



**HAL**  
open science

# La négociation du télétravail : dynamique, variété et fragilité

Timo Giotto, Jens Thoemmes

► **To cite this version:**

Timo Giotto, Jens Thoemmes. La négociation du télétravail : dynamique, variété et fragilité. *Négociations*, 2023, 38 (2), pp.35-53. 10.3917/neg.038.0035 . hal-04205338

**HAL Id: hal-04205338**

**<https://hal.science/hal-04205338>**

Submitted on 12 Sep 2023

**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.

Giotto, Timo, et Jens Thoemmes. 2022. « La négociation du télétravail : dynamique, variété et fragilité ». *Négociations* 38 (2) : 35-53. <https://doi.org/10.3917/neg.038.0035>.

Timo Giotto (Chercheur contractuel au CNRS, CERTOP)

Jens Thoemmes (DR au CNRS, CERTOP)<sup>1</sup>

## **La négociation du télétravail : dynamique, variété et fragilité**

### Résumé

Cet article présente une recherche sur la négociation collective du télétravail lors de la pandémie COVID-19. Sept études de cas avec 60 entretiens dans des entreprises de secteurs et tailles différenciées montrent la diversité de la mise en place du télétravail. Les principaux résultats indiquent une culture d'entreprise réfractaire au distanciel, une progression importante du thème dans chaque entreprise, des négociations difficiles sur l'arbitrage distanciel/présentiel. La négociation est tributaire de la variabilité des types d'entreprise. Les règles paraissent particulièrement fragiles. Elles sont adaptées en fonction de la situation sanitaire et des retours d'expérience. La négociation est permanente, décomposée en phases et ponctuée par des accords et avenants. Le thème du télétravail en pleine expansion amène des questions sur l'avenir de la négociation collective.

Mots clés : négociation collective, télétravail, Covid-19, accord d'entreprise.

### Abstract

This article presents research on collective bargaining for telework during the COVID-19 pandemic. Seven case studies with 60 interviews in companies of different sectors and sizes show the diversity of telework implementation. The main results indicate a corporate culture refractory to telework, a significant progression of the theme in each company, difficult negotiations on remote/face-to-face arbitration. Negotiation is dependent on the variability of the types of companies. The rules seem particularly fragile. They are adapted according to the health situation and feedback from experience. Negotiations are ongoing, broken down into phases and punctuated by agreements and amendments. The rapidly expanding topic of telecommuting raises questions about the future of collective bargaining.

Keywords: collective bargaining, telework, Covid-19, company agreement.

---

<sup>1</sup>timo.giotto@gmail.com, jens.thoemmes@univ-tlse2.fr

# 1 Introduction

Le recours à un télétravail massif pendant la pandémie constitue, sans doute, l'un des plus remarquables changements des conditions de travail de ces dernières décennies. Ses effets concernent non seulement les télétravailleurs, mais également celles et ceux qui en sont exclus. Ces nouvelles pratiques interrogent les formes d'organisation antérieures, les collectifs de travail et les rapports hiérarchiques entre pairs. L'articulation des temps sociaux est mise en lumière et modifiée. Les conditions de logement personnel sont davantage intégrées dans la vie professionnelle et de manière corrélée, les locaux professionnels sont susceptibles d'être adaptés ou réduits en cas d'élargissement du télétravail. On pourrait allonger la liste des éléments touchés par cette évolution pour y inclure les métiers, les transports, les sociabilités, la formation et bien entendu les infrastructures numériques. Certes, le télétravail ne concerne pas la totalité des salariés. Mais selon un rapport récent du Sénat français, jusqu'à un emploi sur deux pourrait être télétravaillable à terme<sup>2</sup>. Le télétravail est un phénomène relativement récent, qui ne doit pas être confondu avec le travail à domicile, dont la pratique, plus ancienne, préexistait à l'ère industrielle (Thurman, Di Martino, Jankansih, & Wirth, 1990). Le télétravail, tel que nous l'entendons, consiste à délocaliser la réalisation d'une tâche grâce à l'usage des technologies de l'information et de la communication.

Cette évolution n'est pas sans poser des questions importantes, dont celle particulièrement prégnante de la négociation collective. Car le travail à distance était peu pratiqué et souvent l'affaire d'une négociation interpersonnelle entre salarié et responsable hiérarchique. Il devient un sujet de négociation collective de première importance pouvant s'inscrire dans une évolution plus générale au plan national (Tixier, 2007). Le point de mire de cette contribution porte sur les relations réciproques entre télétravail et négociation. Nous voudrions montrer que la négociation de ce thème est distinctive : elle s'insère dans une dynamique du télétravail antérieure et concomitante à la pandémie ; elle est tributaire d'une forte variabilité des situations, empreintes d'une hostilité relative au travail en distanciel ; les règles négociées dans le contexte de la pandémie paraissent singulièrement fragiles étant l'objet de révisions constantes.

La particularité du télétravail et des enjeux de sa négociation porte sur les règles de l'articulation des temps sociaux (famille, école, domicile, temps libre, etc.) c'est-à-dire dépassant largement le cadre du travail professionnel et de l'entreprise (Tremblay, Chevrier, & Loreto, 2006 ; Scaillerez & Tremblay, 2016). Les différentes sphères d'activité sont ancrées dans des espaces multiples et ont des modalités de fonctionnement particulières qui leur assurent une spécificité dans la géométrie de leurs heures, de leurs rythmes et de leurs durées (Mercure, 1995). Le télétravail salarié à domicile n'abolit pas ces discontinuités, mais les déplace. Ses frontières ne sont plus principalement liées aux espaces, que le télétravail tend à réunir, mais aux temporalités elles-mêmes qui se déploient à l'intérieur d'un même espace, le domicile. Ces discussions apportent un regard particulier sur les échanges au sein des entreprises en temps de crise (Béthoux et al., 2015). Notre approche considère que le télétravail

---

<sup>2</sup><https://www.senat.fr/rap/r21-089/r21-0891.pdf>

trouve son origine dans les règles sociales et est mis en place par les régulations sociales (Reynaud, 1988), y compris les régulations politiques (de Terssac, Thoemmes, & Flautre, 2004). Il s'agit de règles négociées de différents niveaux concernant les salariés, les entreprises et le niveau national.

