



HAL
open science

De l'engouement au refroidissement ? Une enquête sur l'expérience du télétravail lors du premier confinement

Paul Bouffartigue

► **To cite this version:**

Paul Bouffartigue. De l'engouement au refroidissement ? Une enquête sur l'expérience du télétravail lors du premier confinement. *Chroniques du Travail*, 2021, 11, pp.127-146. halshs-03503977

HAL Id: halshs-03503977

<https://shs.hal.science/halshs-03503977>

Submitted on 11 Jan 2022

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.

CHRONIQUES du TRAVAIL



Gérer le travail
protéger les salariés et télétravailler
en situation de pandémie

2

De l'engouement au refroidissement ?

Une enquête sur l'expérience du télétravail lors du premier confinement

Paul Bouffartigue *

Résumé :

L'article présente les résultats d'une enquête menée par une équipe du LEST, à partir d'entretiens conduits auprès de 46 personnes en situation de télétravail au domicile lors du premier confinement. Ce sont des cadres et des professions intermédiaires, relevant d'entreprises différentes et de secteurs professionnels variés. Cette étude explore les conditions collectives et personnelles du passage au télétravail, et s'interroge sur le devenir de cette modalité d'activité, compte tenu du contexte exceptionnel qui était celui du premier confinement.

Mots-clés :

Télétravail – confinement – cadres – professions intermédiaires – genre

Abstract :

The article presents the results of a survey conducted by a LEST team, based on interviews conducted with 46 people in teleworking situations, at home during the first confinement. They are middle managers and intermediate occupations, coming from different companies and different industries. This study explores the collective and personal conditions of the transition to telework, and questions the future of this mode of activity, given the exceptional context of the first confinement.

Keywords :

Telework – confinement – professional and management staff – middle professions – gender

* Aix Marseille Univ, CNRS, LEST, Aix-en-Provence, France.

► Provoqué par la crise sanitaire du Covid-19, le premier confinement, intervenu de la mi-mars à la mi-mai 2020, a conduit à un bouleversement brutal des situations de travail et d'emploi de la population active. Un bon tiers a poursuivi son activité professionnelle en télétravail au domicile (en « télétravail confiné », ou « TTC », dans la suite du texte); un autre tiers a dû interrompre son activité, le plus souvent sous la modalité du chômage technique ou partiel, parfois de la perte d'emploi; et un dernier tiers – un quart au début, 40 % vers la fin – a continué de travailler « sur site », en dehors de son domicile.

Cet article s'appuie principalement sur une enquête réalisée par une équipe du LEST sur l'expérience du télétravail lors du confinement du printemps 2020 afin d'interroger sa portée et son devenir possible: dans quelles conditions, tant collectives et organisationnelles qu'individuelles, s'est opéré le transfert de l'activité professionnelle du lieu habituel de travail vers le domicile? Comment la ou le salarié s'est-elle/il organisé concrètement et temporellement pour assumer son activité? Comment s'opère le suivi/contrôle de son travail par le management? Quel est l'environnement matériel et le contexte domestique du travail: présence et activité professionnelle éventuelles au domicile du conjoint; présence éventuelle d'enfants scolarisés; avec quel suivi scolaire parental? Quelles sont ses appréciations de la nouvelle situation et de ses différentes composantes? Quelle est sa vision et ses souhaits personnels quant à l'avenir du télétravail?

Cet article a deux objectifs: présenter les résultats de cette enquête spécifique sur le télétravail, conduite uniquement lors du premier confinement; en dégager la portée en s'interrogeant sur l'avenir de cette modalité d'activité, à l'aide d'une mise en perspective de ses résultats avec des données plus larges.

Du point de vue des salariés et de leurs managers, notre enquête comme les autres études conduites sur le même sujet, les évaluations subjectives positives semblaient alors l'emporter. Mais, au fil de l'année 2020 puis du début de l'année 2021, les investigations qui ont été poursuivies par ailleurs montrent que les appréciations semblent devenues nettement plus mitigées, suivant d'ailleurs une tendance au recul quantitatif de cette pratique. Si cette expérience en grandeur nature a incontestablement accéléré des changements dans les représentations de cette forme d'activité, et si elle annonce un changement d'échelle dans sa diffusion, bien des interrogations demeurent sur ce que seront son ampleur et ses implications organisationnelles et sociales.

La crise sanitaire a ainsi été l'occasion d'une première expérience de masse du télétravail à domicile dans un pays où il était encore peu pratiqué. S'interroger sur ses implications à venir suppose une grande prudence. En particulier du fait que les conditions dans lesquelles elle s'est réalisée sont très particulières: de manière contrainte, largement improvisée, généralement à temps plein, souvent en coprésence des autres membres de la famille, et ce dans un contexte

épidémique anxiogène. Et ce contexte de crise sanitaire a continué de peser sur les conditions d'exercice du télétravail au cours de la période suivante, marquée par deux nouvelles séquences de confinement accompagnées de fortes incitations gouvernementales au télétravail.

Dans une première partie on rappelle l'essentiel de ce que l'on savait de la pratique du télétravail en France avant 2020, à savoir son faible développement malgré une tendance récente à la hausse. Dans une seconde partie on précise le profil social des personnes en télétravail à domicile dans la France du premier confinement, dont la spécificité éclaire largement le bilan plutôt positif qu'elles ont fait de cette expérience. La troisième partie présente les résultats de l'enquête du Lest en insistant sur les multiples facteurs de différenciations et d'inégalités qui marquent l'expérience des intéressés. La quatrième partie enfin souligne combien l'ampleur et la signification à venir de l'extension plus que probable du télétravail restent à ce jour largement indéterminées.

