



**HAL**  
open science

## Télétravail: de l'exception à la règle

Jens Thoemmes

► **To cite this version:**

Jens Thoemmes. Télétravail: de l'exception à la règle. La Revue des Conditions de Travail, 2024, 14, pp.27-35. hal-04567104

**HAL Id: hal-04567104**

**<https://hal.science/hal-04567104v1>**

Submitted on 3 May 2024

**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.

**Thoemmes, J. (2024)**, « Télétravail: de l'exception à la règle », *La Revue des conditions de travail*, n°14, pp. 27-35.

Jens Thoemmes (DR au CNRS, CERTOP)

## Résumé

Le télétravail, qui a émergé dans les années 1970, a connu une accélération grâce aux avancées technologiques et à la pandémie de COVID-19. Notre projet de recherche a analysé le télétravail dans 7 entreprises durant la pandémie. Soixante entretiens avec les négociateurs et utilisateurs du télétravail ont été menés. La recherche a révélé l'importance des négociations d'entreprise dans l'organisation du télétravail en France. La pandémie a provoqué des changements dans les conditions de travail, soulignant des défis en termes d'organisation, collectif de travail et de gestion des temps sociaux. L'avenir du télétravail dépendra des négociations collectives, des attentes des salariés et de l'évolution technologique. La recherche suggère une croissance du télétravail sur le long terme, mais de manière non linéaire, et variant selon les entreprises et les secteurs.

**Mots clés** : télétravail, négociation collective, pandémie COVID-19, entreprise,

## Télétravail : de l'exception à la règle

### 1 L'histoire d'un dispositif sur 50 ans

Le télétravail (TT) a considérablement évolué au cours des 50 dernières années. Depuis les premières expérimentations dans les années 1970 jusqu'à la généralisation due à la pandémie de COVID-19 en 2020, le TT est passé de l'exception à la règle pour une partie non négligeable des salariés. Dans les années 1970, le TT émerge pour la première fois. L'Américain Jack Nilles, coincé dans un embouteillage à Los Angeles, aurait inventé le terme de « telecommuting » (Kurkland et Bailey 1999). Le concept de TT était alors vu

comme une solution à de nombreux problèmes de la société industrielle (Largier 2001). La réduction des pollutions, des embouteillages combinés aux gains de libertés et d'énergie ont poussé les premières expérimentations de TT dans des entreprises et institutions publiques, notamment aux États-Unis et en Europe.

Les années 1980 et 1990 voient l'essor des technologies de l'information et de la communication, avec l'apparition des ordinateurs personnels, des réseaux informatiques et de l'internet. Ces innovations facilitent le travail à distance en permettant une meilleure communication et un partage d'informations plus fluide entre les travailleurs éloignés géographiquement. En France, les premières impulsions seraient à porter au crédit de la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR) et de sa commission générale des Télécommunications (Haicault 1998).

Dès la fin des années 1980, le bureau international du travail (BIT) se saisit des questions du travail réalisé en dehors des enceintes des entreprises (Schneider de Villegas 1989). Bien que considérant le travail au domicile comme ayant toujours existé, le BIT y voit une nouvelle forme de production intégrant une relation d'emploi entre le « home-based worker » et un employeur. Celle-ci est rendue possible grâce au développement des technologies de la communication. Le BIT décide alors de produire un premier rapport sur le sujet (Thurman et al. 1990). Ce rapport met l'accent sur les secteurs de la télécommunication, de l'assurance et de la banque, l'industrie informatique, le marketing, les affaires gouvernementales et l'édition comme les noyaux du développement de cette nouvelle pratique du TT. Concernant l'ampleur du phénomène en France, avant la crise sanitaire de la covid 19, les statistiques disponibles sont relativement hétérogènes<sup>1</sup>. Le rapport de la mission de Thierry Breton (Breton 1994) faisait état de 160 000 travailleurs en France, contre près de 20 millions aux EU.

