



**HAL**  
open science

## Le paradoxe du télétravail

Jens Thoemmes

► **To cite this version:**

Jens Thoemmes. Le paradoxe du télétravail. Les Mondes du travail , 2023, 30, pp.119-136. hal-04206134

**HAL Id: hal-04206134**

**<https://hal.science/hal-04206134>**

Submitted on 13 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.

## **Le paradoxe du télétravail**

**Jens Thoemmes, directeur de recherche au CNRS, Certop, thoemmes@univ-tlse2.fr**

### Résumé

Cet article traite de l'adhésion au télétravail, en soulignant un paradoxe sur cette question. Ce paradoxe se base sur deux constats : l'existence d'effets contradictoires, rapportés par diverses recherches et un plébiscite du télétravail, malgré des critiques importantes émanant des télétravailleurs. À partir d'une recherche s'appuyant sur sept études de cas, incluant 60 entretiens, réalisés dans divers secteurs et tailles d'entreprises, nous montrons l'importance des règles et leurs évolutions pour comprendre ce paradoxe. Le télétravail connaît une adhésion indéniable, bien qu'elle varie selon les individus. En dépassant la dichotomie entre présentiel et distanciel, il apparaît que le travail hybride est la modalité préférée de la majorité des salariés, témoignant d'une certaine ambivalence de leur part. La négociation collective, de son côté, contribue à produire les règles qui encadrent les pratiques de télétravail. Nous suggérons que ces règles, une fois négociées et mises en œuvre pendant ou après le pic de la période pandémique, constituent des tentatives de résolution du paradoxe au sein des entreprises. Instables et traduisant des compromis variables et fragiles, ces règles prescrivent une utilisation du télétravail bien inférieure à celle pratiquée pendant le pic de la pandémie. Deux types de critiques du télétravail contribuent à ce résultat : l'existence d'une autonomie non sans dangers d'une part, des menaces pesant sur le bien-être psychique des télétravailleurs, d'autre part. Dans ce contexte, les négociateurs favorisent une politique de retour des salariés sur le lieu de travail.

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

## Abstract

This article deals with the backing of telework, highlighting a paradox on this issue. This paradox is based on two observations: the existence of contradictory effects, reported by various research studies, and a plebiscite for telework, despite significant criticism from teleworkers. Using research based on seven case studies, including 60 interviews, carried out in various sectors and company sizes, we show the importance of the rules and their evolution in understanding this paradox. There is undeniable support for teleworking, although it varies from one individual to another. If we look beyond the dichotomy between face-to-face and remote working, it appears that hybrid working is the preferred option for the majority of employees, reflecting a certain ambivalence on their part. Collective bargaining, for its part, helps to produce the rules that frame teleworking practices. We suggest that these rules, once negotiated and implemented during or after the peak of the pandemic period, constitute attempts to resolve the paradox within companies. Unstable and reflecting variable and fragile compromises, these rules prescribe a much lower use of telework than that practised during the peak of the pandemic. Two types of criticism of telework contribute to this result: on the one hand, the existence of autonomy that is not without its dangers, and on the other, threats to the psychological well-being of teleworkers. In this context, negotiators favour a policy of returning employees to the workplace.

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

## Introduction

Le télétravail a fortement bouleversé les conditions de travail à la suite de la pandémie, avec quatre niveaux de changements. Premièrement, nous observons une expansion quantitative du télétravail, touchant un nombre toujours plus grand d'employés et d'entreprises. L'estimation actuelle selon différentes sources suggère qu'en 2050, environ un emploi sur deux pourrait être réalisé à distance<sup>1</sup>.

Deuxièmement, nous assistons à une évolution du cadre spatio-temporel des activités professionnelles et privées. Dans ce nouvel environnement éloigné physiquement des organisations, les travailleurs sont confrontés à la nécessité d'apprendre à concilier ces deux aspects de leur vie. Il est à noter que, bien que les tâches professionnelles en elles-mêmes n'aient peut-être pas beaucoup changé, ce bouleversement du cadre spatio-temporel représente une rupture significative dans la vie quotidienne des salariés.

Troisièmement, il y a un plébiscite du télétravail de la part de ceux qui l'ont expérimenté. En 2012, 96 % des télétravailleurs étaient satisfaits de leur situation<sup>2</sup>. Des données récentes, par exemple l'enquête de l'Ugict CGT indique en 2021 que 83 % des 15 000 répondants vivent bien le télétravail et 98 % souhaitent le continuer après la pandémie<sup>3</sup>. En 2022, selon la DARES, 8 salariés sur 10 veulent toujours continuer à télétravailler<sup>4</sup>. Ces chiffres indiquent un fort soutien des salariés à la pratique du télétravail. Si la durée souhaitée est variable selon les salariés et selon les enquêtes, on peut noter que seul un télétravail à temps partiel soit plébiscité (majoritairement à mi-temps). Seuls 14 % des salariés souhaitent ainsi un télétravail à temps plein<sup>5</sup>.

Quatrièmement, la situation pandémique aiguë a fait émerger des critiques du télétravail, émises par les salariés dans des proportions non négligeables. Par exemple, en avril 2020, sur 4152 personnes, 48 % déclarent avoir une moindre efficacité au travail, 50 % estiment être plus

---

<sup>1</sup> Rapport d'information n° 89 (2021-2022) de Mmes [Céline BOULAY-ESPÉRONNIER](#), [Cécile CUKIERMAN](#) et M. [Stéphane SAUTAREL](#), fait au nom de la délégation sénatoriale à la prospective, déposé le 22 octobre 2021 <https://www.senat.fr/rap/r21-089/r21-0891.pdf>

<sup>2</sup> EWORKY, *Le télétravail dans les grandes entreprises françaises : comment la distance transforme nos modes de travail*, Paris, Ministère de l'industrie et du commerce extérieur, 2012.

<sup>3</sup> Ugict-CGT, *Enquête nationale sur le télétravail*, Paris, 2021.

<sup>4</sup> Erb Louis, Inan Ceren, Beatriz Mikael, Bèque Marilyne, Coutrot Thomas, Do Thi-Phuong-Thuy, Duval Marion, Mauroux Amélie et Rosankis Élodie, « Télétravail durant la crise sanitaire », *DARES Analyses*, n° 9, 2022.

<sup>5</sup> Ugict-CGT, *Enquête nationale sur le télétravail*, *op. cit.*

fatigués et 45 % ont le sentiment de travailler plus que d'ordinaire <sup>6</sup>. Selon l'enquête de la CGT, les 2/3 des salariés ont déjà expérimenté des formes d'isolement en télétravail <sup>7</sup>.

Selon ces chiffres cités, environ un salarié sur deux exprime des critiques significatives, bien que 80 % à 98 % des télétravailleurs apprécient leur situation et souhaitent la maintenir. Face à ce paradoxe, examiner plus en profondeur les négociations collectives et les pratiques du télétravail en entreprise durant la pandémie apparaît nécessaire. Comment une activité largement approuvée comme le télétravail peut-elle susciter autant de critiques lorsque les négociateurs et les bénéficiaires sont interrogés ? Au-delà du mot « télétravail », des règles et des pratiques composites qu'il recouvre, quelle est la nature des règles qui ont été négociées pour le mettre en œuvre ? Et comment la négociation collective se lie-t-elle à la critique de cette pratique ? Nous commencerons par définir le télétravail et présenter notre approche (1), puis nous présenterons les effets contradictoires du télétravail, l'adhésion et la position des salariés (2) qui ressortent de notre enquête. Nous examinons alors la contribution de la négociation (3) et le rôle des critiques des salariés et délégués syndicaux concernant le télétravail (4) pour comprendre le paradoxe du télétravail.

