



Pierre Boisard

Pour un bon usage du télétravail

Si le travail à distance de son lieu d'activité habituel, des équipes et de son manager fait l'objet d'un débat bien développé au niveau global, tout l'enjeu réside dans la qualité de ses modalités au sein de l'entreprise.

Pierre Boisard est docteur en sciences sociales du développement, titulaire d'une habilitation à diriger les recherches en sociologie. Il a été chercheur au CNRS (IDHE ENS-Cachan). Ses recherches ont porté principalement sur le pilotage et les modes de mise en œuvre de l'innovation dans les entreprises, l'emploi, les transformations du travail et la cohésion sociale. Il a été membre du conseil scientifique de l'Observatoire des Cadres et du management jusqu'en 2018.

La crise sanitaire mondiale a porté sur le devant de la scène une modalité de travail déjà ancienne mais encore peu pratiquée, le télétravail. Sous la pression des autorités gouvernementales, les entreprises ont fortement incité leurs salariés, lorsque c'était possible, à travailler de chez eux pour réduire les risques de contamination.

En avril 2020, selon la Dares, environ un quart des salariés du secteur privé ont travaillé à distance, à peine moins que ceux qui travaillaient sur site (32%). Au total, 43% de ceux qui travaillaient à plein temps le faisaient à distance¹. Ces proportions variaient fortement selon les secteurs d'activité, dans le secteur de l'information et de la communication plus de 60% des salariés ont travaillé à distance mais seulement 5 à 6% dans l'hôtellerie restauration. Les secteurs et métiers

¹ https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dares_acemo_covid_synthese_mai_2020.pdf.





de production dans l'industrie comme dans l'agriculture et la plus grande partie de l'artisanat qui nécessitent la présence, de même que la plupart des services aux personnes n'ont également que fort peu travaillé à distance².

Cette expansion fulgurante du travail à distance justifiée par la pandémie soulève la question de sa place en période normale et sur les raisons de le préférer au travail sur site. Commençons par définir plus précisément ce que l'on entend par télétravail, notion des plus flexibles comme on le verra. Selon l'article 2 de l'accord-cadre européen de 2002, le télétravail est une forme d'organisation du travail utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi dans laquelle le travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière. Le plus souvent, le lieu d'exercice est le domicile mais cela peut aussi être un tiers lieu. Ne sont toutefois pas en télétravail les salariés dits nomades ou mobiles, amenés, dans le cadre de leur fonction, à se déplacer fréquemment en dehors de l'entreprise, ou travaillant dans l'entreprise, grâce à l'Internet, mais pas à leur poste. Ne relève pas non plus du télétravail, le travail en débordement, c'est-à-dire le travail hors du lieu et du temps rémunéré. Amener du travail à la maison, le soir, après la journée de travail, le week-end ou pendant les vacances ne peut être considéré comme du télétravail.

En France, le télétravail désigne une forme d'organisation où le travail qui, pouvant être exécuté sur son lieu habituel, l'est ailleurs, de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication. Il est mis en place dans le cadre du contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci. Les ordonnances sur le travail du 22 septembre 2017 ont supprimé le critère de régularité de même que l'obligation de mentionner le télétravail dans le contrat de travail.

² Voir mon article sur Télôs, « *Le télétravail se déconfin* », 8 juillet 2020.





Désormais le télétravail peut être formalisé par tout moyen par l'employeur et le salarié et, s'il est occasionnel et en l'absence d'accord collectif ou de charte, par un accord écrit ou même simplement par mail.

En 2017, selon l'enquête Sumer, 3% des salariés pratiquaient le télétravail régulièrement au moins une fois par semaine³, ils n'étaient encore que 2% en 2003⁴. Le télétravail reste donc une modalité marginale. Son importance est nettement supérieure lorsque l'on prend en compte sa pratique occasionnelle puisque 8% des salariés le pratiquent à un moment ou à un autre. Le télétravail est répandu dans la plupart des pays européens mais les statistiques dont on dispose à ce niveau prennent en compte une définition plus large que celle en vigueur en France. L'enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS) retient la notion de T/ICTM⁵, soit le nombre de personnes qui travaillent à distance tout le temps ou presque et ceux qui travaillent dans un ou plusieurs endroits autres que celui de leur entreprise au moins plusieurs fois par mois. En 2015, on dénombrait en France, selon cette définition, 26% de salariés soit en télétravail, soit mobiles. On en comptait 38% au Danemark ; 31% aux Pays-Bas, 27% au Royaume-Uni, mais seulement 13% en Allemagne et 8% en Italie.

