



**HAL**  
open science

## Télétravail, pratiques syndicales et sociabilités au travail

Sophie Louey, Jérôme Pélisse, Henri Bergeron

► **To cite this version:**

Sophie Louey, Jérôme Pélisse, Henri Bergeron. Télétravail, pratiques syndicales et sociabilités au travail. 2024. hal-04750847

**HAL Id: hal-04750847**

**<https://hal.science/hal-04750847v1>**

Submitted on 13 Jan 2025

**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.

10 \_ 2024

# L'AVENIR DES SOCIABILITÉS

## NOTE THÉMATIQUE N°2

# Télétravail, pratiques syndicales et sociabilités au travail

\_Sophie Louey  
\_Jérôme Pélisse  
\_Henri Bergeron



S'ENGAGER POUR CHACUN  
AGIR POUR TOUS

The logo features three overlapping circles in orange, blue, and black above the text "Fondation Jean Jaurès ÉDITIONS".

Fondation  
Jean Jaurès  
ÉDITIONS

**Sophie Louey** est sociologue, postdoctorante à la chaire Transformation des organisations et du travail de Sciences Po. Elle est membre associée du Centre de sociologie des organisations à Sciences Po, du Centre d'études de l'emploi et du travail au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) ainsi que du Centre universitaire de recherche sur l'action publique et le politique à l'université de Picardie Jules-Verne. Elle est notamment coautrice avec Henri Bergeron et Jérôme Pélisse d'un rapport sur les effets du télétravail sur les collectifs au travail : *Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services : une mise à l'épreuve des collectifs au travail ?* (IRES-CFDT, 2023).

**Jérôme Pélisse** est sociologue, professeur à Sciences Po Paris, chercheur au Centre de sociologie des organisations. Spécialiste des relations professionnelles, il a publié plusieurs ouvrages et articles sur les conflits du travail, les négociations ou l'histoire d'organisations syndicales, comme *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine* (avec Sophie Bérout, Guillaume Desage et Baptiste Giraud, aux éditions du Croquant, 2008) ; *Sociologie d'un syndicalisme catégoriel : la CFE-CGC ou la fin d'une exception ?* (avec Élodie Béthoux, Guillaume Desage et Arnaud Mias, aux éditions Armand Colin, 2013) ; *La CGT (1975-1995). Un syndicalisme à l'épreuve des crises* (avec Sophie Bérout, Elyane Bressol et Michel Pigenet, aux éditions de l'Arbre bleu, 2019) ou encore *Un dialogue social sous contrôle* (avec Baptiste Giraud, à paraître en 2024).

**Henri Bergeron** est sociologue, directeur de recherche au CNRS au Centre de sociologie des organisations à Sciences Po, directeur de l'Executive Master of public affairs et titulaire de la chaire Transformation des organisations et du travail de Sciences Po. Il est notamment l'auteur, avec Olivier Borraz, Patrick Castel et François Dedieu, de *Covid-19 : une crise organisationnelle* (Presses de Sciences Po, 2020) et, avec Constance Nathanson, de *The social production of crisis: blood politics in France and in the US* (Oxford University Press, 2023).

Fin 2019, on comptait en France environ 3 % de salariés télétravaillant (toute quotité de jours télétravaillés confondue)<sup>1</sup>. En 2023, ils étaient 33 % à le faire au moins une fois par semaine<sup>2</sup>. Cette même année 2023, 47 % des entreprises recouraient au télétravail. La cause de cette importante augmentation, en si peu de temps, est certainement à trouver dans l'expérience inédite d'un télétravail extensif dans nombre d'organisations lors de la crise sanitaire liée au Covid-19. Le recours au télétravail s'est poursuivi à l'issue de cette période. Ce moment extraordinaire, au sens premier du terme, pendant lequel il a été observé que la crise sanitaire était aussi une crise des organisations<sup>3</sup>, a ainsi eu des effets sur les manières de travailler<sup>4</sup>. Alors que l'avenir était incertain, la stratégie gouvernementale de gestion de la pandémie a reposé sur la mise en place de confinements et d'incitations fortes au télétravail. Cela a obligé des directions à modifier l'organisation du travail rapidement en transformant des pratiques et/ou en ajustant de nombreux paramètres et ce tout en protégeant leurs salariés des risques épidémiques. Ainsi, dans ces organisations, il a fallu mettre en place des systèmes de rotation de présence sur site, commander des équipements numériques (ordinateurs portables ou encore écrans) ou encore utiliser voire créer des outils collaboratifs pour permettre une poursuite des activités à distance. Si certaines entreprises étaient déjà techniquement et numériquement équipées, d'autres ont dû opérer soudainement un tournant organisationnel en la matière à cette occasion.