Avant 2020 : une pratique d'ampleur modeste mais en lent développement

Même si les données varient selon les sources – certaines étant fantaisistes car sans doute trop intéressées à la promo-

tion du phénomène¹ –, toutes convergent pour indiquer que la France connaissait, jusque la crise sanitaire, une faible extension du télétravail – en particulier du télétravail à domicile [cf. encadré : définitions]. Il serait ainsi passé de l'ordre de 3 % des salariés en 2017, à 37 %, et d'un jour ou deux par semaines à un temps plein. Plus précisément avant la crise sanitaire, 45,3 % de ces télétravailleurs (soit 1,4 % des salariés) le pratiquent un jour par semaine, 26,3 % deux jours par semaine et 29,3 % trois jours ou plus par semaine². Tous secteurs d'activité confondus, ce sont les métiers de l'informatique et de la télécommunication où se pratique le plus le télétravail régulier, notamment chez les cadres commerciaux et technico-commerciaux et les ingénieurs en informatique. Cette pratique concernait donc principalement des cadres : en 2019 11 % le pratiquaient³. Outre la catégorie socio-professionnelle, les variables associées positivement à cette pratique étaient la taille de l'entreprise et de l'agglomération urbaine, la distance domicile-travail, le sexe et la situation de famille (les femmes et les familles « monoparentales » étant surreprésentées). On observait toutefois ces toutes dernières années « une tendance sociétale vers le développement du télétravail, timide et progressive »⁴, probablement liée à la fois aux assouplissements du droit du travail ainsi qu'à la

1 Par exemple le « Livre blanc national sur le télétravail et les nouveaux espaces de travail » publié en 2012, faisait état d'un « envol » du télétravail en France, en le chiffrant alors à 16,7 % de la population active. Mais ce chiffre prenait notamment en compte une large part de télétravail occasionnel et non formalisé, ainsi que le nomadisme.

2 Cette étude de référence conduite par la Dares à partir des enquêtes Sumer et Réponse de 2017 s'en tient à la définition stricte du télétravail, à l'exclusion du travail nomade ou mobile (cf. encadré « définitions »). S. HALLÉPÉE & A. MAUROUX, « Quels sont les salariés concernés par le télétravail », *Dares-Analyses*, n° 51, 2019.

3 APEC, « Le télétravail en temps de crise », décembre 2020

4 T. VILLAME, « Du télétravail de crise au télétravail intensif durable : une stratégie du choc ? », *Les Possibles*, n° 27, 2021. <https://france.attac.org/nos-publications/les-possibles/numero-27-printemps-2021/dossier-numerisation-et->

progression continue de l'équipement et des usages des technologies de l'information et de la communication, tant

dans la sphère professionnelle que dans la sphère domestique.

Définitions

« Le *télétravail* désigne toute forme d'organisation du travail, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci. » Le télétravail peut être réalisé soit au domicile, soit en déplacement, ou dans des lieux tiers (télétravail « nomade »). Il est dit « alterné » quand il combine régulièrement télétravail et travail sur le lieu professionnel habituel. En deçà d'une journée hebdomadaire il est généralement informel (non encadré par un accord d'entreprise ou une clause propre au contrat individuel de travail) : code du travail (art. L. 1222-9), loi du 22 mars 2012.

La loi Sauvadet permet depuis 2012 également de cadrer le télétravail dans les fonctions publiques de l'État

Les ordonnances Macron du 22 septembre 2017 ont modifié la définition du télétravail en étendant son champ à une pratique occasionnelle, et en assouplissant ses modalités de mise en pratique, largement simplifiées : si le télétravail est toujours basé sur le volontariat, il peut être formalisé par tout moyen entre l'employeur et le salarié : accord collectif, charte d'entreprise, avenant au contrat de travail, voire accord écrit directement entre le ou la salariée et sa hiérarchie directe. Il peut être mis en place dès l'embauche ou au cours de la relation de travail, et peut être exercé sous plusieurs formes, à domicile ou encore dans un centre d'affaires ou un espace de *co-working*...

Il se distingue du travail dit *nomade* ou *mobile* : déplacement hors de l'entreprise, travail chez un client ou dans les transports par exemple, ou encore dans l'entreprise, mais ailleurs qu'à son poste habituel, comme une salle de réunion, un *business center* d'un autre site de l'entreprise... Ce n'est pas non plus du *travail en débordement*, c'est-à-dire du travail en dehors du lieu et du temps de travail rémunéré (ramener du travail à la maison le soir, traiter sa messagerie ou des dossiers le

soir, le week-end, en vacances...), puisque, même s'il permet plus de souplesse sur les horaires, le télétravail n'implique pas de changement de la durée du travail.

Ce faible développement du télétravail démentait régulièrement nombre d'études prospectives et normatives annonçant et prescrivant régulièrement et de longue date – au moins depuis les années 1970/1980 – la croissance, sinon la généralisation de ce mode d'activité. En 2009 le Centre d'Analyse Stratégique annonçait qu'en 2015 la moitié des travailleurs pourraient être en télétravail... Ajoutons que le télétravail était sans doute un peu moins courant en France que dans d'autres pays d'Europe, même si globalement notre pays se situe dans une moyenne européenne⁵. Selon les données nationales collectées par Eurostat, en 2019, parmi les actifs européens, salariés ou non 6, 5,1 % sont en télétravail « habituel » et 9,7 % en télétravail « occasionnel » (soit 14,8 %). C'est cette dernière modalité qui est alors en expansion (5,8 % seulement en 2008). Les pays où le télétravail était la plus développée sont les Pays Bas et la Finlande (14,1 %) l'Autriche (10 %), et le Danemark (7,8 %). Une spécificité française se situerait plutôt dans le caractère plus occasionnel que dans d'autres pays du télétravail.

132

Les variations nationales de la fréquence du télétravail pourraient tenir à des effets de structure : poids relatif des activités de services, en particulier des activités financières et relevant directement des techniques de l'information et de la communication⁷; taux de féminisation de la population active; extension des nouvelles formes d'emploi « indépendant ».