Le nombre de jours par semaine dédié au télétravail est un élément essentiel pour en mesurer l'importance.

Le nombre de jours par semaine dédié au télétravail est un élément essentiel pour en mesurer l'importance. Il y a une différence majeure entre travailler à distance un jour par semaine ou en permanence comme l'a recommandé le gouvernement pendant la pandémie. En temps ordinaire, la majorité des télétravailleurs ne travaillent à distance qu'un jour ou deux par semaine. Ils se rendent donc dans les locaux de l'entreprise trois ou quatre fois par semaine et restent ainsi en contact avec leurs col-

3 « *Quels sont les salariés concernés par le télétravail ?* », Dares Analyses, n° 51, 2019.

4 « *Le télétravail en France* » Premières informations, premières synthèses, n° 51, 2004.

5 *Telework and information and communications technologies mobile work.*





lègues de travail et leur hiérarchie. Parmi les salariés pratiquant régulièrement le télétravail en 2017, 45% le pratiquent une fois par semaine, 26% deux jours par semaine et 29% trois jours ou plus. La pratique régulière du télétravail concerne surtout les cadres qui représentent 61% des télétravailleurs.

Le décollage inattendu et contraint du télétravail du fait de la pandémie a suscité de nombreuses analyses et autant d'espoirs. Beaucoup ont espéré que les entreprises allaient enfin offrir au télétravail la place qu'il mérite. Mais, sitôt le premier confinement fini, on a assisté à un retour à la normale. En septembre, le télétravail ne concernait plus que 12% des salariés un jour donné contre 17% en juin, selon la Dares⁶. Le second confinement, n'a pas vu le même empressement en faveur du télétravail. Les entreprises se sont montrées

Il est difficile pour certains dirigeants de renoncer à la surveillance physique directe de leurs salariés.

plus frileuses dans ce domaine en novembre qu'en avril. Cette réticence a été déplorée par la ministre du Travail tandis que la presse s'est fait l'écho de plaintes

de salariés devant le refus de leurs entreprises de les autoriser à travailler à distance⁷.

Cependant, ce n'est pas parce que la proportion des tâches et des métiers accessibles au télétravail est plus importante qu'on ne l'avait envisagé et que les capacités des infrastructures de télécommunication numérique apparaissent suffisantes pour l'étendre qu'il faudrait en élargir l'usage en temps normal au-delà de son étiage. Au nom de cette possibilité et de sa modernité certains militent pour son extension à toutes les tâches possibles⁸ et quelques entreprises, dont PSA pour toutes les tâches hors production, s'appêtent à le généraliser. Il conviendrait, selon nous, avant tout, de faire le point sur ses avantages et ses inconvénients et de se deman-

6 https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dares_acemo_covid_synthese_octobre.pdf.

7 N. Wakim et al. « Depuis vendredi, au bureau, c'est comme d'habitude : un télétravail plus qu'inégal avec le reconfinement », *Le Monde*, 4 nov. 2020.

8 M. Richer, « Déconfiner le travail à distance », Terra Nova, 2020.





der tout simplement quel est l'intérêt de travailler à la maison plutôt que dans un lieu de travail dédié. Est-ce vraiment optimal du point de vue des entreprises et souhaitable pour les salariés ?

Il est indéniable que certaines oppositions au télétravail témoignent de l'archaïsme d'une partie du management. Il est difficile pour certains dirigeants de renoncer à la surveillance physique directe de leurs salariés, le fameux œil du maître. Pourtant, le télétravailleur n'échappe nullement à la surveillance, en tout cas pas plus que dans les locaux de l'entreprise. Il y a là une persistance étonnante d'un mode de surveillance et de contrôle archaïques. Cela explique en partie le recours insuffisant au télétravail lors du reconfinement dont se plaignait la ministre du Travail. Toutefois, il n'y a pas que de mauvaises raisons aux réticences au télétravail. Il y a bien des inconvénients et des risques à l'extension incontrôlée du télétravail. La modernité du télétravail n'en fait pas nécessairement un progrès par rapport au travail sur site. La question qu'il faut se poser porte sur les conditions et les modalités qui en feraient un progrès pour les entreprises et les salariés. Cette interrogation nous amène à des considérations pratiques, plutôt qu'à un débat théorique de principe pour ou contre.

La modernité du télétravail n'en fait pas nécessairement un progrès par rapport au travail sur site.