La lenteur du développement des pratiques de TT en France à cette époque serait due, entre autres, à un manque de planification des pouvoirs publics et des services de RH ainsi qu'à une résistance des cadres qui caractériserait une sorte de management pyramidale à la française (Haicault 1998). Au total, le TT gagne en popularité, mais reste encore marginal et concerne principalement les travailleurs indépendants et les cadres.

Au tournant du 21<sup>e</sup> siècle, le TT se démocratise et s'étend à un nombre croissant de professions. La généralisation de l'accès à internet haut débit et autres appareils mobiles contribuent à cette expansion. Dans ce contexte, Sullivan (2003) plaide pour une approche disciplinaire du télétravail, et pour une définition variable en fonction de l'angle choisi pour étudier le phénomène. Cet auteur met en exergue la question des transports, du lieu d'exercice de l'activité professionnelle, de l'usage des technologies de la communication, de la proportion du temps passé en TT et du cadre juridique encadrant l'activité. Elle se différencie sur ce point de Standen, Daniels, et Lamond (1999) qui tentent de poser un cadre fixe comprenant cinq dimensions : les technologies de l'information et de la

---

<sup>1</sup> [https://www.entreprises.gouv.fr/files/teletravail\\_rapport\\_du\\_ministere\\_de\\_mai2012.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/teletravail_rapport_du_ministere_de_mai2012.pdf)

[http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/guidetlw\\_repe\\_res\\_anact.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/guidetlw_repe_res_anact.pdf)

<http://www.cget.gouv.fr/chiffres-teletravail-2016#sthash.nOQFRN6i.dpbs>

Dares, analyses mars 2016, n°13.

<http://zevillage.net/wp-content/uploads/2016/01/Enquete-OBERGO-2016-nombre-de-te-le-travailleurs.pdf>

[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf)

communication qui relie les travailleurs au bureau, la répartition du temps entre le bureau et le domicile, la communication avec d'autres employés, la communication avec les clients ou d'autres parties externes, l'intensité des connaissances, indiquant différents niveaux d'autonomie. Qvortrup (1998) défend qu'il ne doive y avoir qu'une seule définition du TT et de ses sous-catégories. Si la définition du TT reste complexe (Fusulier et Lannoy 1999 ; Largier 2001), un consensus se dégage dans la littérature selon lequel le TT serait une activité effectuée à distance avec l'appui des technologies de communication. Le recours au TT reste pourtant restreint. Seules les entreprises start-up et de la technologie commencent à l'adopter comme un mode de fonctionnement normal.

La décennie 2010 est marquée par l'apparition des espaces de coworking (tiers lieu), qui offrent des solutions flexibles pour les travailleurs à distance et les indépendants (Spinuzzi 2012). Ces espaces facilitent la collaboration et les échanges entre les télétravailleurs de diverses professions et secteurs d'activité.

La pandémie de COVID-19 en 2020 constitue un tournant majeur pour le télétravail. Face aux confinements et restrictions de déplacement, de nombreuses entreprises sont contraintes d'adopter le travail à distance pour assurer leur continuité d'activité. Le TT devient alors la norme pour un grand nombre de travailleurs. Mais le TT ne concerne pas la majorité des salariés. En mars 2020, environ un salarié sur deux était en chômage partiel, congé ou arrêt maladie (DARES 2020). Or parmi celles et ceux qui étaient encore en poste, seule la moitié télétravaillait. Le distanciel était donc minoritaire même durant les confinements, mais son niveau a beaucoup augmenté sur deux ans puisqu'en janvier 2021, 27 % des salariés pratiquaient du TT contre 4 % en 2019 (Erb et al. 2022). Selon l'INSEE (enquête emploi) pour toute l'année 2021, 78,3 % des salariés n'ont travaillé aucun jour par semaine à distance. Nous pouvons en conclure que si au cours des 50 dernières années la pratique du TT est devenue beaucoup plus répandue, elle n'est pas générale.