Dans ce texte, la négociation collective reste notre focale privilégiée pour le processus de la construction de ces règles (Reynaud, 1999), même si d'autres types de négociations, notamment au sein de l'entreprise (Schampheleire & Martinez, 2006 ; Taskin & Gomez, 2015), du foyer ou dans d'autres lieux ont leur importance concernant le télétravail. Nous nous appuyons pour notre approche sur l'observation que la régulation institutionnelle et organisationnelle est l'élément central pour dépasser les constats et envisager les possibilités d'améliorer le sort des télétravailleurs (Metzger & Cléach, 2004).

Pour développer cette perspective, nous avons conduit une recherche collective pendant 12 mois (projet TELTRA), financés par l'ANR (RA-COVID) et impliquant une dizaine de personnes, avec des visites de 7 entreprises de taille, secteur, et propension au télétravail variable. Nous avons effectué la passation de 60 entretiens d'environ 90 minutes chacun, enregistrés et retranscrits. 15 entretiens ont été conduits avec les négociateurs (directions, délégués syndicaux, représentants CSE et 45 entretiens avec les salariés de profils variés. Nous avons récolté et analysé des documents sur les négociations. Le choix des entreprises a été guidé par la variété des situations, mais aussi par l'intérêt pour la négociation et par l'existence de difficultés sur le sujet du télétravail. Pour le travail de terrain, nous sommes entourés d'un groupe pluridisciplinaire de 6 experts. Ce groupe est issu de l'association régionale pour l'amélioration des conditions de travail [ARACT], réseau lié à l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail [ANACT]. Les apports de l'ergonomie, de la psychologie et de la physiologie du travail ont permis de mieux cerner la négociation et les effets sur le bien-être des salariés.

Notre contribution voudrait montrer pourquoi et comment la négociation collective s'est emparée concrètement du télétravail au moment de la pandémie. Après un bref état des lieux de la négociation au niveau national [2], nous voudrions d'abord indiquer que la variabilité des situations interdit une vision monolithique des échanges sur ce thème [3]. Ensuite, nous discuterons des deux caractéristiques principales de cette négociation : un processus long, décomposé en phases, attestant de la réversibilité des règles ; la question cruciale de l'arbitrage entre travail présentiel et distanciel [4]. Nous concluons sur ce que le télétravail nous apprend de la négociation d'entreprise et en évoquant d'autres dimensions technologiques et sociales [5].

## 2 La négociation du télétravail en France : de quoi parle-t-on ?

Le télétravail s'insère dans une thématique plus large dans laquelle un lieu de travail affecté et un autre lieu de travail, par exemple le domicile, sont pris en considération. Diverses expressions vont alors qualifier cette situation de travail. On parle selon les cas de télétravail,

travail à distance, travail à domicile, travail nomade, home office, travail mobile, etc. La définition choisie peut varier selon la condition juridique des différents pays (Sullivan, 2003), mais aussi selon les disciplines (psychologie du travail, ergonomie, sciences de la communication, sociologie, etc.), et selon les usages que les chercheurs font de ces termes. En France, selon l'article L-1222-9 du Code du travail, le télétravail « *désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication* ».

L'objet de la négociation avant la pandémie indique des effets variés et parfois contradictoires (Bailey & Kurland, 2002 ; Baruch, 2000 ; Haicault, 1998 ; Huws, Korte, & Robinson, 1993 ; Madsen, 2003 ; Scaillerez & Tremblay, 2016 ; Tremblay et al., 2006 ; Vayre, 2019). Ils révèlent une autonomie temporelle et une productivité accrue, une plus grande concentration, une moindre distraction, un absentéisme et un turn-over en diminution, des temps de transport réduits, une plus grande motivation et une réduction du stress voire des opportunités d'emploi pour les parents ou les personnes atteintes d'un handicap ; du côté négatif nous observons entre autres : une intensification du travail, des risques psychosociaux dont le stress et le burnout, des troubles musculo-squelettiques, une moindre motivation et identification à l'entreprise, la surcharge de travail, des tensions avec les collègues et la hiérarchie, des problèmes liés à l'évolution de carrière, la fragmentation des collectifs de travail, un possible isolement des salariés.

Les premiers travaux postpandémies confirment cette évaluation différenciée et contradictoire du télétravail. L'ANACT<sup>3</sup> a interrogé 8 675 personnes par questionnaire entre le 8 avril et le 10 mai 2020, dont la moitié ne pratiquaient pas le télétravail avant le confinement. Malgré un niveau d'acceptation élevé du télétravail, des carences ont été soulignées : 1 salarié sur 3 a travaillé dans un environnement de travail inadapté, 46 % des répondants ont eu un sentiment de moindre efficacité au travail (parmi lesquels les personnels ne pratiquant pas le télétravail auparavant sont surreprésentés). 50 % estiment qu'ils ont été, pendant cette période, plus fatiguée sans qu'il n'y ait de lien avec la charge de travail perçue (et, parmi eux, davantage de femmes et de managers). 48 % ont eu l'impression de travailler « plus » que d'ordinaire (dont une proportion plus importante de managers) ; tandis que 36 % ont eu le sentiment de travailler moins.

