

Vendredi 3 décembre 2021

# **Liberté, certainement pas ! Une nouvelle étude le prouve : Le home office ressemble plus à une roue de hamster**

**La promesse de liberté, d'organiser soi-même sa journée de travail et d'en assumer la responsabilité, caractérise l'idée du Home Office - en apparence du moins. Beaucoup de gens en sont malades, explique Birgit Langebartels dans une interview au Stern du 30 novembre 2021.**

Madame Langebartels, nous sommes tombés dans un mensonge sur le home office, dites-vous. De quoi s'agit-il ?

Nous vivons dans une culture qui nous promet constamment que tout est possible. Corona a certes ébranlé cette image, mais nous voulons malgré tout continuer à y croire. Nous sommes les auteurs de notre propre vie ! C'est aussi pour cette raison que nous avons vécu le home office comme une promesse, une promesse. Nous espérions une simultanéité sans précédent : le travail et la vie privée en parallèle, quelques réunions ici, une brève surveillance des enfants là, un petit déjeuner tranquille avec le partenaire et, entre-temps, un jogging ou du yoga.

Ce qui, en cas de succès, ne serait pas une mauvaise chose.

Mais cela ne peut évidemment pas fonctionner ainsi, et les gens ont fini par s'en rendre compte. Chez beaucoup de personnes que nous avons rencontrées dans le cadre de notre étude, un tel sentiment s'est installé : Qu'il ne faut plus lutter contre le chef ou la cheffe, mais contre soi-même. Contre des tendances intérieures contradictoires. L'âme est avide. On a voulu organiser le home office comme on l'espérait par la promesse, et on est mais qui se retrouvent alors dépassés. Prenez le prototype du pantalon de jogging, dans lequel certains veulent voir une négligence. Je pense que le jogging symbolise le fait que nous devons d'abord nous mettre à la température de l'entreprise - et à quel point c'est difficile dans un bureau à domicile, parce qu'en théorie, on pourrait tout simplement garder son jogging.

Les routines extérieures, comme s'habiller correctement, peut-être prendre une douche le matin, se rendre au travail, ont tout à coup disparu. Qu'est-ce que cela provoque à l'intérieur ?

Quand je travaille dans une entreprise et que je dois m'y rendre, beaucoup de choses se passent automatiquement. J'ai le trajet, j'arrive dans le bâtiment, il sent le travail et il a l'air de travailler. Je rencontre des collègues et je suis en réunion. Je fais partie d'un ensemble plus vaste.

Mais dans le home office, nous sommes réduits au travail net, à ce qui est accompli à la fin de la journée, mais sans que personne n'ait vu comment nous y sommes parvenus. Cela entraîne une perte d'importance. Beaucoup ont le sentiment : je vaudrais moins, je suis seulement

encore un petit vermisseau qui travaille devant son ordinateur. Toutes les distractions et les offres de création qui constituent une entreprise disparaissent. C'est un bouleversement dans le monde du travail.

Mais faut-il pour autant parler de mensonge lorsqu'il s'agit de travail à domicile ? Le travail à domicile est pourtant une nécessité épidémiologique pour faire baisser l'incidence.

Je ne veux pas non plus remettre cela en question. Le home office a sa raison d'être, maintenant plus que jamais. Et il a aussi des avantages dont nous devrions parler : La facilité avec laquelle nous pouvons désormais tenir des conférences, le temps que nous pouvons consacrer à nos activités, etc.

en supprimant des trajets. De nombreux pères nous ont parlé avec enthousiasme des moments qu'ils peuvent désormais passer avec leurs enfants, du fait qu'ils en profitent beaucoup plus. Nous devons néanmoins garder à l'esprit cette réalité : Certains se sont retrouvés dans une roue de hamster domestique dont ils ne peuvent plus sortir. Il y a le côté obscur. La vie privée et la vie professionnelle se diffusent souvent jusqu'à un point où elles ne sont plus guère séparées.

Qu'ont raconté les personnes que vous avez interrogées ?