## 1 De la difficulté de définir le télétravail

La définition du télétravail pose une triple difficulté. La première se trouve dans les termes utilisés pour sa caractérisation et leur pertinence pour l'analyse. La deuxième difficulté réside dans la codification du télétravail par la loi ou la négociation collective. La troisième relève de la mise en œuvre concrète du télétravail en entreprise. Ces trois aspects, qu'ils soient d'ordre commun, juridique ou social, définissent le télétravail, de manière parfois complémentaire, parfois contradictoire. Comment, en effet, comparer un télétravail imposé cinq jours sur sept pendant la pandémie à un télétravail volontaire d'un jour par semaine en temps normal ? Le télétravail recouvre de plus une grande variété de formes, allant du travail à domicile à l'utilisation d'espaces de travail partagés.

Une définition commune de ces situations n'est pas simple et la variété des termes utilisés pour le désigner semble l'attester. En français, on parle, entre autres, de télétravail, travail à distance, distanciel, travail en dehors des locaux de l'entreprise, ou encore de travail en ligne.

---

<sup>6</sup> ANACT, *Télétravail en confinement*, Lyon, ANACT, 2020.

<sup>7</sup> Ugict-CGT, *Enquête nationale sur le télétravail*, *op. cit.*

De la même manière, en anglais, on utilise des expressions telles que telework, remote work, home-office, mobile work, online work, telecommuting. En Allemagne où la même diversité existe, y compris des définitions juridiques (Telearbeit, mobile Arbeit), la recherche estime qu'à l'épreuve de la négociation collective tous ces termes doivent être considérés comme des synonymes <sup>8</sup>. Mais, bien que la définition du télétravail soit complexe (Fusulier & Lannoy, 1999 ; Largier, 2001 ; Metzger & Cléach, 2004), il existe un consensus général selon lequel il s'agirait d'une activité réalisée à distance, soutenue par les technologies de communication. Nous ajoutons à cette définition du télétravail qu'il constitue une règle qu'il s'agit d'explicitier <sup>9</sup>. L'adoption croissante des technologies de l'information et de la communication ajoute une dimension inédite aux régulations élaborées sur le modèle industriel et présentiel <sup>10</sup>.

En France, la notion de télétravail est la plus utilisée, car elle a bénéficié d'un encadrement juridique. Les ordonnances de 2017<sup>11</sup> ont redéfini la législation sur un télétravail étendu en le sortant du cadre du contrat de travail pour l'orienter vers celui des accords collectifs. Toutefois, la mise en place de chartes d'entreprise (règles établies par décision unilatérale de l'employeur) ou d'arrangements individuels entre les supérieurs hiérarchiques et les salariés reste également possible. Un accord interprofessionnel national a été signé en novembre 2020 et a été étendu en avril 2021. Cet accord améliore les ordonnances de 2017 dans le but de stimuler, au sein des entreprises, des secteurs et des branches professionnelles, les négociations qui ont lieu sur le télétravail et sa mise en place. L'accord clarifie également les règles liées à la détermination des postes pouvant être télétravaillés, au volontariat réciproque, à la justification du refus de télétravail par l'employeur, au remboursement des frais professionnels, à l'équipement et à l'utilisation des outils numériques, ainsi qu'à la période d'adaptation du salarié en télétravail.

Notre recherche souligne que la négociation collective et de plus en plus d'accords d'entreprise portent sur le travail à distance. Celui-ci devient un sujet de discussion indépendant, comme en témoigne l'augmentation des accords intitulés « télétravail » <sup>12</sup>. Ainsi,

---

<sup>8</sup> Mierich Sandra, *Orts- und zeitflexibles Arbeiten Praxiswissen Betriebsvereinbarungen*, Düsseldorf, Hans-Böckler Stiftung, 2020.

<sup>9</sup> De Terssac Gilbert, *Autonomie dans le travail*, Paris, Presses Universitaires de France, 1992.

<sup>10</sup> Rey Claudie et Sitnikoff Françoise, « Travail à domicile et TIC : droit à la déconnexion et négociation de la disponibilité », *Les mondes du travail*, n° 2, 2006, p. 85-100.

<sup>11</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>12</sup> Giotto Timo et Thoemmes Jens, « La négociation du télétravail : dynamique, variété et fragilité », *Négociations*, vol. 38, n° 2, 2022, p. 35-53.

la définition concrète et l'analyse du télétravail au sein des entreprises bénéficient d'une approche sociologique ancrée dans les organisations <sup>13</sup>.

Nous basons notre approche méthodologique sur le principe selon lequel le travail à distance découle de règles sociales ; il est produit par des régulations sociales, dont la négociation collective constitue une modalité de formalisation (Reynaud, 1988) en développement, en particulier au niveau de l'entreprise. Les règles établies au sein des entreprises ont également des effets sur la vie privée des salariés, nécessitant la production d'autres arrangements, notamment au sein des familles. Notre démarche vise à relier l'action collective (la négociation) aux pratiques et aux perceptions du travail à distance en examinant le contexte organisationnel, son historique et la trajectoire professionnelle des salariés. La recherche souhaite évaluer l'impact de la pandémie sur l'élaboration des règles du télétravail. Les limitations mises en place lors des confinements successifs ont eu un impact sur l'adoption massive du travail à distance, ainsi que sur les négociations collectives et l'expérience des salariés durant la phase aigüe de la pandémie et après.

Nous avons conduit une recherche collective en 2021-2022 pendant 12 mois impliquant une dizaine de personnes<sup>14</sup>, avec des visites de 7 entreprises de taille, secteur et propension au télétravail variable (cf. infra). 60 entretiens ont été réalisés d'environ 90 minutes chacun, enregistrés et retranscrits. 15 entretiens ont été conduits avec des négociateurs (directions, délégués syndicaux, représentants CSE) – portant sur les négociations, ils ont aussi intégré des questions sur la nature de l'entreprise et ses activités, son histoire et son organisation. 45 entretiens avec des salariés ayant une pratique du télétravail, avec des profils variés en matière de genre, d'ancienneté, d'âge, de position et de métiers, ont aussi été réalisés autour de leurs expériences du télétravail<sup>15</sup>. Nous avons garanti un anonymat total aux entreprises et à nos interlocuteurs. Chaque entreprise est identifiée par une lettre (voir tableau 1 ci-dessous) à laquelle un numéro est ajouté pour chaque personne interviewée.

---

<sup>13</sup> Schütz Gabrielle et Noûs Camille, « Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations », *Sociologies pratiques*, vol. 43, n° 2, 2021, p. 1-12.

<sup>14</sup> Nous remercions l'ARACT Occitanie et Timo Giotto pour leur participation au travail de terrain. La recherche a bénéficié d'un financement ANR pour le projet TELTRA (ANR-20-COV9-0003).

<sup>15</sup> Nous avons par ailleurs soumis des questions fermées à chaque interlocuteur (négociateurs et salariés) portant sur leurs caractéristiques sociales et leurs préférences en matière de télétravail.