Notre contribution déplace le regard des effets à la production des règles du télétravail. La négociation collective d'entreprise joue un rôle de plus en plus important dans la mise en place du travail à distance en France. Du premier septembre 2017 au 31 décembre 2021, 5833 accords d'entreprise « titrés »<sup>4</sup> sur le télétravail ont été signés dans les entreprises françaises (Tab.2, *cf. infra*). Pour ne prendre que l'année 2020, au total, ce sont plus de 76 600 accords conclus sur l'épargne salariale (34 100 accords), le temps de travail (18 100 accords), les salaires et primes (15 200 accords), le télétravail représente près de 2 000 accords (Bilan de la négociation

---

<sup>3</sup><https://www.anact.fr/teletravail-en-confinement-les-premiers-chiffres-cles>

<sup>4</sup>Il s'agit non pas du thème ou de la mention télétravail, mais du titre de l'accord. Cette focale plus restrictive vise à interroger la capacité du thème à constituer un sujet de discussion indépendant.

collective 2020). Il connaît une véritable augmentation, alors qu’aucune obligation de négociation n’existe sur ce sujet, contrairement au temps de travail, aux salaires et à l’épargne salariale, les trois principaux thèmes de la négociation (négociation annuelle obligatoire).

En revanche, même sans obligation, l’incitation à la négociation collective du télétravail est devenue plus forte. Trois facteurs semblent être à l’origine de cette évolution.

1) Les ordonnances de 2017<sup>5</sup> ont reformulé la loi sur un télétravail élargi en le sortant du contrat de travail pour aller vers les accords collectifs. La possibilité de chartes d’entreprises (règles par décision unilatérale de l’employeur) ou d’arrangements individuels entre hiérarchies et les salariés sont néanmoins également possibles.

2) Un accord interprofessionnel national a été signé en novembre 2020, et qui a été entendu à toutes les entreprises en avril 2021. Il révisé l’accord national interprofessionnel de 2005 et complète les ordonnances de 2017 avec l’objectif « d’encourager la dynamique de négociations de branches et d’entreprises en matière de télétravail, en donnant un cadre clair sur les modalités de sa mise en œuvre et sur la manière de négocier sur ce sujet en entreprise et dans les branches professionnelles. Il précise ainsi certaines règles relatives à la définition du champ des postes à télétravailler, au double volontariat, à la motivation du refus du télétravail par l’employeur, à la prise en charge des frais professionnels, à l’équipement et l’usage des outils numériques ou encore à la période d’adaptation du salarié en télétravail »<sup>6</sup>.

3) Le confinement en mars 2020 a mis tout le monde en télétravail (50 % des salariés en activité)<sup>7</sup>, précipitant la nécessité pour la négociation collective des entreprises de s’emparer du sujet. Les décisions politiques, et celles des employeurs, ont laissé les organisations syndicales dans une position défensive initiale qu’elles ont souhaité dépasser pour peser davantage sur les choix organisationnels. D’où la multiplication des accords d’entreprise. Le télétravail comme « fait accompli » lors du premier confinement a redistribué les cartes pour imposer un nouveau thème dans la négociation collective. Les confinements successifs ont souligné la nécessité « d’être préparé » pour assumer une incitation/obligation au télétravail.

Titre : télétravail	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre d’accords	11*	552	978	1688	2654*

<sup>5</sup>Ordonnances « Macron » du 22 septembre 2017 (n° 2017-1387) relatives à la prévisibilité et à la sécurisation de la relation de travail (<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000035607388/>)

<sup>6</sup>Ministère du Travail 2020 : <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/presse/communiqués-de-presse/article/teletravail-la-ministre-salue-l-accord-entre-partenaires-sociaux>

<sup>7</sup><https://dares.travail-emploi.gouv.fr/spip.php?page=recherche&recherche=T%C3%A9l%C3%A9travail>

Tableau 1 : nombre d'accords d'entreprise titrés « télétravail », source : calculs propres, base Légifrance<sup>8</sup>.

Le tableau montre la croissance et l'autonomisation du télétravail comme un sujet à part entière de la négociation collective. La tendance haussière est régulière depuis les ordonnances Macron (septembre 2017) et le début des confinements (2020). Nos études de cas apportent un regard qualitatif sur cette tendance.

### 3 La variabilité des situations des entreprises structure l'approche de la négociation collective

Notre premier résultat montre l'importante diversité des situations et des négociations, malgré des contraintes externes homogènes (pandémie, confinements). Certaines entreprises (les plus grandes) avaient un accord préexistant sur le télétravail qu'ils souhaitaient renégocier avec d'autres arrangements à la clé. D'autres n'avaient pas encore d'accord et ont réussi à en conclure pendant la pandémie. Enfin, une dernière entreprise a visé l'élaboration d'une charte permettant de gérer l'élargissement du télétravail sans y parvenir. Sur le fond chaque entreprise donne un sens spécifique à la négociation. Le choix des entreprises pour participer à la recherche a été guidé par plusieurs éléments : la possibilité d'un accès à l'entreprise y compris pendant la pandémie, l'existence de discussions sur la mise place du télétravail permettant d'être adressées par notre démarche, une diversité des secteurs et tailles des entreprises, la volonté d'aller vers une re (négociation) du thème.

Entreprise	Secteur	Nombre de salariés
B	Commerce agricole	400
C	Association d'aide à la personne	60
D	Informatique	1700
G	BTP	800
H	Assurances	4800
P	Métallurgie	400
T	Fonction Publique Territoriale	400

Tableau 2 : Caractéristiques des entreprises participantes à la recherche

<sup>8</sup> Rappelons qu'il s'agit des accords avec le mot « télétravail » dans le titre, ce qui exclut d'autres accords sur ce thème. \*Les données pour 2017 se comprennent pour une période de trois mois 01/09-31/12, date du début des enregistrements. Les données de 2021 établies au 25/03/2022 sous-estiment le nombre d'accords, car il y a un décalage entre la signature et la publication qui peut atteindre plusieurs mois.

Pour illustrer la variabilité de ces sept situations, nous pouvons prendre deux exemples extrêmes : une entreprise du commerce agricole (Tab. 2, B) sans aucune expérience préalable du télétravail et une société informatique habituée au télétravail qui avec l'expérience de la pandémie passe au 100 % distanciel (Tab. 2, D).