En 2017, une enquête de la CFDT révélait que les travailleurs et travailleuses aspiraient à mieux travailler plutôt que plus ou moins travailler<sup>5</sup>. Si la durée du travail ne semblait guère être le sujet de préoccupations, son contenu et la façon dont il était exercé l'étaient. Ces aspirations à travailler différemment ont-elles évolué avec le recours au télétravail ? Des enquêtes menées sur ce dernier tendent, en effet, à montrer que les salariés sont plutôt satisfaits du nouvel équilibre qu'il permet entre vie personnelle et vie professionnelle et que 40 % d'entre eux seraient prêts à quitter leur emploi si leur télétravail était supprimé<sup>6</sup>. Pour autant, si de nombreuses études documentent les effets individuels du télétravail<sup>7</sup>, qu'en est-il de ses incidences sur les collectifs et les sociabilités au travail<sup>8</sup> ?

En considérant ces collectifs – collectifs syndicaux et de représentants du personnel autant que collectifs et équipes de travail –, notre étude propose quelques résultats originaux en la matière à partir d'une enquête par questionnaire auprès de l'ensemble des adhérents de la branche Banque Assurance de la CFDT (un échantillon de 1 130 salariés, dont 308 disposant d'un mandat d'élu CSE et/ou de délégué syndical, a répondu à cette enquête), de 36 entretiens auprès d'acteurs patronaux et syndicaux de cette branche et de trois monographies approfondies d'entreprises du secteur des assurances et de l'assistance localisées en Île-de-France et d'entretiens avec des acteurs de la branche<sup>9</sup>. Ce secteur est néanmoins particulier puisque le télétravail y était déjà pratiqué

1. Sébastien Hallépée et Amélie Mauroux, « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », Dares analyses, n°051, 2019.
2. « Le télétravail en France. Faits et chiffres », Statista, 13 décembre 2023.
3. Henri Bergeron, Olivier Borraz, Patrick Castel et François Dedieu, *La Covid-19 : une crise organisationnelle*, Paris, Presses de Sciences Po, 2020.
4. Même si les travailleurs et travailleuses dits « de première ligne » n'ont pas pu travailler à distance. Voir Cyrine Gardes, *Essentiel-les et invisibles ? Classes populaires au travail en temps de pandémie*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant, 2022.
5. Serge Volkoff, Céline Mardon et Marie-Anne Dujarier, *Parlons travail. Rapport de l'enquête sur le travail de la CFDT*, Paris, CFDT, 2017.
6. Claudia Senik (dir.), *Le travail à distance*, Paris, La Découverte, 2023.
7. Voir par exemple : Sébastien Hallépée et Amélie Mauroux, « Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ? », Dares, 2019, ou encore Émilie Vayre, « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le travail humain*, vol. 82, n°1, 2019, pp. 1-39.
8. Dans la lignée ouverte par Gabrielle Shcütz (et Camille Nous), « Pour une sociologie du travail ancrée dans les organisations », *Sociologie pratique*, 43/2, 2021, pp. 1-12.
9. Sophie Louey, Henri Bergeron et Jérôme Péliasse, *Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services : une mise à l'épreuve des collectifs au travail ?*, IRES-CFDT, 2023. Ces travaux sont actuellement prolongés dans le cadre de la chaire Transformations des organisations et du travail de Sciences Po par Henri Bergeron, Sophie Louey et Cécile Thomé.

avant la crise sanitaire<sup>1</sup>. Dans un premier temps, nous nous attachons à éclairer comment l'organisation des collectifs syndicaux (constitués par des sections syndicales, des membres d'un comité social et économique) peut être bouleversée par le télétravail. Dans un second temps, nous nous pencherons alors plus largement sur les enjeux relatifs aux effets qu'a le télétravail sur les sociabilités au travail et le fonctionnement des équipes et collectifs de travail de toutes natures.