ENTREPRISE	SECTEUR	TAILLE
A	Aide à la personne	60
B	Commerce agricole	400
C	Métallurgie	400
D	Fonction publique territoriale	400
E	BTP	800
F	Informatique	1700
G	Assurances	4800

Tableau 1 : caractéristiques des entreprises participantes à la recherche

## 2 Contradictions et ambivalences

### 2.1 Des effets contradictoires du télétravail

Les recherches sur le télétravail antérieures à la pandémie indiquent des effets variés et contradictoires. Ces travaux se sont concentrés sur les conditions de travail, mais aussi sur les conséquences directes/indirectes de cette situation pour le travailleur et son environnement (Vayre 2019) : ils soulignent positivement l'autonomie temporelle et l'augmentation de la productivité, une plus grande concentration, moins de distractions, une diminution de l'absentéisme et du turnover, une réduction des temps de trajet, une plus grande motivation et une diminution du stress. Mais certains aspects délétères sont observés : une intensification du travail, des risques psychosociaux dont le stress et le burnout, des troubles musculo-squelettiques, une diminution de la motivation et de l'identification à l'entreprise, une surcharge de travail, des tensions avec les collègues et la hiérarchie, des problèmes de développement de carrière, la fragmentation des collectifs de travail et l'isolement des salariés. La littérature académique donne une image contrastée des conséquences de l'utilisation des arrangements de télétravail en termes d'articulation des temps sociaux. La mise en œuvre du télétravail permettrait un gain de qualité de vie notamment par la réduction du stress et de la fatigue liés à l'organisation de l'activité professionnelle et à son articulation avec d'autres temps sociaux <sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Tremblay Diane-Gabrielle, Chevrier Catherine et Loreto Martine Di, « Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ? », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, n° 34, 2006.

Il semblerait qu'il puisse également contribuer à rendre les tâches plus supportables <sup>17</sup>. Le télétravail permettrait de gagner du temps, notamment en réduisant le temps et le coût des transports liés au travail. Il faciliterait notamment, selon certains, la gestion des conflits entre temps de travail et temps familial <sup>18</sup>. Néanmoins, certains auteurs soulignent a contrario les risques en termes de conflits temporels associés à ces usages (Standen, Daniels, & Lamond, 1999 ; Felstead & Jewson, 2000 ; Taskin & Vendramin, 2004). Le travail à domicile peut entraîner un brouillage des frontières entre travail et vie privée <sup>19</sup>. Les salariés peuvent être alors distraits, voire dérangés ou interrompus par leurs enfants ou leur conjoint, risques plus élevés pour les femmes <sup>20</sup>. L'enquête TraCov, menée au cours du premier trimestre 2021 auprès de 17 216 personnes employées, en télétravail ou pas, montre un an après le déclenchement de la crise sanitaire (DARES, 2021) qu'un travailleur sur 10 a connu une dégradation importante de ses conditions du fait d'une intensification du travail combinée à un manque de moyens pour effectuer correctement son travail et à un affaiblissement du collectif. Parmi ces 11 % de la population interrogée, marquée par ces conséquences de la crise, la catégorie des télétravailleurs est surreprésentée (41 % contre 30 % en moyenne). Selon une autre enquête <sup>21</sup>, un tiers des répondants considère que le télétravail a un impact négatif sur sa santé physique et psychique.

## 2.2 Adhésion et ambivalence des salariés

Lorsqu'on interroge l'influence du travail à distance sur les conditions de travail, l'adhésion des salariés semble incontestable. Dans notre étude, nous avons soumis quelques questions fermées aux 60 employés télétravaillant que nous avons interviewés dans les sept entreprises étudiées. Par exemple, nous leur avons demandé de nous faire part de leurs préférences entre travail en présentiel et travail à distance, sur des aspects tels que la qualité du travail et la fatigue, entre autres. Cependant, tous les salariés n'ont pas répondu à chaque question. Par conséquent,

---

<sup>17</sup> Tremblay Diane-Gabrielle, « Le télétravail : son impact sur l'organisation du travail des femmes et l'articulation emploi-famille », *Recherches féministes*, vol. 14, n° 2, 2001, p. 53.

<sup>18</sup> Hill E. Jeffrey, Ferris Maria et Mårtinson Vjollca, « Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, n° 2, 2003, p. 220-241.

<sup>19</sup> Tremblay Diane-Gabrielle, Chevrier Catherine et Loreto Martine Di, « Le télétravail à domicile », *op. cit.*

<sup>20</sup> Christensen Kathleen E., « Impacts of computer-mediated home-based work on women and their families », *Office Technology and People*, vol. 3, n° 3, 1987, p. 211-230 ; Kurkland Nancy B. et Bailey Diane E., « The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime », *Organizational Dynamics*, vol. 28, n° 2, 1999, p. 53-68.

<sup>21</sup> Ugict-CGT, *Enquête nationale sur le télétravail*, *op. cit.*

nous présentons uniquement des chiffres absolus, avec un total variable selon les questions, en excluant les non-réponses et les réponses sans opinion.

Sur 48 salariés, 43 pensent être plus autonomes en télétravail contre 5 en présentiel ; 38 pensent avoir une meilleure gestion de leur temps de travail en distanciel, contre 10 sur site ; 38 estiment avoir une meilleure qualité en télétravail et 10 en présentiel. Sur 30 salariés qui se sont exprimés sur le thème, 27 estiment être moins stressés en télétravail, contre 3 en présentiel. Sur 32 salariés, 30 salariés estiment avoir un niveau de fatigue moindre en télétravail contre 2 en présentiel.

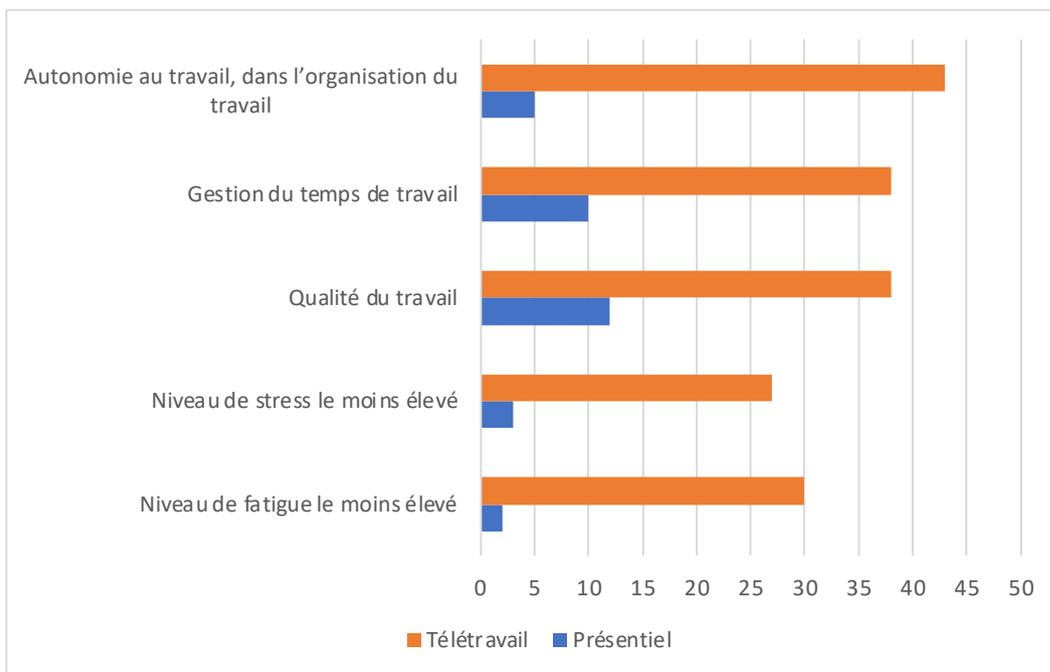


Tableau 2 : positionnement des salariés sur leur préférence du lieu de travail en fonction des thèmes, questions fermées (n :60)

L'attrait pour le télétravail est indéniable. Cependant, un examen plus approfondi des données révèle des nuances à divers niveaux. La première concerne le choix du télétravail (oui ou non), en tenant compte des préférences des salariés. En détaillant la catégorie « oui » pour le télétravail, 48 % de l'ensemble préfèrent une formule hybride et 32 % optent pour un travail entièrement à distance. Bien que ce dernier pourcentage dépasse celui du travail en présentiel (20 %), la combinaison des deux est la solution la plus plébiscitée. Cette observation, issue de

notre enquête, est conforme aux résultats de l'enquête TraCov, qui montrent également que plus l'usage du télétravail est intensif, plus il y a une volonté de le continuer, mais en réduisant le nombre de jours <sup>22</sup>. Pour une majorité relative de nos personnes interrogées, le soutien au télétravail s'exprime par une approche qui ne cherche pas à faire un choix entre les deux environnements de travail, mais plutôt à les associer.