### **3.1 L'entreprise B : culture du présentiel et limitation du télétravail par la négociation collective**

Le premier cas nous amène dans le monde agricole, plus exactement dans la commercialisation des fruits. Le télétravail dans cette PME, a été une expérience inattendue pour les salariés. La culture d'entreprise (Piotet & Sainsaulieu, 1994) issue du monde agricole est décrite par ses salariés comme « rurale », « traditionnelle », « pas avant-gardiste », « vieille France » voire « machiste », un « monde d'hommes », « rustique », « en retard sur son temps ». Une culture, qui valoriserait « l'excellence », mais ne laisserait que peu de place à la « confiance ». Une « culture du présentiel », portée à la fois par ses dirigeants historiques et par son encastrement dans l'univers agricole, où le travail se mesurerait au temps passé dans l'exploitation. Cette culture du présentiel est également perçue par certains salariés comme étant le pendant du « pouvoir » et de « l'ascendance » des dirigeants historiques sur les salariés. Un phénomène qui expliquerait la résistance de certains cadres à l'instauration du télétravail.

Jusqu'en 2020 et la crise sanitaire ayant engendré le premier confinement du pays, le télétravail était un mot « tabou », « un mot à ne surtout pas prononcer » et « officiellement personne n'avait fait de télétravail ». Toutefois, certains salariés qui vivaient loin de l'entreprise y avaient exceptionnellement recours, pour remédier à une incapacité de déplacement dû à une « entorse », lors d'une « fin de grossesse », pour gérer des « rendez-vous médicaux » ou simplement pour faire face à des « imprévus » personnels. Ces usages, soumis à l'approbation du directeur général, n'étaient pas « cadrés » et quand certains n'avaient qu'à demander, sans avoir à donner de « raisons personnelles », d'autres se les voyaient refusés. Au vu de la « défiance » à l'égard du télétravail, la pratique était « un peu cachée » et les salariés ne devaient « pas le dire ».

La mise en œuvre forcée du télétravail au printemps 2020 a été la première phase « de découverte » de ce mode d'organisation de l'activité. A suivi, en octobre 2020, la signature d'un « accord relatif au télétravail ». Cet accord, négocié entre la direction, via le truchement de la DRH, et le CSE, devra être renégocié au cours de l'année 2021 et ne « pourra en aucun cas se transformer en accord à durée indéterminée à son terme ».

L'accord n'est pas applicable à tous les salariés et sont exclus « les postes nécessitant une présence physique permanente ou quasi permanente ». La direction se réserve la prérogative d'établir une « liste de postes non éligibles » et pour les autres, ce sera aux managers de « valider » « l'éligibilité d'un poste ». Seuls les salariés en CDI sont par ailleurs éligibles, excluant de fait les stagiaires.



Les salariés doivent répondre à un certain nombre de critères, dont « l'autonomie », la « bonne connaissance de leur poste de travail » ou encore « savoir gérer leur temps ». Les salariés, qui devront être « volontaires » devront pouvoir justifier de bonnes conditions, telles qu'un « abonnement internet à haut débit compatible et effectif », « un environnement propice au télétravail », un endroit « adapté, au calme, correctement aéré et éclairé », « conforme aux normes électriques » etc.

Au-delà de l'ensemble des critères précédemment exposés, l'acceptation d'une procédure de télétravail, qui verra suivre un avenant renouvelable d'une durée d'un an, sera sujette à l'approbation du manager. Il pourra être interrompu dans un délai d'un mois par n'importe quel parti et de manière immédiate en cas de non-respect des règles mentionnées.

Le télétravail ne pourra être demandé que de manière « ponctuelle par journée ou ½ journée » à l'exception de « situations particulières et temporaires » telles qu'une grossesse, une situation de handicap ou une menace d'épidémie.

L'accord négocié semble faire l'objet de nombreuses réserves de la part des salariés. L'accord, rédigé en interne, sans l'aide des partenaires sociaux qui n'auraient pas répondu aux sollicitations par « *lettre recommandée* » de la part du département des ressources humaines, serait le fruit d'une comparaison avec les accords existants, notamment ceux que « *l'on voit, dans l'aéronautique, les banques, les avocats ou chez les experts-comptables* ». Il serait également le résultat d'un processus interne de « *réunions* » dont les doléances auraient été remontées par les responsables de services. Ainsi que par la passation d'un questionnaire organisé par le CSE.

Sur le contenu, les salariés semblent relativement unanimes. Ils font état d'un accord où « *tout a été tourné dans du frein et pas dans de l'ouverture* », il s'agirait d'une « *manière un peu déguisée de dire que je suis pour le télétravail, que je fais un effort, mais en fait c'est pas vrai* ». Il serait question d'un accord qui « *dénature l'essence même du terme* », d'un accord « *à minima* », « *timide* », « *théorique* », qui manquerait de « *souplesse* ». Un accord de télétravail « *où le target c'est d'être au bureau* ».

L'ensemble des critiques qui sont remontées lors des entretiens sont relatives au manque d'ambition de l'accord et à son caractère flou. Pour certains, l'accord est un premier pas, un démarrage « *light* » qui aurait « *le mérite d'exister* ». Dans une perspective optimiste, ils mettent en avant le fait qu'« *il vaut mieux avoir un accord plutôt que pas d'accord,* » et que dans « *le temps il puisse évoluer* ». Pour les autres, l'accord est « *flou* », « *pas clair* », « *inéquitable* » et la notion « *d'occasionnel* » est particulièrement incompréhensible.