Les projections en la matière sont problématiques. Les statistiques sont peu à même de tracer les quantités exactes de TT par salarié sur une longue période. Mais la tendance d'une croissance sur le long terme semble claire. Plus fondamentalement, que peut-on dire de la nature de ce TT ? Il s'agirait précisément de comprendre les dimensions de la nouvelle règle du TT, c'est-à-dire sa provenance, les conditions concrètes de son exercice, les populations exclues et incluses, la répartition des temps sociaux, et l'arbitrage entre distanciel et présentiel.

## **2 Le télétravail, une règle négociée**

Ces questions ont été au cœur d'un projet que nous avons mené entre 2021 et 2022. Notre recherche aborde le TT comme étant le produit de règles sociales et mis en place par les régulations sociales (Reynaud, 1988), y compris les régulations politiques (de Terssac, Thoemmes, & Flautre, 2004). La négociation collective devient un moteur de construction de ces règles (Reynaud, 1999), bien que d'autres types d'échange aient également leur importance. Les lois, les accords interprofessionnels et de branche décrivent des cadres formalisés généraux. Les discussions entre la hiérarchie et le(s) salarié(s), les plus proches du terrain, produisent bon nombre de configurations concrètes

du TT. Entre ces deux types d'échanges, la négociation d'entreprise joue un rôle de plus en plus important dans la mise en place du travail à distance en France (Bilan de la négociation collective 2020). Les entreprises ont signé un nombre croissant d'accords titrés « télétravail », malgré l'absence d'obligation de négociation sur ce sujet. Cela indique une autonomisation du sujet et sa relative indépendance d'autres thèmes comme les salaires, le temps de travail, etc. (Giotto et Thoemmes 2022). Le TT durant la pandémie a entraîné d'importants changements dans une variété de conditions de travail. Les effets touchent non seulement les télétravailleurs, mais aussi ceux qui ne peuvent pas en bénéficier. Cette évolution soulève des questions concernant les organisations de travail, les relations hiérarchiques et la gestion des temps sociaux (Tremblay, Chevrier, & Loreto, 2006 ; Scaillerez & Tremblay, 2016). Notre recherche a montré que la mise en place du dialogue social a pris du retard face aux contraintes induites par la pandémie. Les confinements successifs ont pris de court les négociateurs. Toutefois, les entreprises ayant anticipé cette problématique ont mieux géré la situation. Par ailleurs, d'autres recherches en France et à l'étranger démontrent que l'expérience préalable a facilité l'adaptation au travail à distance pendant la pandémie (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés 2020). Cependant les accords ont montré que chaque situation d'entreprise est à considérer comme particulière, en fonction des contraintes d'activité, des relations sociales, de la taille, etc.

### **Synthèse de la recherche sur le télétravail et la négociation (Projet TELTRA)**

Pour explorer cette thématique, nous avons mené une recherche collaborative de 12 mois en 2021-2022, financée par l'ANR (RA-COVID)<sup>2</sup> et impliquant un groupe pluridisciplinaire de 6 experts issus de l'ARACT Occitanie, faisant partie du réseau de l'ANACT. Les contributions de l'ergonomie, de la psychologie, de la physiologie du travail et de la sociologie ont permis d'approfondir notre compréhension de la négociation et de ses effets sur le bien-être des employés.

Dans le cadre du projet TELTRA, nous avons visité 7 entreprises aux caractéristiques variées en termes de taille, secteur et propension au télétravail.

Notre méthodologie inclut 60 entretiens d'une durée approximative de 90 minutes chacun, enregistrés et transcrits. Parmi ceux-ci, 15 entretiens ont été réalisés avec des négociateurs (directions, délégués syndicaux, représentants CSE) et 45 entretiens avec des employés aux profils divers. Nous avons également collecté et analysé des documents relatifs aux négociations.

Le choix des entreprises a été influencé par la diversité des situations, l'intérêt pour la négociation et les défis liés au télétravail.