« La majorité des personnes n'ont pas envie de revenir à un mode 100 % sur site, la majorité des personnes ne souhaitent pas rester en 100 % télétravail (...), je dirais que la vérité se situe entre les deux et qu'il faut qu'on trouve une organisation hybride qui n'est pas encore tout à fait définie » (F6, femme, RH, informatique).

Les salariés qui s'expriment en faveur de la solution hybride comparent les apports et limites des conditions de travail expérimentées en télétravail ou sur site.

« Je trouve que le mix des deux, c'est bien. Ça m'évite les bouchons le matin. Le télétravail, ça a ses avantages, mais c'est vrai que la partie relationnelle, ça commence au bout d'un moment à manquer (E4, femme, bâtiment).

« Bien que je sois défenseur du télétravail, je suis aussi défenseur du présentiel parce que même si mon activité est entièrement télétravaillable, je pense qu'il faut quand même garder un pied dans l'entreprise pour toujours avoir la culture, la rencontre avec les collègues, le contact physique » (B10, homme, commerce agricole).

En ce qui concerne la majorité des sujets, c'est effectivement le modèle hybride qui est préféré, comme dans le cas de la gestion du temps de travail ou de l'autonomie au travail (voir tableau 3). Bien que les attitudes varient en fonction des thèmes et en excluant ceux qui n'ont pas répondu, la plupart des 53 salariés répondants préfèrent un arrangement hybride pour une meilleure gestion du temps (28 salariés) ou pour une plus grande autonomie au travail (29 salariés).

---

<sup>22</sup> Erb Louis, Inan Ceren, Beatriz Mikael, Bèque Marilyne, Coutrot Thomas, Do Thi-Phuong-Thuy, Duval Marion, Mauroux Amélie et Rosankis Élodie, « Télétravail durant la crise sanitaire », *op. cit.*

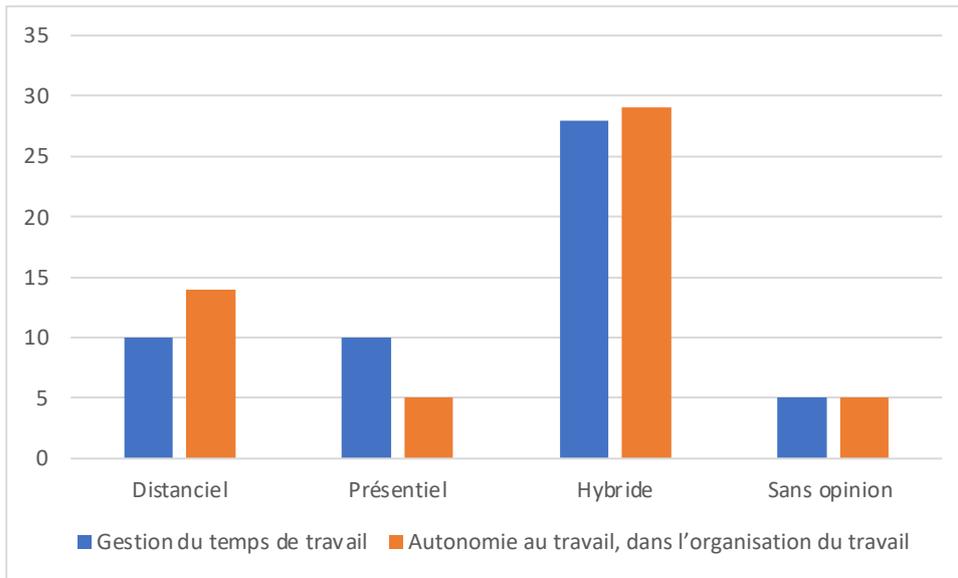


Tableau 3 : positionnement des salariés sur leur préférence du lieu de travail en fonction de la gestion du temps et de l'autonomie, questions fermées (n : 60)

Pour certains thèmes, une majorité relative de salariés favorise un modèle entièrement en présentiel (comme la qualité des interactions avec les collègues ou les opportunités de formation). Par contre, un modèle entièrement à distance est favorisé par une majorité relative de salariés pour réduire la fatigue. Ces préférences variables selon les critères montrent que le choix du lieu de travail dépend du contexte et des objectifs de chaque salarié. Elles révèlent la diversité des positions individuelles et des compromis entre travail à distance et en présentiel.

Au final, les effets du télétravail sont perçus comme contradictoires depuis plus de 30 ans. La préférence d'un salarié pour ou contre le télétravail n'est pas toujours absolue, elle varie selon les aspects considérés. Le télétravail paradoxal, apprécié et critiqué à la fois, se traduit par des combinaisons souhaitées du travail sur site et à distance.

### 3 La négociation collective du télétravail

#### 3.1 La variabilité des règles

Il est certes opportun de connaître la position des individus, mais plus encore s'agirait-il de connaître les pratiques et dynamiques collectives participant à la configuration de celle-ci. Notre recherche montre pour les 7 études de cas une instabilité notoire des règles, que celle-ci soit due aux effets des confinements successifs ou aux effets d'apprentissages avec ce nouvel outil. Tout d'abord, la négociation était en retard sur les contraintes imposées par la pandémie. Le choc massif des confinements en mars 2020 a exclu la négociation collective de ces changements brusques du travail. En France, un salarié actif sur deux est parti en télétravail<sup>23</sup>. À contre-courant, les entreprises qui avaient commencé à s'y intéresser avant se sont mieux adaptées à la situation. Cet effet apprentissage des salariés et des entreprises est maintenant bien établi. Des 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 durant ce moment singulier<sup>24</sup>.

Les entreprises de notre échantillon montrent que chaque situation est particulière en fonction des expériences de télétravail antérieures à la pandémie, des contraintes de l'activité, des relations sociales, de la taille, etc. La négociation dans l'entreprise informatique (tableau 1, D) avec les organisations syndicales a fixé le quota maximal du télétravail à 100 % et à 5 jours par semaine ; l'entreprise de service à la personne (A) a tenté deux jours par semaine avec le CSE sans pouvoir aboutir à un accord écrit du fait du refus de la direction, qui propose la rédaction d'une charte. Le processus de négociation peut être long, rythmé par des phases et ponctué par des accords ou avenants : 2 accords et 12 avenants pour la seule entreprise d'assurances dans notre échantillon, par exemple. Les règles sont provisoires et réécrites, parfois après quelques semaines seulement, provoquant un manque de visibilité sur le long terme. La négociation collective a pu aussi limiter le télétravail à un jour maximum par semaine, alors que les salariés en auraient préféré 2 ou 3. C'est ce qui s'est passé pour l'entreprise de

---

<sup>23</sup> DARES, *Enquête flash : Le télétravail pendant la crise sanitaire.*, Paris, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, 2020.