## **3.2 L'entreprise D : culture du distanciel et généralisation du télétravail**

Le cas suivant de l'entreprise D représente la situation inverse. Il s'agit d'une grande entreprise du secteur informatique dont le site étudié compte 900 salariés. Avant la pandémie, le télétravail y est déjà très courant avec environ 50 % de salariés concernés. À l'annonce du confinement,

la firme s'est rapidement mise en ordre de marche pour pouvoir proposer une solution de télétravail aux quelque 400 salariés qui en étaient encore exclus. La réactivité et le poids de l'investissement supporté par l'entreprise pour permettre à tous les salariés de basculer en télétravail ont marqué les esprits. Le 100 % télétravail demeure ainsi la règle depuis le 1er confinement. Du fait de son activité informatique mondialisée, D a toujours mis en place « un management à distance » avec des équipes composées de salariés localisés dans différents coins du monde. Les managers se doivent de fait d'adapter leurs pratiques à cette spécificité.

« Donc du coup dans notre mode de fonctionnement, même si on est basé sur site, on a déjà un fonctionnement qu'on appelle en "virtual team", en équipe virtuelle ». Ainsi, en 2012, dans le cadre de sa stratégie « Connected Workplace », un Accord d'Entreprise relatif au télétravail à domicile a été signé entre la Direction et les organisations syndicales suivantes : CFE – CGC, CGT, FO, CFTC. Cet accord a fait l'objet d'importants débats, notamment sur l'indemnisation du télétravail, mais aussi sur la population éligible. En effet, certains postes étaient exclus de ces dispositions, notamment les commerciaux sédentaires dont plusieurs auraient aspiré à bénéficier de l'accord : « on en parlait souvent entre nous ».

À l'annonce du confinement l'entreprise s'est rapidement mise en ordre de marche pour pouvoir proposer une solution de télétravail à plus de 400 salariés auparavant exclus. « Il a fallu parer à l'urgence, l'objectif c'était de mettre les gens chez eux, en sécurité et équipés de manière à ce qu'ils puissent travailler. » L'un des points forts qui ressortent des entretiens est bien celui d'une entreprise très réactive et accompagnante dans le passage au télétravail. En effet, si le caractère anxiogène de l'environnement est évoqué, la majorité des interviewés mettent en avant le fait que la direction a permis le passage de tous ses salariés en 100 % télétravail.

L'évolution de la situation sanitaire n'a eu qu'un impact limité sur l'organisation. La culture du « *safety* » a pris le dessus et le télétravail est demeuré la règle à la sortie du 1<sup>er</sup> confinement et au-delà. Quelques adaptations étaient possibles pour les salariés qui témoignaient de situations particulières et en faisaient la demande. Mais cela a produit une désertification des sites comme l'indique ces salariés.

*« La solution la plus simple du risque zéro, c'est de dire on ferme tous nos sites, personne ne vient travailler sur nos sites tant que la situation sanitaire n'est pas propice ».*

*« Il n'y a pas eu de retour en entreprise possible (à l'exception de quelques cas de salariés dans des situations difficiles) ».*

Donc la négociation s'oriente dans les mois à venir sur la possibilité de réinvestir sous une forme qui reste à définir le site par du travail en présentiel afin de reconstruire un collectif affaibli par le télétravail total.

Ces deux cas d'entreprise B et D constituent des pôles opposés pour gérer le télétravail avec la négociation collective. La situation de départ ne peut pas être plus hétérogène : culture du

présentiel versus culture du distanciel, agriculture versus informatique, limitation du télétravail par l'accord d'entreprise et extension du distanciel par la négociation.

Les salariés se posent des questions différentes à l'issue de la pandémie à propos de leur *droit* au distanciel (Lott, Ahlers, Wenckebach, & Zucco, 2021): dans l'entreprise B, il s'agit de concrétiser un droit au télétravail que la négociation collective pendant la pandémie a laissé entrevoir ; dans l'entreprise D la négociation cherchera à limiter les effets négatifs d'un télétravail total et de pressentir un droit au présentiel dans des conditions qui restent à préciser. Les cinq autres entreprises se positionnent entre ces deux pôles avec leur propre histoire à l'égard du télétravail. Le type d'activité, la taille, mais aussi les expériences antérieures de la négociation collective influent sur le processus de la mise en place du télétravail.

## 4 Les points de tensions dans la négociation

Les sept situations hétérogènes montrent un passage au télétravail dans la contrainte (sauf une entreprise) et pour beaucoup sans une préparation véritable. On y voit une « culture d'entreprise », plutôt critique vis-à-vis du distanciel, opposition principalement relayée par les directions et par l'encadrement. Mais on observe aussi une capacité d'apprentissage de la négociation (De Terssac & Lalande, 2002), des retours d'expérience, l'intégration progressive des demandes des salariés et la succession d'accords et avenants dans une même entreprise. Les règles évoluent selon les contextes et impératifs liés à la pandémie, mais aussi par le retour des institutions représentatives des salariés, des enquêtes ou par les responsables hiérarchiques.

### 4.1 Télétravail : un processus de négociation ouvert marqué par des phases

Le premier enseignement qui frappe c'est le processus de négociation sur la durée. Plus que le résultat de l'écrit, ici des accords, c'est le chemin parcouru par les entreprises qui marque les esprits. Loin des mondes numérisés et avec les secteurs/activités non habitués au télétravail (commerce agricole, aide à la personne, bâtiment, métallurgie), la progression de la part des personnes impliquées, y compris hors confinement, paraît importante. La négociation produit des règles variables tantôt pour ouvrir tantôt pour fermer l'accès au télétravail. Par là même, elle définit la communauté des destinataires de la règle. La notion des phases de la négociation permet d'entrecouper le processus qui a débuté parfois avant la pandémie pour se prolonger actuellement. La notion de phases de la négociation est polysémique et peut s'appuyer sur des objets différents. Elle peut par exemple décrire (1) la définition du problème de la négociation, (2) les enjeux (3) et le marchandage (Reynaud, 2003) ou alors (1) l'expérimentation, (2) la généralisation et (3) la différenciation de la règle, appliquée à l'organisation (De Terssac & Lalande, 2002) ou appliquée à la négociation collective (Thoemmes, 2010). Nous retenons ici

pour les phases l'adaptation chronologique de la règle aux populations concernées et à la situation pandémique. Suivant les confinements la mise en place du télétravail est une action publique négociée (Groux, 2001).