---

<sup>2</sup> ANR-20-COV9-0003. Nous remercions Timo Giotto (CERTOP) de sa participation à ce projet de recherche

Cela explique probablement pourquoi le niveau d'entreprise a été de plus en plus sollicité pour élaborer des règles spécifiques au télétravail, devenant ainsi un niveau privilégié de régulation sociale, à l'image de l'emploi (Bélanger & Thuderoz, 1998). Le TT semble renforcer l'importance de la négociation collective en France, dans le contexte d'une fragilisation des régulations (Tixier, 2007 ; Béthoux et al., 2015). Mais le niveau de l'entreprise a aussi cet objectif de coordonner les initiatives locales infraentreprises, et les échanges non formalisés entre la hiérarchie et les salariés à propos du TT. L'établissement devient un endroit de la centralisation des échanges auparavant dispersés ou interindividuels. Dans nos 7 études de cas (cf. infra) la négociation collective est d'abord un effort d'harmonisation et de formalisation de situations hétérogènes au sein de chaque entreprise.

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 1 : Caractéristiques des entreprises participantes à la recherche

Nous avons identifié trois principales caractéristiques de ces règles négociées. D'une part, le processus de négociation est permanent, rythmé par des phases et ponctué par des accords ou avenants : par exemple sur une période d'un an 2 accords et 12 avenants pour une entreprise d'assurances. Les règles sont provisoires et corrigées, parfois après quelques semaines seulement. Si l'évolution du TT semble irréversible et désormais intégrée dans la culture des entreprises, l'analyse de la négociation invite à la prudence, car les règles ont beaucoup varié ces deux dernières années.

D'autre part, les résultats des négociations montrent de la variabilité : du 100 % TT (entreprise D) à un TT minimal (B), voire quasiment inexistant (C). Cette hétérogénéité se prolonge à l'intérieur de chaque établissement. Les règles génèrent une nouvelle communauté variable, celle des travailleurs à distance. Qu'il s'agisse du nombre de jours, des personnes exclues du télétravail, du droit au TT ou au travail en présentiel, ces arbitrages concernent l'ensemble des salariés.

Enfin, et contrairement à l'idée de variabilité, pour 4 entreprises une tendance commune se dessine. À mesure que l'impact de la pandémie diminue, les politiques du TT évoluent

pour limiter son utilisation. Passer d'un télétravail à temps plein à un seul jour par semaine entraîne des changements majeurs dans les conditions de vie. Cette situation s'est produite dans des secteurs du commerce agricole (B), la métallurgie (P), la fonction publique territoriale (T) et l'assurance (H). La négociation collective a restreint le TT à un jour par semaine, même si les salariés auraient souhaité en avoir deux ou trois. Ce phénomène découle de l'application des règles en place, et pas nécessairement de la modification des règles formellement établies. Ce TT minimal crée des frustrations chez les salariés qui s'étaient habitués à un volume plus important.

« 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 » (H11, femme, assurance).

D'autres enseignements sur les conditions de travail ont pu être soulevés. Les outils informatiques ont joué un rôle crucial dans la plupart des entreprises et ont parfois posé problème : manque d'équipement à domicile, connexion insuffisante, difficultés logicielles et de formation. Cependant, il est surprenant que ces questions techniques ne soient pas au cœur des négociations collectives.

Nous en déduisons l'absence de déterminisme technologique dans la mise en œuvre du télétravail, au profit de logiques liées à l'organisation de la vie professionnelle et de la vie privée. Par ailleurs, plusieurs sujets dépassent le cadre de l'écriture de l'accord, mais prennent de l'importance dans les entreprises et font l'objet de discussions actuelles.

Le premier thème concerne le collectif de travail. Le TT est en partie perçu comme un processus d'individualisation limitant l'expression collective, la productivité collective, la créativité, la convivialité, le transfert d'information et de compétences, etc. Il est considéré comme un risque allant à l'encontre des pratiques d'inclusion et de « renforcement d'équipe » traditionnellement promues dans les entreprises. Non seulement le TT met de la distance entre les salariés ce qui peut paraître contreproductif au vu des pratiques historiques de « *team building* » cherchant, à l'inverse, à créer du lien et à rapprocher les salariés. Le TT ferait peser « *un risque de déconnexion* », un sentiment de « *plus faire partie de l'entreprise* » qui pourrait être assimilé à de la « *déconstruction organisationnelle* ». Par ailleurs, des salariés qui se connaissent moins risquent de « *perdre en synergie* » dans leurs travaux communs.