<sup>24</sup> Boockmann Bernhard, König Tobias, Laub Natalia, Becker Christine, Hofmann Elias, Kennel Maria et Spies Dominik, *Meta-Studie: Covid-19-Pandemie und betriebliche Anpassungsmaßnahmen*, Tübingen, Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung, 2021.

commerce agricole, dans la métallurgie, mais aussi dans la fonction publique territoriale et dans l'assurance.

« Avec les IRP, pendant les négociations, on est revenus sur un truc avec un jour par semaine, ou on est vraiment obligés de revenir. Et là on est sur le système où on est 2 jours et 3 jours. Alors est-ce qu'on est obligé de respecter vraiment ça ? Bah oui, c'est écrit » (G11, femme, assurance).

### 3.2 Un télétravail minimal

Si l'on peut avoir l'impression que l'évolution du télétravail est irréversible, entrée dans les « mœurs » ou dans la culture des entreprises <sup>25</sup>, l'analyse de la négociation nous invite à la prudence, comme le montre l'exemple des quatre entreprises suivantes.

Prenons d'abord le cas du commerce agricole (B). Suite à un accord signé avec les représentants du CSE en octobre 2020, le télétravail n'y 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. Cet accord a été rédigé en interne, sans le concours des représentants des salariés qui n'auraient pas réagi aux sollicitations du département des ressources humaines par « lettre recommandée » et n'auraient fait que signer l'accord. Quant au contenu, les salariés interrogés semblent largement déçus. Ils décrivent un accord où « tout a été conçu pour freiner et non pour favoriser l'ouverture », « je soutiens le télétravail, je fais un effort, mais en réalité ce n'est pas le cas ». Il s'agirait d'un accord qui « détourne le sens même du terme », un accord « minimaliste », « timoré », « théorique » et manquant de « flexibilité » : un accord de télétravail « où l'objectif est d'être au bureau », pour reprendre les formules des salariés interrogés.

L'entreprise de la métallurgie (C) a de son côté arrêté la production pendant deux semaines durant le premier confinement, organisant une transition soudaine au télétravail pour les salariés qu'elle a considérés éligibles. L'entreprise a dû s'adapter rapidement au nouveau contexte : réduction de l'activité commerciale, recours au chômage partiel, prise de congés recommandée et télétravail à 100 %. Suite à une enquête anonymisée auprès des télétravailleurs, un accord a ensuite été signé en juin 2020 entre la direction et les syndicats. L'entreprise a conservé des temps de présence collective pour faciliter les échanges et les réunions interservices. L'accord

---

<sup>25</sup> Cianferoni Nicola, « Le télétravail après la pandémie : une nouvelle frontière dans la flexibilisation de l'emploi ? », *Raison présente*, vol. 218, n° 2, 2021, p. 89-98.

limite le télétravail à un jour par semaine, sauf exception, en fonction de l'organisation interne du service et en excluant les mercredis et vendredis. Lors des deuxième et troisième confinements, une nouvelle organisation du télétravail a à nouveau été mise en place, avec 50 % de l'effectif en télétravail et 50 % sur site, alternant les équipes le mercredi matin. Au total, la direction a ressenti avoir subi cet accord précipité par la crise sanitaire et regrette de ne pas l'avoir anticipé par une phase d'expérimentation préalable. Les syndicats, quant à eux, considèrent avoir progressé sur un sujet étranger à la culture de l'entreprise.

Au sein de l'entreprise d'assurances (G), un premier accord a été signé en 2015 avec les organisations syndicales. Celui-ci établissait un régime de télétravail limité à trois jours par semaine dans le cadre d'une restructuration des activités et concernait uniquement certains salariés. Un second accord plus général, signé en 2017, stipulait que pour "maintenir le lien social avec la communauté de travail, l'activité en télétravail ne pourrait excéder deux journées complètes par semaine travaillée". La fréquence du télétravail variait entre un et deux jours, en fonction des métiers et sous réserve de l'approbation de la hiérarchie. De plus, cet accord limitait le télétravail à 30 % des collaborateurs éligibles. Après la pandémie qui a vu 95% des salariés télétravailler, les règles sont revenues à l'accord de 2017, avec des conditions d'éligibilité en fonction des métiers, une limite de 30 % de télétravailleurs et un à deux jours de télétravail par semaine.

Enfin, le service de la fonction publique territoriale (F) avait signé un premier accord expérimental avec les organisations syndicales en novembre 2019. Celui-ci proposait un jour de télétravail par semaine. Bien que l'accord n'ait pas été modifié pendant la durée de l'enquête, son application a été caractérisée par d'importantes évolutions. Pendant le premier confinement, les employés ont réalisé cinq jours de télétravail par semaine. À partir de mai 2020, un retour progressif au bureau a été mis en place. Suite au deuxième confinement, la phase de retour sur site s'est poursuivie avec un maximum de trois jours de télétravail par semaine. Par la suite, le télétravail a été réduit à deux jours maximum par semaine au début de l'été 2021. Enfin, à partir de septembre 2021, la modalité de travail en vigueur a évolué vers un retour à la case de départ avec un maximum d'un jour de télétravail par semaine.

En conclusion, variable d'une entreprise à l'autre, le processus de négociation suit les vagues des trois confinements par des accords ou par des applications non formalisées. Les règles définissent le collectif des destinataires, les exclus et les quotas du télétravail. Le plébiscite du

télétravail reste sous réserve des règles négociées favorisant souvent un retour sur site pour la dernière période. Les données au niveau national pour l'année 2021 confirment cette évolution. Au 31 octobre, 42 % des salariés travaillent pour des entreprises qui n'autorisent pas le télétravail. De plus, le télétravail à temps plein devient de plus en plus rare : à la fin octobre, seulement 8 % des salariés sont dans des entreprises qui autorisent le télétravail toute la semaine, comparé à 13 % à la fin août 2021. Enfin, la moitié des salariés, soit 51 %, sont dans des entreprises qui autorisent le télétravail, mais seulement pour un nombre limité de jours par semaine<sup>26</sup>. La plupart de nos accords ont en commun de circonscrire le télétravail à une journée maximum par semaine. Quelles sont les raisons de cette limitation du télétravail par la négociation ?

#### 4 Télétravail : La force des critiques conduit à son rationnement

Nous avons montré que le télétravail, avec ses effets contrastés, à la fois loué et critiqué, peut être perçu à travers la position ambivalente et changeante des individus. Ceux-ci cherchent à équilibrer le travail en présentiel et à distance. La négociation collective offre une vision des règles qui modifient la définition du télétravail en fonction de la situation, favorisant récemment un retour sur site pour les salariés. Bien sûr, la réticence des employeurs joue souvent un rôle important, la "culture du présentiel" restant la norme. Cependant, nous souhaiterions proposer une perspective complémentaire. Nous formulons ici l'hypothèse d'une règle de résolution du paradoxe du télétravail par le biais de la négociation collective, des accords et de leur application. En réalité, les critiques du télétravail ont freiné son expansion. Ces critiques ont été relayées par les représentants des salariés aboutissant à des compromis sur un télétravail réduit.

##### 4.1 Les principales critiques : autonomie paradoxale et bien-être psychique

Les critiques issues de la période pandémique soulignent les changements néfastes qu'a induits la pratique du télétravail sur les conditions de vie telles que le réaménagement du logement, la réorganisation des temps sociaux, l'instabilité des relations sociales en situation de travail et hors travail. Nous regroupons ici ces critiques en deux blocs.