Prenons l'exemple de l'entreprise C du secteur d'aide à la personne avec soixante salariés. Comme dans beaucoup de petites entreprises du secteur, la négociation paraît peu formalisée. Les discussions peuvent impliquer directement direction et salariés, parfois par l'entremise du CSE. Le type de formalisation de la règle, bien que discutée (accord, charte), passe par la décision unilatérale. Le saut vers le télétravail, rassurant pour les salariés face à la peur engendrée par le coronavirus, a généré beaucoup d'inquiétudes sur la façon de réaliser le travail. Pour cadrer l'activité, trois phases vont structurer les évolutions de la règle du télétravail sur une période de 18 mois.

– Une première phase (1er confinement) où les salariés administratifs ont travaillé 3,5 jours à domicile. La direction imposait la présence systématique des salariés le lundi après-midi pour des réunions communes et 2 autres ½ journées dans la semaine. Le directeur, quant à lui, a été présent systématiquement dans les locaux de l'association pour faire le lien avec les personnels intervenants.

– Une deuxième phase (confinements suivants) avec 2 jours de télétravail à domicile. La règle posée par la direction demandait une présence assidue d'au moins une personne de l'équipe administrative tous les jours.

– La troisième phase à partir de septembre 2021 et un retour supposé « à la normale » pour une expérimentation est liée aux différents retours d'expérience des précédentes phases et propose, cette fois, d'avoir pour chaque salarié une journée de télétravail par semaine.

La direction n'a jamais proposé la signature d'un accord d'entreprise pour le télétravail argumentant que cela générerait « *trop de paperasse* ». Une charte d'entreprise a cependant été en discussion et des dynamiques négociatrices et d'échange peuvent être évoquées. Après chaque confinement, des réunions et des rencontres ont été organisées avec les salariés et le CSE afin de pouvoir évaluer les effets et les impacts du télétravail sur la santé des salariés, ainsi que sur l'efficacité du travail. Dans la pratique aucun bilan sur l'effectivité du télétravail pour les aides à domicile sur le terrain (phase 3) n'a pu être effectué, car l'expérimentation était trop récente (septembre 2021 — janvier 2022).

Plusieurs caractéristiques du processus de négociation peuvent être relevées par ce cas. On observe l'adaptation des règles et des aménagements suite à une intervention publique (Groux, 2001) liée au contexte pandémique avec une formalisation minimale.

D'une part, on constate que le processus dans ce cas précis ne s'est pas concrétisé par un accord écrit ou par une charte, mais des règles non écrites ont été produites. On peut partir de l'idée que malgré le développement important de la négociation collective sur le territoire national, ce cas soit le plus répandu. C'est-à-dire la plupart des entreprises ne respectent pas l'obligation légale de recourir à une négociation collective aboutissant à un accord d'entreprise ou à une

charte en cas de télétravail régulier. Ce contre-exemple de notre échantillon, qui, répétons-le, a été construit autour de la volonté de négocier, remet la négociation collective à sa place avec en son cœur une fragilité des régulations sociales.

D'autre part, des négociations et expérimentations ont eu lieu avec un effet réel sur le télétravail diminuant graduellement son importance (3,5 jours, 2 jours, 1 jour par semaine). Enfin, les phases de la négociation se sont succédées d'abord en fonction des confinements (phase 1 et 2) pour aboutir au bout du compte à une généralisation d'un télétravail régulier destinée à gérer le télétravail de l'après-pandémie pour les travailleurs, y compris ceux de la première ligne (phase 3). Les autres cas d'entreprise montrent aussi des règles particulièrement réversibles et transitoires, bien plus que pour d'autres sujets de la négociation (salaire, intéressement, temps de travail, etc.). Ceci confirme l'observation selon laquelle toute règle négociée est provisoire (Reynaud, 1999) et en particulier la règle du télétravail durant la pandémie. L'une des raisons de ce caractère temporaire des règles porte sur la nécessité de redéfinir l'équilibre entre télétravail et travail sur site.

## 4.2 La difficulté de mettre le travail à distance

Le second enseignement porte sur les règles d'arbitrages entre présentiel et distanciel : le nombre de jours hebdomadaire en télétravail (ponctuel, 1, 2, 3, 4, 5), les catégories exclues du télétravail (ancienneté, CDD, temps partiel, métiers, fonctions, sédentaires), les rotations entre présentiel et distanciel, l'exclusion de certains jours de la semaine pour des raisons diverses (assurer une disponibilité sur site, éviter le prolongement des week-ends, la garde des enfants, etc.).

Le cas suivant nous montre la variabilité de la règle d'arbitrage durant une période 6 ans et de manière extrême pour les 12 mois de notre enquête. L'entreprise d'assurances H s'organise autour d'un maillage de 250 agences réparties sur tout le territoire français et compte plus de 4500 salariés.

### Phase 1

Le télétravail y est introduit en 2015 lors d'un plan de restructuration où 150 salariés se voient offrir la possibilité de travailler à distance 3 jours par semaine afin d'éviter une mobilité géographique trop importante tout en sécurisant leurs emplois. Ce premier accord, signé par la CFDT est l'occasion de l'ouverture d'un dialogue sur le sujet « *sensible* » du télétravail. Il est perçu comme une possibilité de pérenniser les emplois de certaines catégories de salariés.

### Phase 2

Le dispositif sera ensuite élargi à travers un accord à durée déterminée signé en 2017, pour une durée d'une année, et dont l'un des objectifs affichés était de formaliser les pratiques de certains cadres déjà équipés en matériel portable. L'accord prévoit des pratiques de nomadisme pour les commerciaux, les cadres et les fonctions supports et introduit un télétravail expérimental, en concertation avec le manager, pour une partie des salariés jugés « autonomes » et dont les postes sont compatibles avec le télétravail. La priorité était donnée aux travailleurs porteurs d'un

handicap (30 % maximum d'un service, 2 jours maximums par semaine). Bien que chaleureusement accueilli par ses utilisateurs, ce premier accord est critiqué par les organisations syndicales notamment concernant le nombre « faible » de deux jours télétravaillables.