« Moi je suis ce qu'on appelle un animal social, moi j'ai besoin de voir mes collègues, de discuter avec eux, j'estime qu'il y a énormément d'informations informelles qui se perdent en fait dans le télétravail » (D6, homme, informatique).

Le second thème concerne l'encadrement et la confiance. La confiance, omniprésente dans les entretiens, constitue une limite importante au télétravail. Pour l'encadrement, les formes de contrôle traditionnelles en présentiel ne semblent pas toujours adaptées à une activité à distance. Pour les encadrés, le manque de confiance crée une situation caractérisée par une qualité de travail sous-optimale.

« C'est que la notion de confiance entre le manager et les membres de son équipe, elle est fondamentale (...) c'était la principale contrainte, le principal élément qui n'allait pas dans le sens de la mise en place du télétravail » (G1, femme, bâtiment).

Le troisième thème concerne l'articulation des temps sociaux. Si le TT permet d'envisager une autre manière de combiner les activités domestiques, de loisir et professionnelles, les conditions personnelles (famille, logement, école, etc.) échappent au périmètre de la négociation collective.

« Une table de salle à manger divisée en deux, chacun son ordinateur, chacun une chaise, un clavier, une souris et voilà. C'est vrai que 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. On est tous les deux cadres donc on est tous les deux confrontés aux mêmes situations. C'est vrai que c'est quand même difficile à vivre parce qu'on peut pas se permettre de faire autant de bruit qu'on le ferait en temps normal oui, c'est vrai qu'on se marche très vite sur les pieds et qu'on se déconcentre l'un l'autre aussi » (B8, homme, commerce agricole).

C'est pourquoi une transition complète vers le 100 % TT semble illusoire, tant les conditions varient d'un individu à l'autre. Les entreprises et les travailleurs doivent s'adapter à un monde en mutation, où les frontières entre travail et vie personnelle sont de plus en plus floues (Kossek, Lautsch, & Eaton, 2006).

Le dernier thème concerne la négociation elle-même. D'une part, le TT apparaît dans plusieurs cas comme une opportunité d'améliorer le climat social et de renouer avec la discussion. Les vidéoconférences permettent d'inclure un plus grand nombre de salariés dans le travail des représentants des salariés et d'accroître la fréquence des échanges. D'autre part, les personnes interrogées sont également conscientes des difficultés engendrées par la distance dans la réalisation du travail syndical ou de représentation des salariés. L'absence de présentiel a limité le retour sur les conditions de travail. Si les échanges avec la direction semblent toujours possibles, le rôle de réceptacle des expériences des salariés nécessite l'utilisation des mêmes techniques que celles employées pour le TT : visioconférences, plateformes, téléphone. Or, la sphère privée étant traditionnellement distincte de la vie professionnelle, le travail syndical doit se réinventer et trouver de nouvelles formes pour continuer à jouer son rôle.

### 3 Le télétravail plébiscité, mais sous réserve

Lorsqu'on interroge les données sur le TT environ 70 % des salariés qui l'ont expérimenté le pratiquent régulièrement et 80 % souhaitent le continuer (Erb et al. 2022). Notre recherche confirme cette tendance sur un nombre restreint d'individus et entreprises (n :60).

Mais les limitations formulées à cette tendance par les salariés sont importantes.

Premièrement, lorsqu'on examine de plus près la catégorie de TT, une proportion significative préfère le travail mixte, tandis qu'une autre partie opte pour le travail entièrement à distance. Si ce dernier pourcentage dépasse celui du travail exclusivement en présentiel, la combinaison des deux demeure la solution privilégiée. Pour une majorité relative, la limitation concernant le TT se manifeste par une position qui souhaite ne pas choisir, mais plutôt combiner les deux environnements de travail.