## Des collectifs syndicaux à l'épreuve du télétravail

Pendant longtemps, en France, les directions d'entreprises et les organisations syndicales ont perçu le télétravail avec une certaine méfiance<sup>2</sup> alors qu'il semble aujourd'hui être entré dans un recours presque ordinaire<sup>3</sup>. Le télétravail est régulé de façon à la fois flexible et hétérogène dans sa quotité d'exercice, dans la formalisation et le contrôle de son exercice ou encore dans son format d'organisation. Cette flexibilité, qui constitue un enjeu important pour les acteurs, est liée au fait qu'il ne relève pas du droit, nous y reviendrons. Pour autant, les représentants syndicaux jouent un rôle majeur dans ses modalités de négociations et l'établissement des règles qui l'encadrent, tout au moins lorsque le télétravail fait l'objet d'accords collectifs, ce qui est loin d'être toujours le cas. Les chartes ou règles unilatérales, parfois négociées individuellement dans les contrats de travail, sont en effet légion, à côté des accords d'entreprise. Bien que 4 070 aient été signés en la matière en 2021, soit dix fois plus qu'en 2017, ces accords concernent surtout certaines branches et les grandes

entreprises, tout en étant marqués par une grande diversité<sup>4</sup>.

De fait, la variété des formes de négociations du télétravail dans les organisations est fortement liée au fait que la crise sanitaire a conduit à l'inscrire dans un cadre légal « faible » et dans « le champ du pouvoir de l'employeur<sup>5</sup> ». On observe par exemple que les directions peuvent inciter leurs salariés à télétravailler lors de grèves de transport ou encore d'événements, tels que les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024. La plupart des accords d'entreprise prévoient différentes formes de recours afin de l'utiliser à la fois dans un déroulement ordinaire et en situation d'imprévu. Cette flexibilité peut aussi se retrouver du côté des pratiques des salariés. Les accords d'entreprise comme de branche visent alors à établir les contours de ce télétravail et à mieux en formaliser certaines pratiques. Les représentants syndicaux sont alors au cœur de ces enjeux par le rôle qu'ils occupent.

Ces élus effectuent en réalité un triple travail relatif aux négociations du télétravail dans les entreprises. Tout d'abord, ils tendent à défendre l'accès à toutes les populations à celui-ci, par exemple en argumentant autour des distinctions entre des tâches télétravaillables et non télétravaillables, dont la pandémie a montré la dimension bien plus souvent sociale, voire morale, sinon arbitraire, que purement technique ou organisationnelle. Ensuite, ils défendent des pratiques du télétravail pour qu'elles soient les plus équitables possible, en particulier en matière de procédure d'accès ou de quotité de recours. Enfin, ils s'attachent à défendre l'amélioration des conditions de (télé)travail, par exemple concernant les indemnités, le matériel et les logiciels ou les équipements ergonomiques. Ainsi, les représentants syndicaux sont au cœur du télétravail par leurs rôles de négociateurs au sein de leurs entreprises.

1. En 2019, le taux de télétravailleurs est de 25 % dans les assurances et de 13 % dans l'assistance contre 3 % pour la moyenne nationale. Les grèves des transports de 2019 ont contribué à des expériences massives du télétravail dans certaines organisations du secteur qui sont allées jusqu'à atteindre 85 % de télétravailleurs.