### Phase 3

En 2019 un avenant vise à étendre le dispositif à tous les gestionnaires et à explorer la possibilité d'appliquer le dispositif aux métiers de relations à distance.

### Phase 4

Dès le 15 mars 2020, des réunions paritaires (direction et organisations syndicales) « Crise Covid » quotidiennes puis hebdomadaires ont permis de « déminer de manière concertée », des situations problématiques. Une intersyndicale s'est rapidement constituée pour solliciter la tenue de négociations visant à entériner les mesures dans un accord « télétravail covid ». Dans ces réunions, chaque partie remontait et discutait les difficultés rencontrées pour construire conjointement les mesures à mettre en place.

Notamment, le canal syndical a été vigilant en particulier au mode de management, parfois trop intrusif, dans une posture de contrôle ou relayant des objectifs non adaptés à la situation (pression commerciale).

12 avenants ont été négociés au cours de cette phase (1 par mois, jusqu'en avril 2021) pour arbitrer entre travail présentiel et distanciel :

- Nombre de jours de télétravail,
- Modalités de retour sur site,
- Organisation de la présence sur site,
- Prise en compte de la nécessaire déconnexion,
- Rôle du management,
- Critères pour des dérogations ...

Dans les souhaits exprimés par les organisations syndicales pour les prochaines négociations range à la première position le fait de pouvoir télétravailler jusqu'à 3 jours par semaine.

Dans cette grande entreprise des assurances, habituée à la négociation collective, le travail à distance a été un sujet ancien promu par la question de l'emploi. Depuis 2015, trois éléments ont guidé les arbitrages entre travail présentiel et distanciel. Premièrement, la communauté touchée par le télétravail a changé. Au début, ce sont les personnes liées à une menace sur l'emploi et à une mobilité géographique. Ensuite viennent les commerciaux, les cadres, les fonctions supports, les salariés jugés autonomes, les gestionnaires, etc... Après, la parenthèse de la pandémie a élargi le travail à distance au plus grand nombre de salariés. Donc ici, comme dans les autres entreprises, on distingue entre le déroulement supposé « normal » du télétravail

et la situation exceptionnelle de la crise sanitaire. La phase 4 (pandémie) peut être découpée en semaines. Elle montre une adaptation permanente des règles.

Le second enjeu concerne le nombre de jours télétravaillables qui a été réduit à deux jours par semaine, un jour de moins que souhaité par les salariés. Le dernier enjeu de l'arbitrage présentiel/distanciel porte sur les dérogations pour pouvoir revenir sur site (raisons d'activité, puis personnelles et psychologiques).

## 5 Perspectives pour la négociation du travail à distance

En guise de conclusion, nous pouvons tenter de regrouper les enseignements de cette recherche pour la négociation et d'y ajouter quelques réflexions. Tout d'abord la recherche a montré que la pratique du dialogue social était en retard sur les contraintes imposées par la pandémie. Le choc massif des confinements a laissé d'abord la négociation devant le fait accompli. À contre-courant, les entreprises qui avaient commencé à s'y intéresser avant se sont mieux adaptées à la situation. De même, d'autres recherches en France et à l'étranger montrent que l'habitude du télétravail prise par les salariés avant la pandémie a permis de mieux gérer le travail à distance. Il faut noter aussi que la dynamique et l'autonomisation de la négociation du télétravail en France avaient été enclenchées avant en 2018 et elles se sont amplifiées avec la pandémie. Les entreprises montrent que chaque situation est particulière en fonction des contraintes de l'activité, des relations sociales, de la taille, etc... Ceci explique aussi probablement pourquoi l'entreprise a été de plus en plus utilisée pour produire les règles spécifiques du télétravail, d'être un niveau privilégié de la régulation sociale comme pour l'emploi (Bélanger & Thuderoz, 1998). Le télétravail semblent approfondir davantage la logique de la négociation collective en France promouvant des accords d'entreprises et confrontée à une fragilisation des régulations (Tixier, 2007 ; Béthoux et al., 2015). Pour le télétravail on ajoute à la fragilité des régulations celle des règles. Nous avons relevé les deux caractéristiques principales des règles négociées. Tout d'abord le processus de la négociation est long, rythmé par des phases et ponctué par des accords ou avenants : 2 accords et 12 avenants pour la seule entreprise d'assurances, par exemple. Les règles sont provisoires et réécrites, parfois après quelques semaines seulement. Si on doit avoir l'impression que l'évolution du télétravail est irréversible, entrée dans les « mœurs » ou dans la culture des entreprises, l'analyse de la négociation nous invite aussi à la prudence tant les règles ont varié au cours des deux dernières années. Les règles produisent une nouvelle communauté à géométrie variable, celle des travailleurs à distance. Qu'il s'agisse du nombre de jours, des personnes exclues du distanciel, du droit au télétravail ou au travail en présentiel, ces arbitrages concernent l'ensemble des salariés. Les tensions à propos du télétravail montrent la principale tâche de la négociation : trouver un délicat équilibre entre présentiel et distanciel.

Nous voudrions également mentionner quelques points que nous n'avons pas pu approfondir au cours de cet article. Par exemple, les moyens informatiques ont joué un rôle important dans la plupart des entreprises et peuvent avoir posé problème : défaut d'équipement à domicile, connexion insuffisante, difficulté de logiciel et de formation. En revanche, il paraît surprenant que ces questions techniques n'occupent pas le premier plan de la négociation collective. Nous en concluons à l'absence d'un déterminisme technologique dans la mise en place du télétravail au profit de logiques davantage liées à l'organisation de la vie professionnelle et de la vie privée.

Ensuite, plusieurs sujets dépassent le cadre de l'écriture de l'accord. Mais ces thèmes gagnent en importance et font l'objet de discussions.