S'agissant d'un développement d'ensemble jugé généralement plus faible qu'attendu, comme d'un éventuel « retard français », la littérature avance deux types d'explication : l'une d'ordre culturel – référant à une « culture du présentisme » – l'autre d'ordre sociopolitique – évoquant une « défiance » dans les relations entre salariés et directions⁸.

5 B. GAILLARD, « Le télétravail en Europe », *Toute l'Europe*, 24 mars, 2020. <https://www.toutteleurope.eu/economie-et-social/le-teletravail-en-europe>.

6 Précision importante : le travail au domicile étant nettement plus fréquent chez les actifs non-salariés, exclus dans la définition stricte du télétravail ici retenue.

7 « L'étude comparative menée conjointement en 2020 par le BIT et la Fondation de Dublin met en évidence le rôle décisif du *degré de développement numérique* dans la diffusion du télétravail. L'indice synthétique (DESI en anglais) de la Commission Européenne positionne chaque pays sur une échelle commune en combinant connectivité, usage d'internet, compétences numériques, intégration des TIC dans l'économie et administration digitale. Sans surprise, le classement qui en ressort ressemble comme un frère à celui du télétravail » (J.-L. DAYAN, « Le télétravail est-il l'avenir du travail en Europe ? », *Malakof Humanis-Metis*, 2021. <https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/le-teletravail-est-il-lavenir-du-travail-en-europe/>). Cette étude s'appuie sur des données relatives au télétravail en Europe légèrement supérieures à celles citées par Gaillard.

8 D. LINHART, « Télétravail : les risques d'une impuissance grandissante des salarié », *Les Possibles*, n° 27, 2021. <https://france.attac.org/nos-publications/les-possibles/numero-27-printemps-2021/dossier-numerisation-et-transformation-des-rapports-sociaux/article/teletravail-les-risques-d-une-impuissance-grandissante-des-salaries>.

Le télétravail printemps 2020

Des télétravailleurs objectivement privilégiés

Le contexte exceptionnel et anxiogène de la crise de la Covid-19 pèse nécessairement fortement sur l'évaluation de leur situation de travail par l'ensemble des actifs occupés. Même si aucune des trois grandes situations dans lesquelles se retrouvent les salariés, et rappelées plus haut (sur site, en chômage partiel, en télétravail) n'est optimale, les personnes en télétravail à domicile sont objectivement relativement privilégiées et protégées, et ce d'un triple point de vue: celui de leur profil social, de leur situation professionnelle et de leur exposition au virus⁹.

La possibilité de poursuivre son activité en télétravail est étroitement dépendante du niveau de qualification: 72 % des cadres en bénéficient, mais seulement 3 % des ouvriers, 30 % des employés et 40 % des professions intermédiaires; la moitié des personnes en télétravail confiné sont des cadres et professions intermédiaires, l'autre moitié des employés. Cette possibilité s'est également révélée plus fréquente pour les salariés des grandes entreprises du secteur privé et les travailleurs des services publics.

De manière strictement inverse, l'arrêt de travail sous forme de chômage technique ou partiel a frappé d'abord les ouvriers (35 % d'entre eux), puis les employés

(19 %) et les professions intermédiaires (15 %), mais très peu les cadres (8 %).

De même, devoir travailler hors du domicile en étant surexposé au virus a largement épargné les cadres (11 %), mais pas les autres catégories sociales, notamment les ouvriers (36 %).

Les différences de situations selon le sexe et l'âge sont moins nettes, même si les femmes (peu nombreuses parmi les ouvriers, mais très majoritaires chez les employés) et les personnes d'âge intermédiaire – de 30 à 50 ans – ont davantage bénéficié du travail à domicile.

D'autres enquêtes nationales conduites au moment du premier confinement nous renseignent également sur de nombreuses autres inégalités susceptibles de jouer sur un vécu différencié parmi celles et ceux qui ont pu télétravailler à domicile. C'est le cas en matière d'équipement informatique, de disponibilité ou non au sein du logement d'une pièce dédiée, ou encore de la présence d'enfants scolarisés. Les inégalités selon le genre ont été soulignées, notamment du fait des contraintes de suivi scolaire et de tâches ménagères assignées prioritairement aux femmes. Insistons sur le rôle discriminant de la taille du logement et de la possibilité ou non d'y avoir un bureau à soi: 20 % des télétravailleurs confinés disaient travailler dans des conditions « très faciles », mais 25 % dans des conditions « difficiles » ou « très

9 Les données qui suivent – jusqu'au paragraphe débutant par « D'autres enquêtes nationales » - sont toutes issues de l'enquête utilisée par T. HAUTE, « En temps de crise, des salariés très inégaux face au travail », *Bulletin Éclairages*, IRES, 2020, n° 17. Il s'agit des données publiques de la seconde vague de l'enquête française du projet « Citizens' Attitudes Under COVID-19 Pandemic ». Les données ont été recueillies par Ipsos du 23 au 25 mars 2020 auprès d'un échantillon de 2000 individus représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus.

difficiles ». Or les premiers disposaient à 78 % d'espaces dédiés pour le travail, contre 37 % des seconds¹⁰.

Ces enquêtes nous apprennent également que l'expérience du télétravail confiné est le plus souvent ambivalente : gains de temps de trajet et d'autonomie, environnement de travail plus calme d'un côté ; allongement de la journée de travail, perte d'efficacité professionnelle, brouillage de la frontière vie de travail/vie privée, et risques d'isolement de l'autre.

Du point de vue des enquêtés : un bilan plutôt positif

Si les caractéristiques de notre échantillon – les cadres, les femmes, ainsi que les personnes qui pratiquaient déjà le télétravail y sont très surreprésentés [Encadré : « L'enquête du Lest »] – accentue très probablement le bilan généralement positif mis en exergue par d'autres études les tendances qui se dégagent de notre enquête convergent largement avec d'autres études conduites sur des échantillons représentatifs.