2. Sylvie Craipeau, « Télétravail : le travail fluide », *Quaderni*, n°71, 2010, pp. 107-120.

3. Même si de nombreuses DRH s'inquiètent aujourd'hui de la bonne intégration des équipes et des organisations et que les syndicalistes restent souvent ambivalents sur le sujet. On ajoutera que la publicisation de cas aux États-Unis de retours complets sur site ou de réduction de recours au télétravail conduit à s'interroger sur les évolutions possibles de ce mode d'organisation.

4. Timo Giotto et Jens Thoemmes, « La négociation du télétravail : dynamique, variété et fragilité », *Négociations*, n°38, 2022, pp. 35-53.

5. Benoît Géniaut, « Covid-19 et télétravail », *Droit social*, n°7-8, 2020, pp. 607-611.

Au-delà de ce rôle de négociateur, les syndicalistes peinent souvent à suivre le déploiement et à objectiver les pratiques du télétravail. Comme nous avons pu le constater dans notre enquête, ils constituent eux-mêmes des collectifs dont le fonctionnement est fortement impacté par l'intensification des outils numériques et le télétravail dans un contexte de réformes du dialogue social, de fusion des mandats et d'épuisement syndical au constat aujourd'hui partagé<sup>1</sup>. Leurs contributions à la réglementation du télétravail ne doivent ainsi pas faire oublier qu'eux-mêmes sont amenés à gérer leur propre télétravail et celui de leurs collègues syndiqués ou de leurs équipes quand ils sont managers. Ainsi, quand les salariés d'une même organisation pratiquent le télétravail de façon régulière, comment les membres d'une section syndicale peuvent-ils les recruter, les informer, les accompagner ou encore les représenter ? Comment les élus et militants, lorsqu'ils et elles sont eux-mêmes en télétravail, ajustent leurs pratiques syndicales pour animer une section, élaborer des revendications ou encore mobiliser les adhérents à leur organisation ? L'extension du télétravail modifie alors l'organisation de la section elle-même tout comme la réalisation de certaines pratiques syndicales.

De ce point de vue, deux grands effets du télétravail sur les pratiques syndicales sont à souligner : une augmentation des usages des outils numériques et des inégalités de recours à ces derniers entre sections syndicales qui se creusent.

Le télétravail fait en effet maintenant pleinement partie du travail syndical. Autrement formulé, la réalisation de nombreuses tâches inclut désormais le télétravail et a dès lors des effets sur le type d'outil utilisé. Ainsi, les réunions de section syndicale se déroulent désormais majoritairement en distanciel ou sous format hybride et rarement en présentiel. L'extension du télétravail a eu pour effet une augmentation des usages d'outils numériques, qui, bien que déjà présents auparavant, ont pris une ampleur sans précédent – échanges de mails, groupes WhatsApp, formulaires et enquêtes multiples traités par des

logiciels plus ou moins adaptés, etc. Au cours de nos enquêtes, les élus expriment souvent trouver les réunions plus efficaces en distanciel. Ils décrivent aussi des réunions d'instance plus facilement préparées grâce au recours aux outils numériques (réunions en distanciel, documents partagés) et soulignent aussi les importantes économies en argent et en temps du fait de la suppression de beaucoup de déplacements. En revanche, aux yeux de la plupart, les réunions avec les directions (instances, négociations) sont dégradées lorsqu'elles se déroulent en distanciel. Les expériences des confinements et le déroulement de négociations entièrement en distanciel ont fortement marqué, et ce de manière particulièrement négative, les élus que nous avons rencontrés. La difficulté à correctement percevoir les visages, les expressions et à réagir de façon ajustée, notamment lorsque des caméras d'interlocuteurs sont éteintes, est abondamment mentionnée.