Le premier thème concerne le collectif de travail. Le télétravail est en partie vu comme un processus d'individualisation limitant l'expression collective, la productivité collective, la créativité, la convivialité, le transfert d'information, voire de compétences, etc. Il est perçu comme un risque allant à l'encontre des pratiques d'inclusion, de « renforcement d'équipe », traditionnellement promues dans les entreprises.

Le second thème concerne l'encadrement et la confiance. La confiance, terme omniprésent dans les entretiens, constitue une limite importante au télétravail, car, aux yeux de l'encadrement, les formes de contrôle traditionnelles en présentiel ne paraissent pas toujours adaptées à la continuité d'une activité en distanciel. Aux yeux des encadrés, le manque de confiance crée une situation marquée par une qualité de travail sous optimale.

Le troisième thème concerne l'articulation des temps sociaux. Si le télétravail permet d'envisager une autre manière de combiner activités domestiques, de loisir et professionnelles, les conditions personnelles (famille, logement, école, etc.) échappent au périmètre de la négociation collective. C'est la raison pour laquelle une longue marche tranquille vers le 100 % télétravail semble illusoire, tant les conditions varient d'un individu à l'autre.

Le dernier thème concerne la négociation elle-même. Tout d'abord, le télétravail apparaît dans plusieurs cas comme une opportunité d'améliorer le climat social et de renouer avec la discussion. Cependant, les personnes interrogées sont également conscientes des difficultés engendrées par la distance dans la réalisation du travail syndical ou de représentation des salariés. Si les échanges avec la direction semblent toujours possibles, le rôle de réceptacle des expériences des salariés demande l'usage des mêmes techniques que celles utilisées pour le télétravail : visioconférences, plateformes, téléphone. Or, la sphère privée étant traditionnellement distincte de la vie professionnelle, le travail syndical doit alors se réinventer et trouver de nouvelles formes pour continuer à jouer son rôle. Dans la mesure où le télétravail semble porter les germes d'un renforcement de l'individualisation des rapports au travail et donc d'un affaiblissement mécanique des portages collectifs de revendications, c'est donc à une crise de légitimité, et non seulement de moyens, que risque d'être confrontée la négociation collective.

## Références

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research : Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>

Baruch, Y. (2000). Teleworking : Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>

Bélanger, J., & Thuderoz, C. (1998). La recodification de la relation d'emploi. *Revue*



*française de sociologie*, 39(3), 469-494. <https://doi.org/10.2307/3322982>

Béthoux, É., Mias, A., Blache, G., Dupuy, C., Jobert, A., Renoux, J.-L., ... Vincent, C. (2015). Dialoguer plus, mais sur quoi ? Les régulations d'entreprise en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail en temps de crise. *La Revue de l'Ires*, 84(1), 91-123. <https://doi.org/10.3917/rkli.084.0091>

De Terssac, G., & Lalande, K. (2002). *Du train à vapeur au TGV : Sociologie du travail d'organisation*. Paris: Presses universitaires de France.

De Terssac, G., Thoemmes, J., & Flautre, A. (2004). Régulation politique et régulation d'usage dans le temps de travail. *Le travail humain*, 67(2), 135-154.

Groux, G. (2001). L'action publique négociée ou l'institutionnalisation des conflits de règles ? Dans *L'action publique négociée : Approches à partir des « 35 heures » France-Europe*. Paris: Harmattan. (00011).

Haicault, M. (1998). Travail à distance et /ou le travail à domicile : Le télétravail, nouvelles formes d'emploi, nouveaux contenus de travail, des logiques contradictoires. Aix-en-Provence: LEST.

Huws, U., Korte, W. B., & Robinson, S. (1993). *Telework : Towards the elusive office* (Reprinted). Chichester: Wiley.

Lott, Y., Ahlers, E., Wenckebach, J., & Zucco, A. (2021). *Recht auf mobile Arbeit : Warum wir es brauchen, was es regeln muss* (Rapport No. 55). WSI Policy Brief. Repéré à <https://www.econstor.eu/handle/10419/233859>

Madsen, S. R. (2003). The effects of home-based teleworking on work-family conflict. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 35-58. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1049>

Mercure, D. (1995). *Les temporalités sociales*. Paris: L'Harmattan.

Metzger, J.-L., & Cléach, O. (2004). Le télétravail des cadres : Entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités / White-collar telework: Between an overload and learning a new organization of time. *Sociologie du Travail*, 46(4), 433-450.

Piotet, F., & Sainsaulieu, R. (1994). *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*. Paris: Les Presses de Sciences Po.

Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome ». *Revue française de sociologie*, (29-1), 5-18.

Reynaud, Jean-Daniel. (1999). *Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse: Octarès éd.

Scaillerez, A., & Tremblay, D.-G. (2016). Le télétravail comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : Analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain. *Revue de l'organisation responsable*, 11(1), 21-31.

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). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.659>

Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158-165. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00118>

Taskin, L., & Gomez, P.-Y. (2015). Articuler la théorie de la régulation sociale et l'approche conventionnaliste en gestion pour comprendre l'échec d'un projet de changement organisationnel? : Illustration par la mise en place du télétravail dans deux administrations publiques belges. *@GRH*, (2015/1 (14)), 99-128.

Thoemmes, J. (2010). *La négociation du temps de travail : Une comparaison France-Allemagne*. Paris: LGDJ-Lextenso. (00007).

Thurman, J. E., Di Martino, V., Jankansih, M., & Wirth, L. (Éds). (1990). *Telework*. Geneva: Internat. Labour Organisation.

Tixier, P.-E. (2007). Les mutations de la négociation collective. Le cas de la France. *Negotiations*, 8(2), 103-119.

Tremblay, D.-G., Chevrier, C., & Loreto, M. D. (2006). Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée ? *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (34). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.689>

Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain, Vol. 82*(1), 1-39.