Il y avait un homme qui devait fermer son bureau à clé chez lui et donner ensuite la clé à sa femme pour qu'elle la cache. Sinon, il serait toujours retourné à son ordinateur. Lui-même ne faisait pas la distinction entre travail et vie privée.

de la journée. Une autre recouvre son bureau à la maison d'un tissu afin d'occulter le travail. Un troisième s'est plaint que sa femme ne l'apprécie plus du tout, ni ce qu'il fait professionnellement, depuis qu'il est dans son bureau à domicile.

Celui-ci était dérangé en permanence, devait sortir les poubelles et faire les courses, le tout pendant les heures de travail. Le travail n'était plus perçu comme un travail, car il se déroulait à la maison. Comment gérer cela ? Nous avons mis en évidence quatre types différents.

Quels sont-ils ?

Tout d'abord, les particuliers. Cela semble bien au départ. Mais les privatiers ont le sentiment de devoir satisfaire tout le monde, surtout au Home. Ils n'arrivent à rien. En face, il y a les commerciaux qui vivent en permanence avec leur appareil à la main, qui ont mis toute leur vie au service du bureau et qui n'en finissent pas, même tard le soir. Ils vérifient encore leurs e-mails à trois heures du matin. Entre les deux, il y a ceux qui gèrent tout cela avec plus de souplesse. Les plus décontractés, qui combinent de manière créative domicile et bureau, partagent peut-être même un bureau avec leur partenaire. En tout cas, la porte est parfois ouverte, les enfants peuvent parfois s'ébattre, le bureau à domicile est perçu comme une extension des possibilités personnelles. Et enfin, ceux que l'on appelle les "officiers à domicile" : ils associent domicile et bureau en structurant et en séparant strictement les deux.

Le matin à 7h30 dans la salle de travail, puis ils ne sortent que pour déjeuner ensemble, l'après-midi ils retournent à leur bureau et ferment la porte. Même dans leur bureau à domicile, ils vivent selon la devise : le service est le service et la gnôle est la gnôle.

Ce qui devrait en accabler plus d'un et qui est également un extrême dans le journalisme : la fréquence des conférences depuis que tout le monde est assis dans le bureau à domicile. De tels marathons vidéo répondent-ils à la nécessité de contrôle ?

de patrons désespérés qui veulent contrôler si leurs subordonnés travaillent vraiment ?

Il y avait une compression numérique qui était incroyable. On nous l'a souvent raconté. Le fantasme de la toute-puissance, selon lequel nous ne serions plus liés au temps et à l'espace dans un bureau à domicile, s'est malencontreusement autonomisé. Et comme on fait tellement de conférences, que certaines sont organisées en parallèle, on finit par ne plus rien faire du tout. Autrefois, il y avait des pauses dans le déroulement : changement de salle, passage à la cantine, peut-être deux heures de train pour se rendre chez un client. Aujourd'hui, dans le home-office, certains ont oublié de déjeuner - parce qu'en fait, on travaille encore pendant ce temps-là.  
pourrait.

Nous devons réapprendre à faire des pauses ?

Il faut prendre soin de soi. Il faut faire des pauses, quitter son bureau de temps en temps. Il est prouvé depuis longtemps que marcher dans le jardin ou faire le tour du pâté de maisons est bénéfique pour la fraîcheur de la pensée.

Mais si je le fais, la mauvaise conscience surgit immédiatement : est-ce que j'ai le droit de faire ça ? Dans le home-office, je ne peux plus juger de la quantité de travail de mes collègues. La concurrence est ainsi déclenchée.

Cela vous pousse à ne plus vous arrêter du tout de travailler, car vous pensez que les autres en font encore plus que vous. La peur de se faire distancer est immense. Il y a une suspicion intérieure contre laquelle il faut lutter.

Mais on dirait qu'il s'agit en fin de compte d'un choix personnel entre deux extrêmes : soit la réalisation de soi, soit l'exploitation de soi, soit le bonheur, soit le malheur.