Il est toutefois intéressant de constater que les sections syndicales sont inégales face à la gestion de ces outils. Nos enquêtes montrent que les sections qui utilisaient déjà des outils numériques avant la crise sanitaire sont celles qui sont le mieux parvenues à poursuivre et amplifier ces usages après celle-ci, alors que les sections qui n'utilisaient pas, voire peu, d'outils numériques ont des difficultés à y recourir – un résultat qui n'est pas sans lien avec la composition sociale et le type de qualification professionnelle des membres majoritaires des sections syndicales, qui regroupent surtout des employés ou surtout des cadres selon les services, les bureaux et les entreprises, même dans le seul secteur des assurances. On observe aussi des variations selon les entreprises. Les sections syndicales d'entreprise n'ayant pas d'accord de droit syndical permettant de contacter les salariés rencontrent des difficultés pour diffuser des informations auprès de ces derniers. Cela oblige les élus et militants à bricoler pour atteindre les salariés : tracts affichés avec QR code et déposés dans des endroits stratégiques plutôt que tractage de masse devant des établissements aux effectifs en présentiel plus ou moins imprévisibles, par exemple ; ou encore fabrication de listes mails de sympathisants, à qui il ne

1. Voir Cécile Guillaume et Frédéric Rey, *La fabrique ordinaire de l'épuisement syndical*, CFDT, Fondation Jean-Jaurès, 12 octobre 2023.

faut pas écrire trop souvent. D'intenses à faibles et parfois même complètement absentes, les pratiques numériques sont très inégales selon les entreprises et les sections syndicales, notamment parce que certaines sections bénéficient de plus de ressources que d'autres (des possibilités d'externaliser, par exemple, la réalisation de leur communication numérique ou encore la possibilité de s'appuyer sur des militants disposant des compétences de gestion de ces outils par le métier qu'ils exercent). Au-delà des collectifs syndicaux, les équipes et collectifs salariés sont aussi affectés, et parfois profondément, par la diffusion du télétravail.

## Un télétravail qui reproduit certains liens et en affaiblit d'autres dans les équipes de travail

Nos enquêtes tendent à montrer que le télétravail est devenu dans certaines entreprises une norme d'organisation du travail. Certaines négociations relatives à des ajustements de celui-ci (notamment des réductions du nombre de jours télétravaillés) ou encore les compensations économiques de son exercice (notamment des participations aux frais de consommations énergétiques) sont sujettes à des tensions. Plus encore, s'il n'est pas un droit, il est souvent conçu, revendiqué et parfois pratiqué comme s'il l'était. Ainsi, nous avons régulièrement observé des situations dans lesquelles des salariés jugent « injustes » de ne pas avoir autant de jours de télétravail qu'un collègue par exemple. L'écart entre droit positif (qui ne lèste que faiblement les règles négociées dans les accords, les chartes ou les contrats de travail) et la légalité perçue du télétravail (considérée comme un droit individuel par de nombreux salariés) se creuse et peut constituer la base de malentendus et de griefs au sein des équipes et entre managers et managés.

Dans sa pratique et par rapport aux tâches professionnelles, nos travaux tendent à montrer que le télétravail ne change pas, voire améliore l'atteinte individuelle des objectifs. Cependant, cette efficacité

est particulièrement soulignée dans les cas où les conditions de travail sur site se sont dégradées. Il s'agit de configurations où des entreprises ont, avant ou après la crise sanitaire, réduit le nombre de salariés par poste de travail au profit d'une organisation en *flex office* enjoignant les salariés à ne pas occuper de position fixe sur un site, mais à plutôt circuler dans les espaces. Les sites de travail sont alors dépersonnalisés à plusieurs égards et, surtout, les espaces sont réduits. Si ces organisations visent à favoriser des interactions, les enquêtés jugent fréquemment de manière négative ces espaces. Ils décrivent ainsi des difficultés à trouver une place ou encore à pouvoir travailler vraiment directement avec leurs collègues. L'existence de certaines « bulles » pour s'isoler ne suffit pas et le fait de se déplacer en permanence sur le site pour réaliser des tâches au calme ou au contraire avec ses collègues ajoute de la contrainte. Les salariés enquêtés font aussi état d'espaces bruyants rendant difficile la concentration et pouvant aussi générer des conflits entre collègues. De plus, certains équipements comme le parking ou la cantine sont aussi en surcharge certains jours et vides à d'autres moments. Ces configurations spatiales et matérielles conduisent, selon de nombreux salariés dans le secteur étudié, à ce qu'ils travaillent moins bien lorsqu'ils sont sur site qu'en situation de télétravail. Ces mauvaises conditions de travail sur site s'ajoutent à des infrastructures de transport parfois elles aussi fortement dégradées, qui se constatent particulièrement en région parisienne, lieu de nos enquêtes monographiques (transports collectifs souvent surchargés, retardés voire annulés, temps de transport en mode individuel souvent rallongés). Plus concentrés, moins dérangés (mais pas toujours mieux installés), les salariés se disent plus productifs à leur domicile. Ainsi, si la question de la baisse de productivité est souvent brandie par les directions lors de négociations pour défendre la nécessité de diminuer le recours au télétravail et revenir à des temps de travail sur site plus importants, les études peinent à objectiver un tel constat.