Gérer cette ambivalence est donc la première requête que les employés adressent à la négociation collective : l'établissement d'un cadre temporel qui trouve un équilibre entre les deux situations. Cet équilibre prend généralement la forme d'un nombre de jours de TT autorisés par semaine.

Deuxièmement, cet équilibre et la formule préférée proviennent de l'expérience des conditions de travail. En détaillant cette attitude selon les thèmes, les salariés s'expriment également souvent en faveur de la solution mixte pour favoriser la qualité du travail, un niveau de stress moins élevé, la liberté de gestion du temps de travail, rapport à la hiérarchie, conditions de travail, etc. Mais pour certains thèmes, le 100 % présentiel concentre la majorité relative des salariés. Cela porte par exemple sur la qualité du rapport aux collègues, les opportunités de formation, le confort de travail, l'accès aux ressources de l'entreprise, l'avancement de carrière. Le 100 % distanciel est favorisé pour les thèmes suivants : meilleure situation économique, sentiment d'indépendance et de liberté, niveau de fatigue le moins élevé. Nous pouvons donc conclure qu'une position définie à propos du TT n'est pas universelle, y compris pour un même individu. Elle est toujours partagée entre les trois options évoquées.

Troisièmement, le TT est limité par des opposants au distanciel. Les adversaires et les partisans du TT agissent en fonction de leur expérience. Les premiers ont tous vécu difficilement le TT durant la pandémie, d'où les débats et des demandes concernant leur éventuel retour sur site, même pendant les moments les plus critiques de la pandémie. S'ajoute, dans la discussion sur le droit au télétravail, la revendication d'un droit au travail en présentiel. Les détracteurs soulignent les conditions matérielles, telles que le logement, les moments sociaux, les interactions sociales et l'isolement lors du télétravail. N'oublions pas également qu'une partie des employés n'a pas la possibilité de travailler à distance, soit parce que leur métier ne le permet pas, soit parce qu'ils n'en ont pas l'autorisation. La puissance des critiques impose une vision collectivement partagée du travail à distance, notamment grâce aux représentants des salariés, qui sont conscients des difficultés. Les syndicalistes ou membres du comité social et économique (CSE) se trouvent à cet égard entre le marteau et l'enclume. D'un côté, ils souhaitent ancrer et élargir le droit au TT dans l'entreprise en suivant la majorité des salariés qui l'ont pratiqué. D'un autre côté, en tant qu'élu ou militant, l'habitude du présentiel prévaut chez

ces représentants. D'où la compréhension des soucis de la minorité des pratiquants et de celles et ceux qui restent exclus du TT. L'objectif de la négociation est bien de trouver un compromis du côté des salariés entre des positions parfois difficilement conciliable et en ne fermant aucune porte pour l'avenir.

## **Conclusion**

Le télétravail (TT) a évolué depuis les années 1970, passant de l'exception à la règle pour une partie significative des salariés, règle qu'il s'agit d'explicitier. Cette évolution est liée aux progrès technologiques, à l'accès à Internet haut débit et aux appareils mobiles. La pandémie de COVID-19 en 2020 a été un tournant majeur, poussant de nombreuses entreprises à adopter le TT. Cependant, la pratique du TT n'est pas encore généralisée. Les projections sont difficiles, mais la tendance à long terme montre une croissance du TT. Il est crucial de comprendre les dimensions du TT, sa provenance, les conditions d'exercice, les populations concernées, la répartition des temps sociaux et l'équilibre entre travail à distance et présentiel.

Ce projet de recherche, mené entre 2021 et 2022, étudie le TT comme produit de règles sociales et régulations. Les négociations collectives et les lois définissent des cadres généralisés pour le TT, tandis que les discussions au sein des entreprises établissent des configurations spécifiques. La négociation d'entreprise joue un rôle croissant dans le travail à distance en France.