L'enquête du LEST sur le télétravail confiné

Fin mars 2020 plusieurs chercheurs du Lest^{11*} décident de réaliser une enquête ciblée sur les personnes en situation de télétravail à domicile. Ils mettent au point un guide d'entretien commun, et mobilisent deux modes d'accès à des personnes en télétravail. Le premier prend appui sur leurs réseaux professionnels, personnels et familiaux afin de pouvoir interroger une quarantaine de salariés. On a pu ainsi interroger 33 personnes en télétravail, toutes salariées – en dehors d'un formateur travaillant à son compte. 9 d'entre elles étaient déjà en travail à distance avant le confinement, ou l'avaient déjà pratiqué. Le second, par l'intermédiaire d'un des membres de l'équipe, travaillant par ailleurs au service des ressources humaines d'un grand groupe d'assurance implanté dans la région Rhône-Alpes-Auvergne, et ayant mis en place cette forme d'activité depuis plusieurs années : il a pu fournir une liste d'une vingtaine de salariés ayant donné leur accord pour un entretien. 13 ont été interrogés, dont 5 étaient déjà en télétravail avant le confinement.

Ces 46 personnes ont été interviewées par téléphone en mai et juin 2020. Les entretiens, semi-directifs et d'une durée d'une heure en moyenne, portaient sur quatre grands thèmes : 1. le parcours professionnel et l'expérience éventuelle antécédente du travail à distance, le contexte de l'entreprise ; 2. les conditions du passage au télétravail à domicile,

10 D'après l'enquête « #LMontravailadistancejenparle ! », *Respublica* ; avec la CFTD, Metis Europe, Management et RSE, Liasons sociales magazine. Cf. « Télétravail : vers plus d'équité ? » metis-europe.eu/2020/06/08/teletravail-vers-plus-dequite/

11 Coordonnée par Paul Bouffartigue. L'équipe était également composée de : Louis-Marie Barnier, Thierry Berthet, Jacques Bouteiller, Blaise Brabance, Cathy Kromer, Philippe Mehaut, Delphine Mercier, Caroline Vanuls, Antoine Vion.

la situation domestique, les outils numériques utilisés ; 3. les activités prescrites et réalisées, leurs temporalités, les relations avec la hiérarchie, les collègues, ainsi qu'avec les usagers ou les clients ; 4. Les perspectives de cette modalité de travail.

Les interviews ont été pour la plupart d'entre elles intégralement transcrites. Toutes ont fait l'objet d'une note de synthèse. Le corpus ainsi rassemblé a été partagé au sein de l'équipe, laquelle s'est répartie son dépouillement selon les axes thématiques suivants : « Autonomie et contrôle » ; « Travail collectif » ; « Conditions matérielles et outils logiciels » ; « Sens du travail et finalités de l'activité ».

Positions socioprofessionnelles : Cadres et professions intellectuelles supérieures : 23 (dont 14 exercent des fonctions de management) ; professions intermédiaires : 20 ; employés : 2 ; indépendant : 1.

Sexe : Femmes : 31 ; Hommes : 15.

En dehors des 13 salariés travaillant dans le même groupe d'assurance (à l'intérieur duquel un accord d'entreprise sur le télétravail à domicile existe depuis 2013), la plupart des autres travaillent dans des entreprises ou des organismes distincts relevant de divers secteurs d'activité (banque, informatique, secteur associatif, BTP...) avec quelques exceptions : 3 travaillent dans un même service d'une grande université ; 3 dans un organisme paritaire intervenant dans le domaine des salariés handicapés ; 3 dans la même PME industrielle ; 3 au Pôle Emploi...

Plus de la moitié de l'ensemble des interviewés travaille et réside dans la région Provence Alpes Côte d'Azur. La quasi-totalité de ceux qui relèvent du groupe d'assurance de la région Rhône-Alpes-Auvergne sont localisés dans cette dernière région.

Une tendance se dégage très nettement de notre étude : la plupart des personnes interrogées ont trouvé de nombreux éléments positifs dans leur situation de télétravail au domicile. C'est vrai pour la grande majorité de celles qui ne l'avaient pas connu auparavant et qui souhaitent pouvoir le prolonger sur une partie de leur temps de travail. C'est aussi le cas pour ceux qui, plus nombreux que ce qu'on aurait pu penser, connaissaient

déjà le télétravail, à domicile ou sous une autre forme.

Les principales raisons avancées par les interviewés sont : l'économie de temps et de fatigue liés aux trajets quotidiens ; la possibilité de mieux se concentrer, à l'abri des nuisances sonores en *open space* ; un gain d'autonomie dans l'activité et de confiance dans les relations hiérarchiques. S'y ajoutent pour ceux qui télé-travaillaient déjà, un

sentiment de dé-marginalisation et de dé-stigmatisation.

Les critères de différenciations et d'inégalités

Reste que de nombreux facteurs différencient les expériences relatées : la manière dont l'activité de l'employeur et celle du service dont relève le/la salarié est impactée par la crise sanitaire ; la manière dont l'entreprise a mis en place le TTC ; le fait d'avoir ou non connu une expérience antérieure du télétravail à domicile, voire une autre expérience de travail à distance (travail « nomade », ponctuellement ou régulièrement) ; l'importance du gain sur le temps et la fatigue associés ordinairement aux trajets quotidiens ; les conditions matérielles et domestiques du travail au domicile ; l'évolution de l'activité individuelle et collective ; les modalités – entre bienveillance et contrôle excessif – selon lesquelles le management a accompagné la nouvelle situation ; la manière dont l'expérience du TTC a été l'occasion, ou non, de réflexions ou de remises en question professionnelles, voire existentielles.