De fait, l'exercice du travail nécessite, dans de nombreux contextes, la coopération entre acteurs et entre services. Au point qu'aujourd'hui la « bonne » coordination et coopération est devenue une injonction normative dans les entreprises, mais aussi dans

les administrations<sup>1</sup>, qui peut passer, selon ses promoteurs, par l'aménagement des sites en *flex office*. En réalité, la coopération repose sur l'existence de relations d'interdépendance entre les travailleurs (ou les unités de travail) qui sont plus ou moins fortes selon les métiers, les tâches et les places dans les équipes. Or, selon les 1 130 salariés répondant au questionnaire dans notre étude dans le domaine des banques, assurances et mutuelles, la densité des relations au travail n'a guère changé entre eux et elles et leurs hiérarchies supérieures ou inférieures avec la mise en place du télétravail. En revanche, elles ont diminué avec les salariés les plus proches de soi, ce qui pourrait miner les relations de coopération. On peut aussi noter qu'au sein même des équipes, des différences importantes existent. Certaines relations peuvent se dégrader et il existe des managers qui déclarent être en souffrance parce que le télétravail les éloigne de leurs équipes, mais aussi du fait des informations qu'ils n'arrivent plus à obtenir auprès de celles-ci, faute de les rencontrer suffisamment et par manque d'échanges informels. Ainsi, certains managers qui ont besoin d'informations pour leurs propres tâches de management et de *reporting* ont plus de difficultés à les collecter. La mise à distance physique de leurs équipes conduit les managers à multiplier des moyens de collecter les informations (passer davantage dans les bureaux, envoyer plus d'emails, etc.) dont eux-mêmes ont besoin dans un contexte où leurs propres organisations du travail se sont alourdies de recours aux visioconférences, rendant parfois même difficile de circuler parmi leurs équipes lorsqu'elles sont présentes sur site. Nombreux sont les cas relatés où des managers décrivent passer une journée quasiment enfermés dans leurs bureaux en enchaînant les réunions en « visio » derrière leurs écrans. Ces managers voient alors parfois leur rôle contesté par des équipes, phénomène renforcé lorsque les managers ne disposent pas des compétences techniques des membres des équipes qu'ils encadrent. En retour, des salariés décrivent des managers parfois présents sur le site sans être jamais disponibles. À l'inverse, dans les équipes où les salariés ont fortement besoin du manager (de ses infor-

mations, de son expertise, de son capital social, etc.), le télétravail ne semble pas avoir délité le collectif et les liens peuvent même être considérés comme ayant été renforcés. Dans ces configurations, souvent de compétences techniques *a minima* également partagées, des dépendances cette fois réciproques rendent les relations peu changées en termes de proximité et d'intensité par la diffusion du télétravail.