Ce n'est pas une décision que l'on prend seul. Je voudrais que notre étude soit un appel pressant aux cadres des entreprises. Il faut diriger les gens différemment lorsqu'ils sont assis dans leur bureau à domicile. On a un autre devoir d'assistance. Les collaborateurs et collaboratrices doivent avoir le sentiment d'être vus - notamment pour ne pas se mettre sans cesse la pression en faisant des démonstrations de visibilité. Le passage aux toilettes ne doit pas devenir une course contre la montre, le voyant des équipes ne doit pas toujours être allumé en ligne. Les cadres devraient créer un sens commun, maintenant plus que jamais. Et ce, afin que les personnes travaillant à domicile ne se détachent pas de leur employeur.

Comment créer un esprit collectif alors que dans une relation d'employeur, les hiérarchies sont assez clairement définies ?

En expliquant à nouveau : ce pour quoi on travaille dans une entreprise, ce que l'entreprise représente, quelles sont ses valeurs, ce qu'elle propose - et ce qu'elle exige. Définir des lignes directrices ! Et prendre en compte le collaborateur ou la collaboratrice concerné(e), être clair(e) : Qui ai-je en face de moi ? Qu'est-ce qui est facile ou difficile pour lui ? A-t-elle besoin qu'on lui parle beaucoup ou préfère-t-elle travailler dans le calme et sous sa propre responsabilité ? Formes hybrides

peuvent apporter une aide supplémentaire. Encourager les gens à venir au bureau un jour par semaine ou organiser une réunion une fois par mois pour renforcer l'esprit d'équipe. D'ailleurs, on enlève aussi beaucoup de choses aux cadres actuellement. Beaucoup d'entre eux aiment travailler avec leurs équipes, et cela leur manque totalement.

Mais l'ancien monde des bureaux, avec ses réunions de groupe autour de la machine à café, l'humour poisseux de Stromberg, le yucca poussiéreux dans le coin et les embouteillages sur le chemin du travail, on ne souhaite pas non plus le retrouver.

Personne ne veut les récupérer. Du moins, c'est ce que nous affirmons. Et pourtant, il est réaliste de penser que ce que vous décrivez constitue une grande partie de notre monde du travail - et n'est donc pas seulement mauvais, mais peut aussi assurer cette température de fonctionnement. Parfois, j'ai besoin du collègue qui téléphone à nouveau trop fort, ne serait-ce que pour m'énerver contre lui. Au bureau à domicile, je suis renvoyée à moi-même tous les jours. Je n'ai aucun exutoire pour les émotions négatives.

Au travail, on s'habitue avec le temps à beaucoup de choses, y compris aux désagréments, à tout ce qui est énervant. Pourquoi n'y parvient-on pas dans un bureau à domicile ?

Beaucoup y parviennent. Ils se sont recadrés, ont à nouveau accroché les portes pour se démarquer. Ils ont aussi compris qu'il faut une heure fixe pour terminer le travail. Mais il y a aussi ceux qui ont d'abord pensé : Le télétravail, ça marche quelques semaines. Et maintenant, ils se rendent compte que cela dure plus longtemps.

Certains tombent dans ce que nous avons appelé le long homid : avec des risques de burnout, d'aliénation au monde et de négligence.

Dites-moi, Madame Langebartels, cette étude dans laquelle vous vous en prenez durement au télétravail - a-t-elle été réalisée dans le télétravail ?

De mon côté, oui, du moins la plupart du temps. J'étais dans mon bureau à domicile. Les collègues qui ont mené de nombreux entretiens de psychologie profonde aussi. Ce n'est que parfois que nous devons nous asseoir correctement pour une réunion.

Et vous voulez me faire croire que vous n'êtes jamais tombé dans les pièges de l'auto-exploitation ?

Disons que je peux le faire : J'apprécie beaucoup le home office et je peux aussi travailler de manière concentrée à la maison. Ce qui me manque, ce sont les débordements, l'air froid du matin, l'inattendu. Tout est toujours à la même température. J'ai besoin de l'Office de temps en temps. Pour trouver un équilibre, j'ai beaucoup couru. A la fin d'une longue journée, je fais encore une promenade, mais cela m'aide. Et enfin, l'agitation et les exigences de ma famille m'aident aussi.