Baudrin Emmanuelle et Werthe Christiane, « Le développement du collectif : un moyen durable de prévention... de la santé au travail? », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2010/2 n° 10, p. 209-221. DOI : 10.3917/nrp.010.0209, p. 211.

conservés, comme pour Irma (Agephip) : « avec ceux avec lesquels je m'entends le mieux on s'est quand même appelé en dehors, pour prendre des nouvelles et tout ça. »

Car ce sont ces relations libres, personnelles qui manquent le plus : Myriam considère que la coprésence sur le site n'a pas d'utilité professionnelle, mais sociale, « on papote autour d'un café ». Amélie note aussi ce besoin : « Ce qui a principalement manqué aux collègues c'est plus le contact humain, quand je vois mes collègues, je suis heureuse, ça me fait plaisir de les voir, d'avoir des échanges » (Amélie). Clodette (cabinet d'expert comptable) : « A l'agence, on s'arrête à midi et demi et on reprend à 13h30. On amène ce qu'il faut, chacune a son repas. » D'où le besoin de provoquer ce genre de moment pendant le confinement, « quand je veux justement créer la pause et qu'on ait un moment de convivialité ensemble et qu'on échange ensemble » (Clodette). Kévin (Groupama) évoque le WhatsApp mis en place avec « les personnes que j'apprécie beaucoup, avec qui je partage le déjeuner » ou bien les messages de bonjour par ce moyen souple de communication.

Ce besoin de contacts n'est pas noté par tous. Pour Thibaud, ses collègues « sont des geek, passionnés, qui travaillent seuls derrière leur écran, n'aiment pas les réunions, et certains se trouvent mieux dans la période que dans le grand open space d'avant. » Le collectif n'est pas toujours bien ressenti, bien qu'il s'impose en milieu professionnel. « Le temps de faire le tour, de dire bonjour, de prendre mon thé, voyez, tout ça fait que je suis au travail à 8h45 - 9h. Alors que là, à 8 heures j'y suis déjà. Et puis je ne traîne pas de la journée, du coup je ne vais pas boire le thé avec les copains » (Sophie cadre Agefiph).

La caméra intrusive

Cette séparation entre vies privée et professionnelle amène une dissociation entre l'image que l'on montre au travail, partielle, relevant des codes professionnels et/ou managériaux, et une autre image de soi : « deux faces de soi que l'ouvrier veut conserver dissociées dans son esprit : celle qu'il estime prêter au travail et dans laquelle il ne se reconnaît pas totalement, et celle dont il entend garder la maîtrise. » (Hatzfield, 2002).

L'utilisation de la visio cristallise pour certains, durant le confinement, le refus d'intrusion : « On ne se mettait pas en visio, je pense que personne n'était vraiment habillé apprêté ou quoi... » (Carla, Pole emploi). Ou bien « La visio, ils n'ont pas été forcément demandeurs, et je n'ai pas envie d'être intrusif, en fait ; je me dis que je n'ai pas envie de m'immiscer avec ma caméra chez toi... » (Tom, manager intérim). « On rentre dans la sphère privée des gens », résume Philippe. « Pourquoi pas de visio ? Crainte qu'ils ne soient pas à l'aise avec nous ? entrer dans leur intimité ? » (Sylvie). Garder la maîtrise, c'est justement l'enjeu pour les personnes confinées face à l'intrusion de la caméra : « Tout ce qui pouvait toucher dans mon environnement, j'ai trouvé cela très intrusif » (Fabien), ou bien Farid : « j'ai vraiment apprécié ce confinement mais l'empiètement du professionnel sur le personnel m'a gêné (...) On nous a imposé la visio alors qu'elle n'est pas indispensable ».

François, syndicaliste à Groupama, résume ainsi les termes de la discussion : « On a toujours considéré qu'il fallait cadrer le TT, pour pouvoir séparer vie professionnelle/vie personnelle. Blaise Barbance parle de conciliation vie professionnelle/vie personnelle, je parle de séparation. » C'est aussi la réaction de Paul (Agefiph) « Ma vie perso c'est ma vie perso, je ne la mélange pas avec ma vie pro ; et la seule idée de faire des visios depuis chez soi a pu perturber certaines personnes. Parce que des personnes qui ont des familles, avec des conjoints, des enfants, tout ça, n'ont pas forcément envie que l'on entende leurs

gamins parler, que l'on voit passer leur conjoint derrière la caméra. » Comme le confirme Bernard, « *avant il y avait quelque chose de bien balisé, le confinement a fait sauter toutes les barrières historiques de protection de vie personnelle* ».

Mais la visio peut être aussi un vecteur de contrôle, comme le dit un manager collègue de Sylvie : « Avec mes collaborateurs, je fais un WhatsApp vidéo, et quand je vois qu'ils sont installés dans un canapé, super la position de travail ! » Le contrôle de la posture de travail apparaît comme un enjeu implicite du lieu de travail ! Ce contrôle n'a-t-il pas été au fondement des règlements intérieurs institués dans les fabriques du XIX^{ème} siècle, depuis cet « Arrêt sabot » (1866) interdisant le port de sabots dans les usines ?