La pandémie a entraîné des changements importants dans les conditions de travail et a soulevé des questions concernant l'organisation du travail et la gestion des temps sociaux. L'expérience préalable du TT a facilité l'adaptation pendant la pandémie, mais chaque situation est unique. L'entreprise est un niveau privilégié de régulation sociale, contribuant à la construction de règles spécifiques au TT.

Les règles négociées présentent deux caractéristiques principales : leur évolution constante et leur variabilité. Le processus de négociation est permanent, rythmé par des accords ou avenants provisoires. Les résultats des négociations varient considérablement, allant du 100 % à un TT minimal. Nous avons aussi montré que quatre sur sept entreprises font du retour au présentiel une priorité en limitant le télétravail à un jour par semaine. Cette évolution mécontente une partie des télétravailleurs.

Plusieurs thèmes ont été soulevés lors de cette recherche, notamment l'importance du collectif de travail, l'encadrement et la confiance, l'articulation des temps sociaux et la négociation elle-même. Le TT est perçu comme un processus d'individualisation pouvant limiter l'expression collective et la confiance. L'articulation des temps sociaux doit être prise en compte pour adapter le TT aux conditions personnelles des individus. Enfin, la négociation doit évoluer pour faire face aux défis posés par la distance dans la réalisation du travail syndical ou de représentation des salariés.

Le TT n'est plus seulement un analyseur de la transformation du travail (Haicault 1998), mais il est devenu un puissant outil de la recomposition et de l'organisation du travail. L'avenir du TT dépendra des négociations collectives, des règles établies, des attentes des

salariés, et de l'évolution technologique. La recherche suggère que le TT continuera à croître sur le long terme, mais de manière non linéaire et avec une variabilité importante entre les entreprises et les secteurs d'activité.

## Bibliographie

Belzunegui-Eraso, Angel, et Amaya Erro-Garcés. 2020. « Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis ». *Sustainability* 12 (9) : 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>.

Breton, Thierry. 1994. *Le télétravail en France : situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques : rapport au ministre d'Etat, ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire et au ministre des Entreprises et du Développement économique*. Collection des rapports officiels. Paris : La Documentation Française.

DARES. 2020. « Enquête flash : Le télétravail pendant la crise sanitaire. » Paris : Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion.

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

Fusulier, Bernard, et Pierre Lannoy, dir. 1999. *Les techniques de la distance : regards sociologiques sur le télétravail et la téléformation*. Logiques sociales. Paris : Harmattan.

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>.

Haicault, Monique. 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.

Kurkland, Nancy B., et Diane E. Bailey. 1999. « The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime ». *Organizational Dynamics* 28 (2) : 53-68. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9).

Largier, Alexandre. 2001. « Le télétravail, Trois projets pour un même objet ». *Réseaux* 106 (2) : 201-29.

Qvortrup, Lars. 1998. « From telework to networking: Definitions and trends ». Dans *Teleworking: International perspectives from telecommuting to the virtual organisation*, 21-39. London : Routledge.

Schneider de Villegas, Gisela, dir. 1989. *Home work*. Conditions of Work Digest, 8,2. Geneva : Internat. Labour Organisation.

Spinuzzi, Clay. 2012. « Working Alone Together: Coworking as Emergent Collaborative

Activity ». *Journal of Business and Technical Communication* 26 (4) : 399-441. <https://doi.org/10.1177/1050651912444070>.

Standen, Peter, Kevin Daniels, et David Lamond. 1999. « The home as a workplace: Work–family interaction and psychological well-being in telework. » *Journal of Occupational Health Psychology* 4 (4) : 368-81. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.368>.

Sullivan, Cath. 2003. « What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking ». *New Technology, Work and Employment* 18 (3) : 158-65. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00118>.

Thurman, Joseph E., Vittorio Di Martino, Michele Jankansih, et Linda Wirth, dir. 1990. *Telework. Conditions of Work Digest*, Vol. 9, No. 1 1990. Geneva : Internat. Labour Organisation.