Selon une enquête du CSA pour Malakoff Humanis réalisée fin 2019, début 2020⁹, les salariés reconnaissent plusieurs vertus au travail à distance : diminution de la fatigue pour 90% d'entre eux, amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle pour 89%, source d'économies pour 88%. En outre, 88% estiment qu'il favorise l'autonomie dans le travail ainsi que l'efficacité et 79% considèrent qu'il accroît l'engagement. Si les dirigeants sont un peu moins favorables que leurs salariés ils sont

9 <https://newsroom.malakoffhumanis.com/assets/synthese-etude-teletravail-2020-2a13-63a59.html?lang=fr>.





néanmoins 55% à l'être et 88% d'entre eux considèrent qu'il améliore la qualité du travail et 86% pensent qu'il favorise l'autonomie. Le principal avantage du télétravail, selon cette enquête, hors problématique sanitaire, est donc la diminution de la fatigue à laquelle on peut associer un gain monétaire, conséquence du maintien à domicile qui évite les déplacements. Ce gain est bien sûr très variable selon la distance au lieu de travail.

Une proportion faible mais non négligeable des salariés se déclarent peu satisfaite du télétravail.

En région parisienne et dans les grandes métropoles, il peut être très important. De ce point de vue les souhaits des travailleurs sont également différents. À elle seule la question de la distance au lieu de travail détermine fortement le point de vue des salariés. Selon l'Insee, 1,8% de ceux qui habitent à moins de 5 km de leur lieu de travail sont en télétravail régulier mais 9% de ceux qui habitent à 50 km ou plus¹⁰. Inversement, la possibilité du télétravail peut avoir une incidence sur le choix du lieu d'habitation. Ce seul fait milite pour une approche individualisée, autant que possible, de l'offre de télétravail. Celui-ci doit être une possibilité offerte aux salariés, non une obligation, sauf évidemment en période de pandémie

Si le gain de temps est un puissant argument, travailler à la maison présente aussi d'autres avantages. Généralement le télétravail va de pair avec une plus grande souplesse d'organisation du temps et favorise la conciliation entre temps de travail et temps personnel. Il facilite certaines démarches ou tâches quotidiennes comme d'aller chercher les enfants à l'école, la pratique sportive en particulier des sports collectifs qui imposent des horaires stricts et les démarches administratives. Le télétravail peut ainsi permettre aux salariés de faire l'économie d'un jour de congé pour effectuer leurs démarches, si toutefois les horaires de télétravail ne sont pas rigides. Échappant au regard et à la présence de leur hiérarchie comme des dérangements des collè-

¹⁰« Pratique du télétravail régulier in *L'économie et la société à l'ère numérique* », Insee Références, 2019.





gues et subordonnés, les salariés se sentent de fait plus autonomes, plus efficaces, davantage engagés. Toutefois, ce point de vue mérite d'être interrogé. Si le fait d'être éloigné des supérieurs procure plus d'autonomie, c'est le signe d'un défaut de management et d'une supervision trop tatillonne. L'amélioration de l'organisation du travail et du mode de management aboutirait au même résultat que le travail à distance. On doit aussi se demander si le gain d'efficacité serait aussi net en cas de télétravail permanent. Il est probable que l'efficacité et l'engagement pâtiraient, à la longue, du manque de liens directs et de coordination avec le collectif de travail.

Les effets positifs sont contrebalancés par de possibles inconvénients généralement laissés dans l'ombre. Une proportion faible mais non négligeable des salariés se déclarent peu satisfaite du télétravail. Selon une consultation de l'Anact effectuée pendant le premier confinement, 18% des salariés déplorent

des relations de travail dégradées et 12% ne souhaitent pas poursuivre le télétravail à l'issue du confinement, des chiffres que l'on retrouve dans d'autres enquêtes¹¹. L'enquête Kantar

Si aller travailler dans son entreprise représente une contrainte, cela permet aussi d'échapper à l'enfermement domestique.

pour la CFDT donne un chiffre de 19% d'insatisfaits avec un écart significatif entre les hommes (12%) et les femmes (19%) sans doute imputable à la surcharge de travail des femmes contraintes de prendre en charge les tâches domestiques et les soins aux enfants¹².

Le télétravail signifie le plus souvent le travail à la maison, ce qui revient à faire du domicile à la fois un lieu de vie et un lieu de travail et à gommer en partie la frontière entre le temps consacré au travail et celui dédié aux autres activités ou aux loisirs. Ce dont se plaignent en priorité les télétravailleurs c'est la difficulté à séparer les temps relevant de la vie privée de ceux de la vie professionnelle, le « *blurring* »

¹¹ www.anact.fr/teletravail-en-confinement-les-premiers-chiffres-cles.