Il faut donc envisager le refus de la visio comme la capacité à garder le contrôle sur cette identité de soi, non réductible à l'identité imparfaite au travail, « deux faces de soi que l'ouvrier veut conserver dissociées dans son esprit : celle qu'il estime prêter au travail et dans laquelle il ne se reconnaît pas totalement, et celle dont il entend garder la maîtrise » (Hatzfield, 2002).

Vie personnelle et collectif de travail

Comme le note Nicolas Hatzfield au sujet des pauses sur les chaînes automobile, les moments de détente autour du café permettent une plus grande perméabilité entre vie privée et professionnelle : « Au café, la frontière repos-travail est moins ferme. » La récréation de ces espaces singuliers (virtuels ou physiques) par les collectifs de travail confinés montre l'importance de ces processus de partage, d'imbrication du personnel et du professionnel.

Le hors-travail peut ainsi apparaître dans ces échanges informels sur WhatsApp, tels « *les collaborateurs envoient des messages sur WhatsApp et les autres peuvent participer. WhatsApp c'est un peu entre le travail et puis la "déconnade", pour décrisper un peu le truc...* » (Tom, manager intérim). Dans le collectif de travail de Thibaud, blagues et conversations privées circulent avec un chat dédié à cela. Ce sont ces petits messages envoyés : « *Il y en a une, la première semaine elle a fait un truc très sympa, elle nous a envoyé la photo de "voilà comment c'est le TT chez nous".* » (Cloé), l'échange de photos a suivi, l'attention à l'autre : « *A 11 heures du soir tu es connectée par exemple, tu envoies des mails et puis tu vois une collègue qui te répond "qu'est-ce que tu fous sur ton ordinateur là"»* (Cloé). Les initiatives ont été diverses. « *On se sent un peu isolé quand même, le (lieu de) travail manque, même si on fait des "cafés virtuels", de la messagerie instantanée et beaucoup de WhatsApp* » (Elise, conseillère Groupama). « *Quand j'ai eu besoin d'échanger, j'ai pris mon Skype, j'ai appelé quelques filles du service, on a échangé un moment ... oui, en dehors du professionnel.* » (Carla).

C'est parfois la famille qui fait intrusion dans la réunion, « *en distantiel, le fait de mélanger sphère privée – sphère professionnelle fait que il y a un partage d'échange particulier : on entend ton gamin, du coup, on pose la question : comment cela se passe ?, ça va ?, t'arrive à t'en sortir ?, ça doit pas être évident, etc* » (Philippe). Soulignons que les femmes sont bien plus habituées par cette invasion du privé, dont la gestion collective participe des collectifs de travail féminins, il semble qu'il y a d'ailleurs beaucoup moins de réticences exprimées dans ce domaine par les femmes rencontrées. Car le confinement a été aussi l'occasion pour beaucoup de se mettre à la pace de leurs interlocuteurs, d'intégrer, plus ou moins, les contraintes familiales (pour les hommes ?). « *Comment font les collègues qui ont des enfants en bas âge ou à qui il doivent donner des cours ?* » interroge Philippe qui ressent bien que « *la situation*

exceptionnelle nécessitait des adaptations individualisées ». Thibaud avoue la sensation de lien plus fort et plus régulier (notamment avec membres pas basés sur Paris).

Ces recreations de moments récréatifs n'est pas du goût de tous : « *Des collègues se sont improvisés un peu animateurs, qui ont fait des trucs thématiques, où il fallait venir déguisés en visio, tout ça. Une partie de l'équipe s'éclatait là-dedans et une autre partie de l'équipe était un peu atterrée de voir tout ça* » (Paul, Agephip).

Le lieu collectif de travail se révèle donc une nécessité pour briser l'isolement. Philippe préfère son environnement de travail par crainte d'isolement ou d'enfermement dans son travail : « *Il n'y avait pas de stimulation externe pour sortir du boulot* ». Joseph, pour la première fois, entend dire « *j'ai hâte de venir travailler* ». « *Il me semble que c'est important quand même de partager du temps avec les collègues de travail, même si ça n'est pas des amis, on s'entend quand même relativement bien* » (Carla).