---

<sup>26</sup> DARES, *Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19*, Paris, DARES, coll. « Enquête flash novembre 2021 », 2021.

Premièrement, le télétravail est perçu comme un processus qui entrave les frontières entre vie privée et professionnelle, l'expression collective, la productivité de groupe, la créativité, la convivialité, le partage d'informations et même le transfert de compétences. Il s'agirait d'une « autonomie paradoxale » qui en augmentant l'autonomie individuelle réduit la déconnexion du travail et limite l'autonomie collective <sup>27</sup>.

Reprenons l'exemple du commerce agricole. Les salariés mettent en avant la difficulté à maintenir des liens de qualité. La distance « complexifierait » les « rapports humains ». Elle affaiblirait les relations « informelles », celles de la « machine à café » et « des discussions de couloir ». Cet effet de mise à distance, semble avoir été d'autant plus important que le confinement a marqué, de manière concomitante, la fin des activités de « team building », de « karting », de « repas de Noël », de « sapin », « de chocolat de Pâques », de « tombola ». Plus d'activités en « présentiel » ou simplement de repas « tous ensemble », résume un jeune stagiaire, qui regrette la mise à distance. Pour les salariés nouvellement embauchés, il serait difficile de « jauger » la qualité de leur travail, car ils manqueraient de « repères », « de recul », ce qui engendre une insatisfaction, quelle que soit la qualité du travail fourni. La culture d'entreprise, historiquement anti-télétravail dans le monde agricole, semble avoir pesé pour ces personnes qui n'ont pas réussi à être aussi productives qu'à l'accoutumée. Une des difficultés pour les lieux partagés ou non dédiés au télétravail découle de la nécessité de réaménager quotidiennement l'espace. Les salariés interrogés y voient une invasion, voire une effraction de l'entreprise au domicile du salarié. Typiquement, un « espace pour les devoirs » des enfants ou pour les « activités artistiques » se voit transformé en espace de travail : « Je ne vais pas bricoler des planches dans la cuisine », résume un salarié pour expliquer son besoin de disposer d'un lieu spécifiquement dédié à son travail.

« Une table de salle à manger divisée en deux, chacun son ordinateur, chacun une chaise, un clavier, une souris et voilà et c'est surtout d'un point de vue sonore que c'est compliqué, je pense, parce qu'on est tous les deux beaucoup au téléphone, beaucoup en conférence ». (B6, homme, commerce agricole)

Par ailleurs, partager un espace peut également engendrer des difficultés de confidentialité, voire d'intimité. En effet, l'usage d'une caméra lors d'une séance en visioconférence expose l'intérieur du domicile des salariés au vu de leurs collègues et supérieurs, limitant

---

<sup>27</sup> Mazmanian Melissa, Orlikowski Wanda J. et Yates JoAnne, « The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals », *Organization Science*, vol. 24, n° 5, 2013, p. 1337-1357.

considérablement l'intimité des autres membres de ce foyer. L'ingérence du travail dans la vie personnelle pose problème<sup>28</sup>, mais aussi celle de la vie personnelle dans le travail.

Avec la disparition des « coupures » obligatoires et systématiques, que sont les temps de trajet, les salariés du commerce agricole expliquent avoir plus de difficultés à marquer le début et la fin de journée de travail, augmentant la durée du travail. L'absence des collègues pour aller « prendre un café », partir en « pause déjeuner » ou « quitter le travail » en fin de journée est regrettée par les salariés. Durant la journée, certains disent oublier de faire des pauses ; d'autres réduisent les temps de repas, voire mangent sur « le pouce » devant l'ordinateur. En effet, les trajets peuvent permettre de s'assurer que « ce qui est à la maison reste à la maison » ou servir « à faire le vide et ne pas faire subir au reste de la famille les états d'âme de la journée », décrit un salarié de l'entreprise de commerce agricole. Le point de friction le plus important a été lié à la garde des enfants durant le premier confinement. Au-delà de l'impression de manquer de temps, ce qui semble avoir été le plus compliqué pour les salariés concernés, c'est l'impression d'avoir été réduit à la fonction parentale, coupée des autres liens sociaux, tout en continuant à travailler.

Deuxième bloc de critiques, le télétravail engendre des risques pour le bien-être psychique et physique bien qu'on ne puisse pas établir de façon systématique, par la littérature et les revues scientifiques, une santé menacée par le télétravail<sup>29</sup>.

Les problèmes de dos et d'articulations ont été signalés de manière sporadique. Mais, les effets négatifs du télétravail sur le bien-être psychique ont pu être immédiats et importants pour des salariés. La dégradation des conditions de travail s'est traduite par la perte de contacts, le manque d'échanges, des dépressions et des sentiments d'isolement. La solitude devient le symbole d'une évolution néfaste du télétravail. De nombreux récits en portent le témoignage :

« En temps normal, le soir on fait un resto avec des amis ou des choses comme ça, mais là il y a rien quoi, y a rien. Donc le seul moment où je vois du monde c'est pendant la journée » (B3, femme, commerce agricole).

---

<sup>28</sup> Tremblay Diane-Gabrielle, Chevrier Catherine et Loreto Martine Di, « Le télétravail à domicile », *op. cit.*

<sup>29</sup> Frodermann Corinna, Grunau Philipp, Hass Georg-Christophe et Müller Dana, *Homeoffice in Zeiten von Corona - Nutzung, Hindernisse und*, Nürnberg, IAB, 2021 ; Lunde Lars-Kristian, Fløvik Lise, Christensen Jan Olav, Johannessen Håkon A., Finne Live Bakke, Jørgensen Ingrid Løken, Mohr Benedicte et Vleeshouwers Jolien, « The relationship between telework from home and employee health: a systematic review », *BMC Public Health*, vol. 22, n° 1, 2022, p. 47.

« Le fait d'être tout seul pendant une semaine, surtout pour des gens qui ont pas forcément ni de famille ni de conjoints, ça peut vite être seul et on peut vite se mettre beaucoup de pression » (E7, homme RH, bâtiment).

Les organisations syndicales connaissent bien le problème. La difficulté est de savoir quelles personnes sont isolées et ensuite de pouvoir gérer la situation à distance.

« On va pas dire le contraire, les gens globalement sont plutôt satisfaits du télétravail. Mais y'a aussi les travers du télétravail. C'est, effectivement, le lien social, le manque de, oui effectivement, des gens qui sont un peu plus fragiles, ils sont chez eux, tout seul, les gens un peu plus timides, ils osent pas appeler. Moi je peux pas, même si c'est mon rôle, je peux pas appeler tous les gens en disant 'Tu vas bien, toi ? ' On est 600 personnes quoi (E2, homme, délégué syndical, bâtiment).

Un retour dans l'entreprise s'impose alors pour certains salariés.

« Alors là où ils ont quand même ouvert un petit peu la disponibilité du site, c'est quand il y'avait des personnes qui étaient isolées qui demandaient à revenir » (F4, homme, informatique).

« J'ai besoin d'avoir du contact avec les autres, c'est vrai que moi, seule à la maison, c'est pas pareil que si voilà je vivais avec quelqu'un, j'aurais peut-être plus envie de travailler à distance s'il y avait du monde à la maison, mais là...le fait d'être seule, je préfère venir au bureau voir les intervenantes, échanger avec elles » (A5, femme, RH, aide à domicile).