## Conclusion

Le télétravail reste porteur de nombreux paradoxes. Souhaité par de nombreux travailleurs pour mieux articuler vie professionnelle et vie privée et économiser des temps de trajet, en particulier en région parisienne, souvent chronophage et fatigant, il s'est imposé au moment et depuis la pandémie à des directions d'entreprise très souvent réticentes. Il a été relayé par les organisations syndicales qui ont cherché à obtenir des compensations et des garanties, non sans inquiétudes de leur part : non seulement en raison de son impact (ambivalent) sur les équipes syndicales elles-mêmes, mais aussi parce que le télétravail n'est pas sans risque pour les salariés selon ses modalités d'exercice (isolement, intensification du travail, individualisation des relations vis-à-vis de la hiérarchie, risques psychosociaux accrus). Ainsi, le télétravail fait controverse : tandis qu'il apparaît lesté d'enjeux et d'intérêts loin d'être toujours convergents, sa régulation n'apparaît pas stabilisée aujourd'hui, même si des routines ont pu s'installer dans ses pratiques. Bien qu'étant une modalité d'organisation du travail qui reste à la main de l'employeur dans la relation subordonnée qu'institue un contrat de travail, il tend à être considéré en pratique comme un droit par bon nombre de travailleurs. Enfin, il n'est pas sans ambivalence aussi dans ses conséquences sur le travail en équipe et les collectifs de travail. Car si le télétravail participe à un plus grand épanouissement personnel et à une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie privée, il est aussi porteur

1. Patrick Castel et Henri Bergeron, *Sociabilité, coopération et satisfaction au travail. Une hypothèse de sociologie des organisations*, CFDT, Fondation Jean-Jaurès, 17 avril 2024.

d'effets négatifs, notamment dans les équipes où les managers et les équipes sont faiblement interdépendants : la distance perçue entre managers et salariés et entre membres d'une même équipe, existante avant sa mise en œuvre extensive, paraît s'approfondir en télétravail, ouvrant la nécessité d'équilibres qui peinent à être identifiés par les acteurs. Cela explique

pourquoi, après une période de diffusion inédite dans un contexte exceptionnel qui a duré de longs mois, puis de reprise en main par les directions qui sont loin d'avoir pu, ou voulu, le bannir, le télétravail est devenu un enjeu central de la relation salariale, du dialogue social et de la dimension collective de nombreuses activités de travail.

**Collection dirigée par Laurent Cohen et Jérémie Peltier**

© Éditions Fondation Jean-Jaurès  
12, cité Malesherbes - 75009 Paris

**[www.jean-jaures.org](http://www.jean-jaures.org)**

Réalisation : REFLETS GRAPHICS  
OCTOBRE 2024

## Membres du comité d'experts en sciences humaines et sociales

**Henri Bergeron**, sociologue

**Patrick Boucheron**, historien

**Patrick Castel**, sociologue

**Laurence Devillairs**, philosophe

**Serge Hefez**, psychiatre

**Emmanuel Hirsch**, professeur d'éthique médicale

**Élise Huillery**, économiste

**Marylise Léon**, secrétaire générale de la CFDT

**Jérémy Peltier**, co-directeur général de la Fondation Jean-Jaurès

**Marie-Caroline Saglio-Yatzimirsky**, anthropologue

---

## Dernières publications :

02\_2024 : Quel avenir pour les sociabilités ?

04\_2024 : Sociabilité, coopération et satisfaction au travail. Une hypothèse de sociologie des organisations

Henri Bergeron, Patrick Castel



[fondationjeanjaures / @la.cfdt](https://www.facebook.com/fondationjeanjaures/)



[@j\\_jaures / @CFDT](https://twitter.com/j_jaures)



[fondation-jean-jaures / CFDT](https://www.linkedin.com/company/fondation-jean-jaures/)



[www.youtube.com/c/FondationJeanJaures](https://www.youtube.com/c/FondationJeanJaures)



[CFDT\\_TV](https://www.dailymotion.com/channel/cfdt_tv)



S'ENGAGER POUR CHACUN  
AGIR POUR TOUS

[www.jean-jaures.org](http://www.jean-jaures.org)  
[www.cfdt.fr](http://www.cfdt.fr)

Fondation  
**Jean Jaurès**  
ÉDITIONS