« Les pauses, l'humour (plutôt l'affaire des hommes) et les conversations extra-professionnelles contribuent à s'extraire de la situation de travail (que le travail exercé soit jugé ou non pénible). La fonction des coulisses est alors d'assurer une sociabilité et une connivence.⁹ »

Un travail collectif qui vit sur ses acquis

La période de confinement a représenté une mise à l'épreuve des dimensions collectives du travail et de la vie sociale qui en est constitutive. Ce qui se joue dans le passage en télétravail pourrait cependant participer davantage de la mise en lumière (voire de la révélation) que de la transformation. Le collectif existait, et a perduré parfois malgré le confinement, parfois réinventé mais le plus souvent mis en attente. Le travail collectif a vécu de ses acquis, dans le prolongement de dynamiques précédentes : « *Mais la question : qu'est ce qui précède ? Pour moi, je savais comment et avec qui le projet se lançait. On avait déjà commencé à y bosser, etc. On avait déjà enclenché les liens relationnels utiles pour que cela se perpétue en télétravail* » (Philippe, cadre CARIF).

Les espaces clandestins, temporels et géographiques, où se construit le collectif de travail, y compris avec ses tensions et ses diverses formes de sociabilité, disparaissent dans cette mise à nue de l'activité opérée par le télétravail. Dans *L'espace ouvrier*, M. Verret¹⁰ (1978) revient sur la spécificité de cette construction de l'espace par le monde ouvrier autour de son activité...

Ce travail du collectif paraît multiforme, être interpellé, aller solliciter ses collègues, boire un café à la machine à café, soutenir un collègue directement à son poste. Ces moments sociaux, ce sont des moments où on se situe socialement. Ils participent de la fondation du collectif de travail. Lorsqu'il est médié par le management qui en découvre les vertus, il paraît sans dynamique bien que réel. **Le collectif, dans sa dynamique et sa construction, apparaît comme un enjeu disputé : par la hiérarchie qui y voit une zone échappant à son pouvoir et que le confinement lui a réoffert partiellement ; par les différents salariés et leur réseaux ; par les groupes professionnels même s'ils apparaissent peu dans cette étude.**

Car penser en termes de rapports sociaux plutôt que de relations sociales amène forcément à la notion de collectif. C'est parce que les infirmières ont usé de « pratiques sociales collectives » qu'elles ont pu

⁹ Pruvost, op. cit. p 182.

¹⁰ M. Verret, *L'espace ouvrier*, L'Harmattan, 1978.

« ébranler les rapports sociaux de sexe¹¹ ». Ce qui ramène à une question qui parcourt cette étude : les femmes et les hommes ont-ils et elles le même rapport au télétravail ? Toute l'histoire du rapport des femmes au travail salarié revient à la lutte pour sortir de l'enfermement familial. Le confinement valorise un mouvement inverse.

Ce que nous n'avons pas vu au cours de ces entretiens est tout aussi révélateur. Une partie des sciences sociales met en avant l'importance du collectif face au travail, « le collectif protège l'individu.¹² » Il est aussi le vecteur pour s'emparer du travail et pouvoir définir les valeurs afférentes à l'activité, possibilité d'agir sur les normes, essentielle pour la bonne santé.¹³ Nous pouvons donc interroger ici la capacité du télétravail à préserver la santé des travailleurs, d'abord dans une approche ergonomique peu abordée par les personnes interrogées, telle cette salariée de Groupama qui explique avoir travaillé la première semaine sur une chaise de cuisine avant de pouvoir changer. La santé se pose aussi plus largement en relation avec le collectif de travail. La notion de santé sociale (OMS, 1946), définie en tant que capacité sociale d'agir complétant les dimensions physiques et mentales du travail retenues par le code du travail, devient centrale.

La possibilité d'agir sur le travail, sur la définition de ses objectifs et des valeurs mobilisées, sur son organisation, disparaissent du panorama du travail exposé par le télétravail. L'activité apparaît comme extérieure au salarié isolé devant sa tâche, son travail. Pourtant, « si on accepte de se soumettre à ses contraintes, c'est pour ce sentiment de faire partie d'un tout, d'un corps de métier, et de contribuer à autrui.¹⁴ »

Il faut relier ce que nous avons pu observer aux caractéristiques de la période observée. C'est une période anxiogène, où chacun est renvoyé à ses propres angoisses, sa vie personnelle, sa famille... Une parenthèse. Nous avons observé spécialement ces interactions, ces moments collectifs spontanés ou artificiels qui interviennent dans des entretiens qui ne se penchaient pas spécifiquement sur ces questions. Des espaces en quelque sorte à la marge du travail. Mais « les marges parlent de ce qui change au cœur », signale Hatzfield (2002). Et si cette parenthèse montrait ce qui change au cœur du travail ?

¹¹ D. Kergoat, « Dynamique et consubstantialité des rapports sociaux », in *Se battre, disent-elles*, la Dispute, 2012, p. 129

¹² P. Davezies, « La santé au travail, une construction collective », *Santé et Travail* n°52, 2005, p. 22 – 28.

¹³ G. Canguilhem, 1984. *Le normal et le pathologique*, Paris, PUF.

¹⁴ Danièle Linhart, Télétravail : «L'activité se retrouve déconnectée de sa finalité sociale», Libération, jeudi 30 avril 2020.