¹² www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2020-05/rapport_cfdt_covid19.pdf.





en jargon managérial¹³. Travailler chez soi, dans un environnement privé rend plus difficile cette séparation du privé et du professionnel. Côté pile cela permet plus de flexibilité et de conciliation mais côté face cela risque de laisser place à des débordements de l'un sur l'autre, d'autant que l'ordinateur est, par nature, polyvalent, outil de travail comme de loisir

Les conditions de travail à domicile sont rarement optimales, tout particulièrement l'ergonomie des postes de travail.

et réceptacle de courriers électroniques de toutes sortes et de toutes provenances. Travailler à la maison peut-être un piège, en particulier pour les femmes

qui sont assignées aux tâches domestiques en plus de leur travail salarié. Rester confiné à la maison limite l'horizon dans tous les sens du terme. Si aller travailler dans son entreprise représente une contrainte, cela permet aussi d'échapper à l'enfermement domestique et d'élargir son cercle de relations.

Le second problème est la difficulté des échanges entre collaborateurs. Bien que, en principe, les échanges peuvent se dérouler par mail ou par téléphone, y compris en visioconférence, ces procédés sont plus lourds, plus contraignants et moins riches que les échanges directs sur le lieu de travail. Enfin une forte proportion de salariés craignent l'isolement et la perte de lien. Selon une enquête de la CFDT au Technocentre de Renault à Guyancourt, les employés se plaignent du manque de lien social et d'échanges informels, de la déshumanisation, et de l'inadaptation des logements. Il faut entendre les récriminations de certains employés¹⁴. Pour l'un : « *Il y a une perte progressive de transversalité entre les équipes, une perte de tous les échanges* ». Un autre déplore le manque d'encadrement : « *J'ai eu trois points de 10 à 15 minutes avec mon manager en 8 semaines. C'est zéro info, 100% boulot* ». Pour un troisième : « *Il manque le contact humain. La communication non ver-*

13 J. Thomas, « *Largot de bureau : le 'blurring' ou la journée qui ne s'arrête jamais* », *Le Monde*, 30 nov. 2020.

14 www.larevuedudigital.com/les-employes-du-techno-centre-de-re-nault-pointent-les-risques-du-teletravail.





bale est nécessaire dans les relations pour mieux se comprendre ». Les plus réticents, cela ne saurait surprendre, sont les plus jeunes qui ont besoin d'un encadrement de proximité et dont l'intégration passe par une présence physique dans un collectif et dans un environnement qui les rassurent et où ils peuvent faire l'apprentissage de l'entreprise et également bénéficier de conditions de travail de meilleure qualité que celles, souvent inadaptées, de leur domicile.

La plupart des études pointent également les dommages psychiques en raison des risques d'isolement et de perte des liens avec les autres salariés auxquels sont exposés ceux qui travaillent à domicile. Les conséquences pour la santé physique sont en revanche rarement mentionnés. Or les conditions de travail à domicile sont rarement optimales, tout particulièrement l'ergonomie des postes de travail. Dans quelle mesure les entreprises se sentent-elles concernées par cette question et comment peuvent-elles intervenir dans un espace privé ? C'est un sujet de réflexion qui ne semble pas avoir été abordé à ce jour.

Avantages d'un côté, inconvénients de l'autre, de quel côté penche la balance ? Il est difficile de trancher. Une étude récente à partir des enquêtes Sumer 2017 et Reponse 2017, fournit des éléments de réponse concernant les cadres qui représentent 61% des télétravailleurs en 2017¹⁵. Bien que leur cadre de travail soit plus souple et leurs temps de

trajets, plus courts les cadres télétravailleurs ne concilient pas mieux leur vie professionnelle avec leur vie personnelle car ils pratiquent en général

Le lieu de l'entreprise ne se limite pas aux ateliers et bureaux, c'est aussi les espaces d'interaction.

des horaires plus longs et atypiques. En outre, le fait de travailler à distance a pour effet un isolement du collectif de travail surtout chez les télétravailleurs les plus intensifs, c'est-à-dire ceux qui télétravaillent deux jours par semaine ou plus qui, de ce fait, reçoivent moins

15 S. Hallépée, A. Mauroux, « *Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ?* » Insee Références, 2019.





d'aide de leurs collègues et de leur hiérarchie. Tout compte fait, les cadres télétravailleurs ne se disent ni plus ni moins satisfaits de leur travail que leurs collègues.