La manière dont l'activité de l'employeur et celle du service dont relève le salarié est impactée par la crise sanitaire

Par définition, les personnes interrogées sont toutes employées par des entreprises ou des organismes qui ont poursuivi leur activité pendant le confinement. Mais cette poursuite a été diversement impactée par la crise sanitaire. Elle a souvent été ralentie, au prix parfois de réorienta-

tions ; mais elle s'est parfois aussi intensifiée ; elle a pu globalement ralentir, mais sans que la charge de travail de la personne interviewée ne baisse, notamment parce qu'une partie des effectifs est à l'arrêt. Ces différents cas de figure ne sont pas sans impact sur l'expérience du TTC.

Certaines entreprises du secteur informatique ont pu voir leur activité s'accroître significativement, du fait de l'explosion brutale de la dématérialisation des communications. Dans ce secteur d'activité le travail à distance était déjà fréquent, mais pas nécessairement le télétravail à domicile. La pression à l'allongement de la durée du travail a pu être d'autant plus forte quand les personnes n'ont pas de contrainte familiale.

Moi je vis tout seul [...] j'ai pas vu mes enfants pendant 3 semaines à peu près, et j'ai pu travailler vraiment dans de bonnes conditions par rapport à ça. Et heureusement parce que j'avais une telle intensité de travail... j'avais des *calls* toutes les 30 min avec des boîtes du CAC40, du FB120, des besoins hyper urgents, plus les besoins clients inhérent à mon portefeuille, plus les problématiques techniques, les conseils stratégiques au milieu donc je me retrouvais à bosser dans une espèce de folie. C'était ambiance presque de centre d'appel [...] un moment donné, je me suis rendu compte que malgré ma discipline – au début je fermais l'ordi entre midi et deux, je coupais mon téléphone, je le mettais en mode avion – j'avais tellement de dossiers en cours que j'ai commencé à me faire happer et je me suis retrouvé à me faire pourrir la pause déjeuner du midi pour des infos urgentes, parce qu'il y avait un

call [...] Il fallait que j'appelle un client et je décrochais à 19h avec la cliente qui était elle aussi en confinement, et qui donc avait plus la notion du temps et tu te retrouves à parler encore à 20h45 avec elle (Cadre, consultant en marketing).

D'autres activités spécifiques ont pu être dopées par la crise sanitaire. Dans notre panel, c'est le cas d'un établissement spécialisé dans la fabrication d'étiquettes pour les bouteilles de gel hydro-alcoolique, ou d'un organisme social, spécialisé dans la distribution de certaines aides publiques. Dans une unité de fabrication de parfums à destination de l'industrie, si les effectifs ont été amputés de 20 % – du fait d'obligations parentales – l'activité n'a pas décliné. L'entreprise a donc joué sur toute la palette des situations possibles, les mêmes salariés pouvant alterner de l'une à l'autre au cours de la période de confinement : autorisation d'absence, travail sur site, chômage partiel et télétravail. Si on y ajoute des cas d'hostilité de l'employeur au télétravail, la mise en place de la nouvelle configuration s'est avérée délicate en début du confinement, et certains salariés en télétravail déclarent avoir dû, de ce fait, travailler davantage.

Dans la société d'assurance – et les témoignages de deux conseillers travaillant dans d'autres sociétés relevant de la banque vont dans le même sens – on observe à la fois une pression moindre sur l'activité des salariés en *back office*, et une réorientation du travail des commerciaux de terrain, imposée par l'interruption des relations de face à face avec les clients. En *back office*, plusieurs

témoignages font état d'une appréciation positive d'une situation où la pression de l'urgence est moindre, où l'on peut réaliser un travail de meilleure qualité :

« On peut échanger plus profondément sur certains points » (Chargée de gestion, groupe d'assurance)

« On a pu se mettre à jour sur une partie de l'activité parce qu'on a souvent un peu de stock à gérer, donc là ça nous a permis d'être un peu plus à flot, de travailler plus sereinement, moins de stress. » (Chargée de gestion, groupe d'assurance)

Quant aux commerciaux itinérants, brusquement sédentarisés, ils se sont vus prescrire des objectifs d'« appels sortants, non mercantiles » vers leurs clients, pour « prendre des nouvelles », savoir « comment ils allaient ». Cette activité semble avoir été très appréciée, autant par les clients – souvent anxieux et parfois isolés dans le contexte pandémique – que par les commerciaux, sans doute momentanément soulagés d'une pression aux résultats, et recentrés sur une dimension relationnelle et sociale de leur métier.

C'était très bien parce que les gens ont vraiment apprécié la démarche. Nos clients ont vraiment apprécié qu'on prenne de leurs nouvelles et la plupart qu'on a appelés c'est ceux qui avaient la mutuelle chez nous, complémentaire santé donc comme on avait un nouveau service avec les téléconsultations des médecins, on leur a expliqué des choses donc ça s'est très bien passé » (Commerciale spécialisée, Groupe d'assurance).

La manière dont l'entreprise a mis en place le TTC

Tous les enquêtés relèvent le caractère précipité et improvisé du passage en TTC. Mais ce passage a été très diversement géré par l'employeur, en particulier selon sa taille et son degré d'équipement en outils informatiques. Les grandes structures ont davantage régulé et planifié les modalités de ce passage – certaines avaient des plans en cas de crise majeure –, y compris en impliquant les institutions représentatives du personnel. Celles qui emploient principalement des cadres et ingénieurs étaient mieux préparées que d'autres techniquement et cognitivement. Celles qui n'ont pas achevé la numérisation de leur documentation papier l'étaient moins. Un troisième facteur de différenciation est à prendre en compte : le passage en TTC a-t-il été généralisé à tous les salariés, ou une partie a-t-elle poursuivi une activité sur site ? Reste que les situations difficiles semblent s'être concentrées sur les débuts du confinement, les organisations et leurs agents ayant fait preuve d'une grande capacité d'adaptation. Globalement la disponibilité et la qualité du matériel et des connexions n'ont pas été des obstacles majeurs, même si des soucis d'ergonomie du poste de travail, notamment de qualité d'écran(s) – taille, disponibilité ou non d'un second écran – sont mentionnés. De même les problèmes de sécurité des données n'ont pas été majeurs, même s'ils ont été parfois mis de côté sous l'effet de l'urgence.