Parfois, l'isolement n'est pas vécu de manière consciente ; ses conséquences délétères s'installent progressivement ou s'imposent au bout d'un certain temps.

« Il y a aussi des collaborateurs qui sont en isolement social et qui ne s'en rendent pas forcément compte. Qui ont pas forcément envie de revenir sur site. Et qui se trouvent peut-être bien chez eux, mais je dirais indirectement ne se rendent pas compte dans l'état où ils peuvent être. Ça clairement, on l'identifie. » (G4, homme, délégué syndical, assurance).

L'isolement et le manque d'échange révèlent d'une part l'importance du travail pour entretenir les sociabilités, les rencontres et l'échange<sup>30</sup>. Ils révèlent d'autre part la nature sociale du lien familial. Ce lien reste ambigu : d'un côté, on peut se sentir isolé, car célibataire, sans

---

<sup>30</sup> Allen Tammy D., Golden Timothy D. et Shockley Kristen M., « How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings », *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 16, n° 2, 2015, p. 40-68.

enfants, sans beaucoup d'amis, donc déjà sans beaucoup de contacts ; d'un autre côté on peut se sentir isolé, car la vie familiale est pesante et les rencontres au travail manquent.

#### **4.2 Les délégués syndicaux comme relais de la critique et du retour sur site**

Ces deux types de critiques, l'autonomie paradoxale et l'atteinte au bien être psychique, sont relayés par les responsables RH et par les représentants du personnel. Le risque d'isolement engendré par le télétravail existe, même si les salariés se rendent sur site plusieurs jours par semaine. Les interactions habituelles, telles que les pauses déjeuner, les rencontres dans les couloirs et les discussions autour d'un café, jouent un rôle crucial dans la communication et l'échange d'informations entre collègues et sont, selon ces délégués syndicaux, souvent moins fréquentes lors du télétravail avec des conséquences importantes :

« C'est le risque d'isolement, même si on sera sur site deux ou trois jours par semaine, quatre jours par semaine, ben on se verra quand même moins en tout cas, on se verra moins fréquemment entre nous (...) Ce qui m'alimente aussi au quotidien, c'est aussi beaucoup de croiser les collègues, voilà, sur le lieu de travail, la pause déjeuner, dans les couloirs, la pause-café ou autre, etc. c'est comme ça que j'ai des informations. Il y a des collègues qui me disent 'tien, j'ai une question à te poser' ... ou 'est-ce que tu es au courant de ci ou ça ?'. Et le fait d'être à distance forcément, même si tout le monde a pu me contacter par téléphone, par Skype, c'est pas les mêmes échanges non plus ; c'est pas aussi spontané, c'est un cadre différent, c'est la même chose entre salariés aussi » (G5, homme, délégué syndical, assurance).

« Moi je vais vous dire, j'envisage de partir, de faire une formation et d'arrêter mes mandats. Et je pense que j'y serai arrivé d'une façon ou d'une autre, mais je pense que quand même, tout ce contexte de distanciel a nourri ma réflexion. C'est vrai qu'il y a une démotivation, voilà et je me sens de moins en moins à ma place » (G3, femme, déléguée syndicale, assurance).

On peut faire l'hypothèse d'un « biais du présentiel » parmi les délégués syndicaux, indépendamment de leurs préférences personnelles en matière de télétravail. Ce biais est à la fois culturel et politique. Familiers des échanges directs au sein de l'entreprise, nombre de délégués syndicaux sont convaincus des avantages d'un contact direct avec les salariés, sans intermédiaire numérique. Bien qu'ils soient souvent favorables à la tenue de réunions du CSE ou d'assemblées en mode hybride ou purement numérique, l'évaluation quotidienne des conditions de travail des salariés à distance leur semble plus délicate. D'après eux, il serait essentiel de protéger la vie privée et le domicile contre une éventuelle intrusion excessive du

travail, mais en parallèle, le travail à domicile est moins visible et donc plus difficile à évaluer de l'extérieur. Même si les représentants syndicaux défendent le droit au télétravail et cherchent à en étendre l'accès, les défis associés au travail à distance les incitent à préconiser un retour sur site pour le bien-être des salariés et de l'entreprise.

« (Dans) une entreprise où il y a des postes vraiment variés, cela peut être une problématique de ne pas être présent sur site... Déjà des personnes administratives qui eux peuvent prétendre, je pense qu'eux à long terme, ça peut poser un problème de ne plus participer à la vie de l'entreprise que ce soit pour une vie sociale » (C9, femme, déléguée syndicale, métallurgie).

« On revient en présentiel. On l'a fait petit à petit. (...). Redevenir une entreprise, du moins revenir un peu à la vie normale » (F1, homme, délégué syndical, fonction publique territoriale).

On peut conclure que le retour aux accords d'entreprise sur un télétravail maximal d'un jour par semaine et une mise en œuvre de pratiques plus restrictives constitue une tentative de résoudre le paradoxe du télétravail plébiscité et critiqué.

« Il y a eu plusieurs réactions, il y a ceux qui avaient hâte d'être en présentiel et il y a ceux qui voulaient pas revenir. Parce que c'était comment vous dire, ils se sentaient tellement dans l'autonomie, je vais dire, dans le confort d'être chez soi, qu'après du coup il y a eu des réactions différentes, il y a des gens qui n'avaient pas envie de revenir. (...). Le fait de revenir en présentiel, je pense que c'est des discussions avec les salariés ; c'est important d'expliquer le comment du pourquoi. Ça, je pense qu'on a loupé un peu le coche. On a un peu des rancœurs » (F2, femme, déléguée syndicale, fonction publique territoriale).

En effet, les règles négociées tendent à maintenir un télétravail régulier, mais relativement limité par rapport à la période pandémique. Cependant, cette résolution provisoire du paradoxe se complique du fait de la position délicate des délégués syndicaux. D'un côté, ils sont censés défendre le « droit » au télétravail des salariés. D'un autre côté, face aux difficultés et critiques, ils jugent qu'un retour au travail en présentiel est nécessaire, une position qui se trouve en adéquation avec celle des directions. Pour une partie des syndicalistes, le présentiel facilite l'action collective<sup>3132</sup>. N'oublions pas non plus que le besoin d'équité avec les salariés exclus du télétravail contribue également à ce positionnement sur un télétravail minimal. Le risque est alors que la majorité des télétravailleurs estime que disposer d'un jour de télétravail

---

<sup>31</sup> Ugict-CGT, *Enquête nationale sur le télétravail*, op. cit.

<sup>32</sup> Pour d'autres le distanciel a augmenté la réactivité, la fréquence et la fréquentation des réunions et assemblés, voir la recherche en cours menée par H. Bergeron, S. Louey et J. Pélisse à ce propos.

exceptionnellement (commerce agricole) ou seulement un jour de télétravail par semaine (assurance, métallurgie, fonction publique territoriale) est une situation insatisfaisante.

## 5 Conclusion

Le paradoxe du télétravail se révèle à travers les trente dernières années de littérature, qui mettent en lumière ses effets contradictoires sur la vie des salariés. Malgré les critiques substantielles et nombreuses des salariés, des études récentes montrent qu'au moins 80 % des individus souhaitent poursuivre le télétravail. Ce paradoxe présente un défi : trouver un équilibre approprié, puisque la quantité précise de télétravail souhaité varie selon les individus.

Chaque entreprise propose, à travers sa propre négociation, une règle locale pour résoudre ce paradoxe du télétravail, que l'accord interprofessionnel sur le sujet n'a pas cadré, restant trop général pour cela. Cette règle vise à satisfaire le désir des salariés de conjuguer le travail en présentiel et à distance, tout en tenant compte de leurs avis parfois contradictoires sur la qualité du travail, le stress associé et la liberté de gestion du temps.