Il faut également examiner les conséquences du télétravail pour l'entreprise en tant que collectif. La présence en un même lieu favorise toutes sortes d'interactions et stimule l'émergence d'idées nouvelles essentielles pour l'amélioration des procédures, des produits et services, en un mot, ce qui relève de l'exploration plus que de l'exploitation, selon la distinction établie par March¹⁶. Le lieu de l'entreprise ne se limite pas aux ateliers et bureaux, c'est aussi les espaces d'interaction tels que les couloirs, machines à café, salles de détente, restaurant d'entreprise et même les cafés et restaurants de proximité. Certes, les moyens de communication permettent les échanges mais ils les réduisent souvent au strict nécessaire, ce qui peut être une bonne chose du point de vue de l'efficacité immédiate mais ce qui brime aussi l'imagination et la réflexion nécessaires à l'innovation. C'est ce qu'ont souligné avec justesse Alain et Dominique Schnapper dans *Télos*¹⁷.

La possibilité d'extension du télétravail qu'a démontrée la période de confinement oblige les directions d'entreprises à réfléchir aux règles encadrant sa mise en place et ses modalités en concertation avec les représentants des salariés. Selon la CFDT, l'accord signé le 26 novembre 2020 par les organisations patronales et toutes les organisations syndicales à l'exception de la CGT offre « *des repères pour l'application du télétravail en période normale d'activité* ». Par rapport au précédent ANI du 19 juillet 2005, ce nouvel accord non prescriptif innove principalement sur quatre points ; l'éligibilité, le volontariat, la réversibilité et l'indemnité. L'éligibilité au télétravail ne relève plus uniquement de la responsabilité de l'employeur, le comité social et économique (CSE) est consulté sur les décisions de l'employeur. Le télétravail qu'il soit proposé par l'employeur ou demandé par le salarié est soumis à l'acceptation des deux parties. Le refus du salarié de télétravailler ne peut

16 « *Exploration and Exploitation in Organizational Learning* », Organization Science, Vol. 2, n° spécial, mai 1991.

17 www.telos-eu.com/fr/lentreprise-a-lepreuve-du-coronavirus.html





pas être un motif de rupture du contrat de travail. En outre, la réversibilité, c'est-à-dire la possibilité de revenir au travail sur site, est garantie au salarié sur son poste ou à qualification égale. Il est admis que les frais liés au télétravail soient supportés par l'employeur. Ce point devrait être le sujet d'un dialogue social en entreprise. Une éventuelle allocation forfaitaire doit être exonérée de cotisations sociales. Le texte de l'accord mentionne en outre un élément essentiel pour l'exercice du télétravail, le droit à la déconnexion. L'employeur est tenu de fixer les plages horaires de travail et de consultation du salarié, en dehors desquelles ce dernier peut refuser toute sollicitation de son employeur.

Le nouvel accord fixe donc un cadre au dialogue social, la manière dont le télétravail sera mis en œuvre en entreprise sera fixée par accord d'entreprise. Il faut espérer que dans toutes les entreprises, le télétravail puisse être accordé un jour ou deux par semaine à tout salarié qui en ferait la demande, si la nature de ses tâches le permet. Inversement, les salariés doivent pouvoir refuser les propositions de télétravail, sans qu'il leur en coûte. Une question primordiale est absente de l'accord national mais devrait être au menu du dialogue social en entreprise, celle, délicate,

de l'équipement et des conditions de travail. ***Le nouvel accord fixe donc un cadre au dialogue social.***

L'équipement informatique des salariés en télétravail devrait être à la charge des entreprises, tant pour des raisons de sécurité que d'ergonomie. Alors que l'on a beaucoup débattu du télétravail en particulier depuis la pandémie, on se rend compte de la méconnaissance de ses modalités d'application et de ses conséquences pratiques. À cet égard les propositions faites par Yves Lasfargue restent d'actualité car elles n'ont guère été mises en œuvre¹⁸. Une voie pour avancer concrètement dans ce sens pourrait être la création d'un observatoire paritaire, avec l'Anact notamment, qui aurait pour mission de récolter les expériences de télétravail et d'en faire l'analyse pour proposer des orientations visant à améliorer l'organisation et les équipements du télétravail.

¹⁸ « Télétravail salarié : comment concilier liens de subordination et marges de liberté », Obergo, 2015. Voir également le guide www.cadrescdfd.fr/teletravail.