Avoir ou non connu une expérience antérieure du télétravail à domicile, voire une autre expérience de travail à distance

Une quinzaine de nos cinquante interviewés avait une telle expérience, qu'elle soit au domicile ou non. Être habituellement en télétravail au domicile participe d'un vécu encore plus positif de l'expérience de TTC : au-delà du fait que ces anciens télétravailleurs bénéficient tous d'une pièce dédiée et d'un bon équipement informatique, ils ont désormais le sentiment d'une meilleure intégration dans le collectif de travail. Connaître ordinairement une autre modalité de travail à distance – travail « nomade », ou travail sur site mais au sein d'une équipe éclatée dans l'espace – semble également être un facteur facilitateur.

Le groupe d'assurances est la seule des organisations concernées par notre enquête qui dispose d'une expérience de télétravail à domicile à la fois relativement ancienne – initiée depuis une dizaine d'années – et très « cadrée » institutionnellement¹². Cette donnée a manifestement facilité la mise en place rapide et généralisée du TTC. De plus, les personnes qui sont ordinairement en télétravail à domicile témoignent toutes du côté positif de ne plus être seules, ou très minoritaires dans leur service, à pratiquer cette modalité d'activité. Quels que soient les mesures et les efforts initiés auparavant par leur manager ou leurs collègues pour l'éviter, elles font état de l'isolement relatif auquel elle était

12 Un premier accord d'entreprise sur le télétravail a été signé en 2013, puis renouvelé en 2017, et 2020.

associée. Avec le TTC, non seulement « tout le monde est logé à la même enseigne », mais l'ensemble des membres du collectif de travail peut prendre la mesure de ce que le télétravail permet en termes d'efficacité professionnelle, et de ce qu'il signifie comme contrainte d'autodiscipline. Comme le dit l'une des salariées, « maintenant, tout le monde sait ce qu'est le télétravail ». Et loin de se distendre, les liens avec les collègues peuvent s'être trouvés renforcés : « À part plus de contacts avec les collègues, je n'ai pas du tout été déstabilisée ».

Le changement que j'ai vu c'est, tous mes collègues à distance et ça c'est un plus. Disons que, c'est très compliqué quand on est sur un gros projet que tous les gens qui travaillent sur le projet soient au même endroit sauf vous [...] Parce qu'ils sont tous en réunion, quand vous vous parlez, vous êtes la voix qui sort du microphone, y'avait pas encore la vidéo ou très peu donc ils vous écoutent m'enfin bon, on voit pas les mimiques, on voit rien, eux se comprennent entre eux, c'est très complexe. [...] quand tout le monde est à la même enseigne, à distance, tout le monde se dit que votre parole à la même valeur et que votre travail aussi donc je trouve ça beaucoup plus confortable. Et alors là depuis Mars, ben tout le monde est à distance donc pour le coup, ça met tout le monde au même niveau. » (Chargée de formation, groupe d'assurance).

L'importance du gain de temps et de fatigue associés ordinairement aux trajets domicile-travail

Pour celles et ceux qui le découvrent à l'occasion du confinement, le télétravail à domicile signifie d'abord la disparition de l'espace/temps des trajets quotidiens entre le lieu de résidence et le – ou les – lieux ordinaires de travail. Logiquement, plus ces trajets sont longs et pénibles, plus le changement est apprécié.

Dans le groupe d'assurances, la fréquence de tels longs trajets avait d'ailleurs été l'un des principaux facteurs et arguments de la mise en place progressive, depuis une quinzaine d'années, de cette modalité d'activité professionnelle. La grande majorité des trajets domicile-travail de nos enquêtés se font en automobile. Même dans les quelques cas où les trajets quotidiens sont habituellement mis à profit pour « couper » avec le travail, le gain de temps et de fatigue associé à leur suppression l'emporte nettement.

Le plus c'est en termes de qualité de vie par rapport aux déplacements, par rapport aux temps gagnés, alors que ce soit sur les temps de déplacement mais aussi sur les réunions que l'on pouvait organiser avant et que l'on peut organiser en visio sans se déplacer, et l'utilisation du temps de travail, qui est juste fantastique, et je n'ai pas l'impression de polluer pour rien, je n'ai pas l'impression de me tuer la santé sur la route pour rien. Donc ça, c'est le jour et la nuit. » (Chargé d'études, organisme social).

Ces économies de temps, de stress et de fatigue se traduisent-ils par un allongement et une densification du travail au domicile? Notre enquête ne donne pas de réponse claire. Il faudrait sans doute distinguer les cadres/managers des autres salariés. Les premiers semblent avoir été sur-sollicités, notamment lors de la séquence de mise en place des nouvelles dispositions organisationnelles où leur sens des responsabilités a pu les conduire à des débordements importants. Ce constat rejoint celui d'autres recherches réalisées sur le télétravail de cadres avant la crise sanitaire: Metzger et Cleach¹³ parlent à cet égard de « culpabilité » intériorisée » (culpabilité de pouvoir travailler dans de bonnes conditions, en échappant à certaines contraintes superflues comme le temps de transport, le bruit engendré par la vie de bureau, etc.). Selon ces auteurs, pour la plupart des salariés sans responsabilité d'encadrement semble par contre s'imposer au domicile le respect des horaires professionnels habituels.