Malgré le télétravail massif dû aux confinements, ces règles négociées n'établissent pas de « droit » de facto au télétravail. Les bénéficiaires sont sélectionnés en fonction de l'adéquation supposée de leur poste ou de leur capacité à travailler de manière « autonome ». La pratique mise en place par la négociation peut ainsi diverger des souhaits individuels. De plus, ces règles, tout comme la définition même du télétravail en situation, sont instables, ajoutant aux difficultés des salariés, celle d'envisager l'avenir, d'organiser et d'anticiper son temps professionnel.

À mesure que la menace de la pandémie s'atténue, les pratiques de télétravail se conforment alors à des accords minimisant son usage. La transition d'un télétravail à plein temps à un seul jour par semaine peut constituer un bouleversement significatif dans les conditions de vie. Ce changement remarqué découle des règles effectives et pas toujours d'une évolution des règles formalisées. En effet, le simple retour à une règle négociée avant ou au début de la pandémie peut suffire à réduire la pratique du télétravail. Cela met en évidence l'importance cruciale des régulations sociales.

Les directions d'entreprises et les délégués syndicaux s'accordent en effet sur le fait que le télétravail doit être limité après la pandémie. Deux principaux arguments soutiennent ce retour au travail en présentiel. Premièrement, l'autonomie paradoxale indique que malgré l'autonomie acquise, les salariés ont perdu les interactions sociales courantes du lieu de travail. C'est particulièrement délicat pour les nouveaux embauchés, qui peinent à évaluer la qualité de leur

travail sans points de repère tangibles. Le télétravail a également empiété sur la vie privée et a conduit à une diminution de l'efficacité des collectifs. Deuxièmement, l'isolement social, entraînant une désocialisation et des problèmes de bien-être psychique, est un défi que chaque entreprise a dû surmonter.

Ces critiques sont mises en avant par les délégués syndicaux dans leur quête d'un retour à la « normale » post-pandémique. Toutefois, la pandémie a créé un nouveau « normal » pour le télétravail. Certains délégués syndicaux souhaitent donc reprendre les négociations pour étendre le télétravail au-delà des personnes éligibles et d'une journée par semaine, ressentant la pression des salariés qui estiment que le télétravail a été trop rationné. Cependant, cette ouverture ne dissipera probablement pas la fragmentation entre les exclus, les réfractaires et les supporters du télétravail. D'autres recherches seront nécessaires afin de comprendre les lignes de partage entre les déterminants individuels et les régulations collectives du télétravail en entreprise. Le problème des compensations pour les travailleurs écartés du télétravail reste par ailleurs ouvert. De manière consécutive, la question de la réduction du temps de travail à une semaine de quatre jours suscite actuellement un nouvel intérêt en Europe. L'existence de ces expérimentations souligne sans doute le besoin de renforcer les dynamiques collectives, qui ont été perturbées par le télétravail pendant la pandémie.

## Références

- Allen Tammy D., Golden Timothy D. et Shockley Kristen M., « How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings », *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 16, n° 2, 2015, p. 40-68.
- ANACT, *Télétravail en confinement*, Lyon, ANACT, 2020.
- Boockmann Bernhard, König Tobias, Laub Natalia, Becker Christine, Hofmann Elias, Kennel Maria et Spies Dominik, *Meta-Studie: Covid-19-Pandemie und betriebliche Anpassungsmaßnahmen*, Tübingen, Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung, 2021.
- Christensen Kathleen E., « Impacts of computer-mediated home-based work on women and their families », *Office Technology and People*, vol. 3, n° 3, 1987, p. 211-230.
- Cianferoni Nicola, « Le télétravail après la pandémie : une nouvelle frontière dans la flexibilisation de l'emploi ? », *Raison présente*, vol. 218, n° 2, 2021, p. 89-98.
- DARES, *Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19*, Paris, DARES, coll. « Enquête flash novembre 2021 », 2021.
- , *Enquête flash : Le télétravail pendant la crise sanitaire.*, Paris, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, 2020.
- De Terssac Gilbert, *Autonomie dans le travail*, Paris, Presses Universitaires de France, 1992.
- Erb Louis, Inan Ceren, Beatriz Mikael, Bègue Marilyne, Coutrot Thomas, Do Thi-Phuong-Thuy, Duval Marion, Mauroux Amélie et Rosankis Élodie, « Télétravail durant la crise sanitaire », *DARES Analyses*, n° 9, 2022, .

- EWORKEY, *Le télétravail dans les grandes entreprises françaises : comment la distance transforme nos modes de travail*, Paris, Ministère de l'industrie et du commerce extérieur, 2012.
- Felstead Alan et Jewson Nick, *In work, at home: towards an understanding of homeworking*, London; New York, Routledge, 2000.
- Frodermann Corinna, Grunau Philipp, Hass Georg-Christophe et Müller Dana, *Homeoffice in Zeiten von Corona - Nutzung, Hindernisse und*, Nürnberg, IAB, 2021.
- Giotto Timo et Thoemmes Jens, « La négociation du télétravail : dynamique, variété et fragilité », *Négociations*, vol. 38, n° 2, 2022, p. 35-53.
- Hill E.Jeffrey, Ferris Maria et Mårtinson Vjollca, « Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, n° 2, 2003, p. 220-241.
- Kurkland Nancy B. et Bailey Diane E., « The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime », *Organizational Dynamics*, vol. 28, n° 2, 1999, p. 53-68.
- Lunde Lars-Kristian, Fløvik Lise, Christensen Jan Olav, Johannessen Håkon A., Finne Live Bakke, Jørgensen Ingrid Løken, Mohr Benedicte et Vleeshouwers Jolien, « The relationship between telework from home and employee health: a systematic review », *BMC Public Health*, vol. 22, n° 1, 2022, p. 47.
- Mazmanian Melissa, Orlikowski Wanda J. et Yates JoAnne, « The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals », *Organization Science*, vol. 24, n° 5, 2013, p. 1337-1357.
- Mierich Sandra, *Orts- und zeitflexibles Arbeiten Praxiswissen Betriebsvereinbarungen*, Düsseldorf, Hans-Böckler Stiftung, 2020.
- Rey Claudie et Sitnikoff Françoise, « Travail à domicile et TIC : droit à la déconnexion et négociation de la disponibilité », *Les mondes du travail*, n° 2, 2006, p. 85-100.
- Reynaud J.-D., « Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, n° 29-1, 1988, p. 5-18.
- Schütz Gabrielle et Noûs Camille, « Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations », *Sociologies pratiques*, vol. 43, n° 2, 2021, p. 1-12.
- Standen Peter, Daniels Kevin et Lamond David, « The home as a workplace: Work-family interaction and psychological well-being in telework. », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 4, n° 4, 1999, p. 368-381.
- Taskin Laurent et Vendramin Patricia, *Le télétravail, une vague silencieuse: les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*, Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain, 2004.
- Tremblay Diane-Gabrielle, « Le télétravail : son impact sur l'organisation du travail des femmes et l'articulation emploi-famille », *Recherches féministes*, vol. 14, n° 2, 2001, p. 53.
- Tremblay Diane-Gabrielle, Chevrier Catherine et Loreto Martine Di, « Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ? », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, n° 34, 2006, p. 1-12.
- Ugict-CGT, *Enquête nationale sur le télétravail*, Paris, 2021.