Les conditions matérielles et domestiques du travail au domicile

La plupart des interviewés bénéficient à leur domicile d'un espace dédié au travail, ou bien, parce qu'ils vivent seuls, n'ont pas à aménager leurs conditions d'activité en coprésence d'un conjoint et/ou d'enfants. Il s'agit d'importants facteurs favorables à une appréciation positive de l'expérience du TTC. Elle est à mettre en relation, plus largement,

avec des conditions de logement généralement bonnes, qui sont celles de salariés qualifiés et convenablement rémunérés. Plusieurs témoignages font état de situations de confinement familial, où s'organise rigoureusement une planification collective des horaires de travail professionnel – des deux parents en télétravail – et de travail scolaire – l'âge et donc le degré d'autonomie des enfants jouant ici un rôle décisif. Quelques enquêtés vont jusqu'à décrire une sorte de parenthèse enchantée où toute la famille se retrouve pour bénéficier enfin d'un temps de vivre ensemble.

Je l'ai vécu extrêmement bien, vraiment, parce que j'ai deux enfants qui sont des ados de 14 et 15 ans, donc ils peuvent se gérer tout seul, mais c'est vrai que c'était compliqué de les laisser à la maison des journées entières, pendant que j'étais au boulot. Moi ça me convient parfaitement parce que je peux enfin, choses que je rêvais depuis longtemps, allier un peu la vie de famille et le travail. Je suis chez moi, j'ai quand même une présence pour mes enfants et à côté j'arrive bien à travailler, même mieux (Chargée d'affaires, banque).

Alors que les enquêtes nationales montrent que l'inégale répartition des tâches parentales et domestiques s'est plutôt accentuée pendant le confinement, nos enquêtés vivant en couple sont généralement très discrets sur cet enjeu. Au contraire, on peut faire état de plusieurs contre exemples où les interviewées témoignent de la présence au domicile

13 O. CLÉACH & J.-L. METZGER, « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du travail*, n° 46, 2004.

d'un conjoint masculin au chômage prenant en charge certaines de ces tâches.

L'activité individuelle et collective et ses outils

Le répertoire des outils de travail numériques mobilisés comme supports de l'activité individuelle et des relations de travail est diversifié. La quasi-totalité d'entre eux préexistait, ce qui explique la forte continuité des procédures techniques mises en œuvre, en passant du bureau au domicile, voire l'impression chez certains, certes en partie illusoire, que la nature du travail n'a aucunement été affectée par le changement de lieu.

Ces outils sont principalement les suivants : le smartphone – avec notamment l'application *WhatsApp*, qui est un cas typique de mobilisation dans un cadre professionnel d'une application plutôt dédiée antérieurement à la vie privée; l'ordinateur fixe et portable; la connexion internet; les messageries instantanées; les applications de visio-conférence. Mais on observe une très grande variété de leurs usages, très liée d'abord au degré d'appropriation antérieur de la culture numérique par les organisations et par les individus, mais qui semble également être en relation avec les initiatives volontaristes des directions et du management. De même, on observe une grande diversité de la fréquence des moments de communication au sein des équipes, ou entre les responsables et les membres de leur équipe. Deux constats se dégagent cependant des témoignages.

La visio-conférence est loin d'avoir été l'outil privilégié du maintien d'échanges au sein des équipes ou des services : en cause, outre parfois des difficultés techniques, la fatigue liée à son usage intensif, ou encore le souci de protéger son espace privé de l'intrusion de la vie professionnelle.

« Au niveau technique, impeccable. L'organisation, tout ça, c'était très bien. Par contre au bout d'un moment, c'était un peu une frénésie de visios, et donc en termes de discussions, rester toute la journée en visio devant son ordinateur, c'était juste l'horreur. Donc voilà, les premières minutes on est tous contents de se voir, on parle; ensuite on rentre dans le dur de la réunion – donc ce sont des réunions qui durent deux heures, deux heures et demi – et en fait à la fin de la réunion on se dit tous qu'on est épuisés, que l'on en peut plus, qu'on coupe, donc on arrête. Sauf que souvent on avait une deuxième visio derrière sur un autre sujet. Je me suis trouvé certaines journées avec 4 visios différentes, d'une heure et demi ou deux heures : c'est dur, dur, de tenir en visio devant des caméras [...] il y a un problème d'ingérence qui s'est posé, quand même [...] certaines personnes sont très débridées par rapport à leur vie personnelle et on les voyait dans leur cuisine avec leurs gamins ou sur leur lit, tout ça. Et d'autres personnes, comme moi, qui mettent une cloison étanche entre leur boulot et leur vie (Chargé d'étude, organisme social)

« Rien ne remplace la coprésence » : ce diagnostic est quasi unanime, qu'il s'agisse des liens de sociabilité informelle

– avec la figure de « la machine à café » comme objet/occasion privilégiée –, ou des liens d'entraide professionnelle dans des situations de travail très diverses, allant de l'équipe projet informatique au traitement de dossiers administratifs.

Les modalités – entre confiance et contrôle – selon lesquelles le management a accompagné la nouvelle situation

Le TTC s'est imposé aux entreprises et aux individus avant tout comme le fruit d'une décision gouvernementale à laquelle il a bien fallu s'adapter pour poursuivre l'activité professionnelle. C'est à partir de cette donnée de base qu'il s'agit d'apprécier de quel type de management, plutôt « bienveillant » ou plutôt « de contrôle », il s'est accompagné. Le contexte sociétal, anxiogène s'il en est, de crise sanitaire semble plutôt avoir développé des pratiques d'entraide, de coopération et de solidarité. Deux exemples :

Chez le groupe d'assurance, une responsable de secteur décrit l'intensification de son travail de management : passage au rythme de deux conférences audio par semaine, de une heure trente à deux heures avec son « n+1 » et ses collègues managers, soit « plus que ce qu'on faisait avant la Covid-19 », et appel téléphonique quotidien à chacun de ses commerciaux, pour « rassurer, expliquer, accompagner ». Ces appels se font manifestement à la fois sur un registre professionnel – certains commerciaux ne sont pas à l'aise dans la relation téléphonique avec les clients – et « domestique », au sens où elle dit se soucier de

celles et ceux qui se retrouvent isolés et fragilisés par le contexte de la pandémie.

Dans un organisme social, citons le point de vue – non démenti par ses « subordonnés » – de la directrice régionale :

On a maintenu les réunions d'équipe : moi, j'ai maintenu les réunions d'équipe le mardi en visio. Sur proposition d'une collègue, on se fait des « matins café » aussi, on boit le café ensemble et pour le coup on ne parle pas de boulot, au moins une fois par semaine. Après, moi j'ai essayé de faciliter le plus possible le travail des conseillères qui sont, elles, le plus impactées, parce qu'elles ont besoin de production physique des dossiers, donc j'ai dit « si vous avez besoin de pièces, vous me demandez, je vais les scanner, je vous les envoie de suite. » Donc je me suis mise à la disposition vraiment des conseillères. Et après, entre elles, elles se sont vachement téléphoné, il y eu une solidarité au sein de l'équipe. »

À l'opposé, un cadre informaticien commercial travaillant dans une multinationale du logiciel, critique vertement ce que son employeur impose à son équipe, après n'avoir accepté de mettre son personnel en télétravail qu'au dernier moment et à contre cœur, contrairement à nombre d'entreprises du numérique : deux « calls » quotidiens de 30 minutes chacun, le premier à 9 heures, le second à 17 heures, en présence non seulement du « n+1 » mais aussi du « n+2 », alors « qu'on ne parle business que 10 minutes » à chaque fois ; et l'obligation de participer à un groupe WhatsApp, support de vidéos privées, jugées par lui inutiles et intrusives.

Vers quelle extension du télétravail ?

De cette enquête, deux premiers enseignements peuvent être tirés.

Différenciations, inégalités, ambivalences

Avec le recul de quelques mois et à la lumière du devenir des conditions du télétravail à domicile lors du second confinement, plus limité, de l'automne 2020, l'expérience du télétravail confiné du printemps 2020 apparaît riche de différenciations sociales et interindividuelles, ainsi que d'ambivalences. Certes, avec la facilité et la positivité apparentes de ce passage, on mesure à quel point la dématérialisation du travail était déjà avancée, et l'importance des ressources qu'elle offrait pour la continuité des activités professionnelles dans où le pays est brusquement plongé dans crise aiguë et sans précédent historique¹⁴. Mais au fil du temps de cette expérience, s'est aussi révélée l'ampleur de ce qui ne peut passer que par l'informel et l'importance des interactions sociales en coprésence. Le rôle crucial du collectif de travail dans la construction de l'efficacité professionnelle, comme dans celle de la santé mentale et sociale, semble bien avoir fait rapidement retour. Elle se révèle au travers d'une plainte telle que « les collègues me manquent ». Les difficultés à prolonger le télétravail à domicile à temps plein lors des second et troisième confinements ne tiennent donc probablement pas qu'à des freins du côté d'employeurs et de hiérarchies qui seraient soucieux de reprendre le contrôle sur le travail de leurs salariés.

Un puissant révélateur

Le premier confinement a été l'occasion de réflexions et de remises en question autour des enjeux de sens du travail et des modes de vie. Qu'ils ou elles aient connu auparavant le télétravail, pour une forte minorité des interviewés l'expérience du télétravail confiné a pu d'abord être un révélateur de l'état de leur collectif de travail – qu'il soit jugé ou non « solidaire » – et générer des initiatives visant à reconstruire ou à conforter les liens en son sein. Il a pu ensuite être l'occasion de faire un travail de plus grande qualité ; ou encore avoir été un moment d'activation des interrogations sur les orientations professionnelles, personnelles ou collectives. Enfin il a pu amener à des questionnements plus larges sur son mode de vie, les modes de consommation, voire le type de société souhaitable. Reste que la prolongation de la crise sanitaire et de ses effets délétères et l'impatience de retrouver des conditions de vie plus « normales » pourraient les avoir refoulées, provisoirement ou durablement.

Réinscrits dans une série d'autres études ayant été conduites depuis mars 2020 sur le télétravail – et au-delà d'une aspiration incontestablement majoritaire chez ceux qui ont expérimenté le télétravail de prolonger cette pratique, sous certaines conditions – nos résultats vont dans le sens des ambivalences de l'expérience du télétravail confiné, ambivalences sur lesquelles on souhaite conclure.

14 Voir sur ce point l'article de Philippe Mehaut et Delphine Mercier dans ce même numéro de *Chroniques du travail*.

Un avenir largement indéterminé

La « crise sociale totale »¹⁵ déclenchée par la pandémie de la Covid-19 a violemment impacté le monde du travail, le passage massif en télétravail d'une partie significative des travailleurs n'en étant qu'un des volets, par ailleurs impossible à dissocier des autres. C'est pourquoi il est fort délicat d'en inférer les implications à venir, en dehors d'une anticipation d'une accélération fort probable de son développement, jusqu'alors nettement plus lent que ce qu'en attendaient nombre de prospectivistes. Pour avancer dans la prospective, il faut d'abord se demander dans quelle mesure les emplois peuvent-ils être exercés au domicile, et ensuite se demander ce que signifie le déclin relatif du télétravail au fil de la crise sanitaire.

Il faut commencer par rappeler que tous les postes de travail, loin de là, ne sont pas éligibles au télétravail. Certes les emplois de cadres progressent, au point que l'année 2020 a vu leurs effectifs, avec 20 % du total, atteindre et même dépasser légèrement ceux des ouvriers¹⁶. Mais on estime aujourd'hui à un tiers seulement la part des emplois salariés pouvant être exercés, au moins à temps partiel, en dehors des locaux professionnels¹⁷. C'est donc sans risque qu'on peut affirmer que dans les dix à quinze ans qui viennent la grande majorité des salariés continuera

d'exercer son activité principalement « sur site », en dehors du domicile.

Il faut ensuite, avec le recul d'une année, prendre en compte l'évolution quantitative et qualitative de la pratique du télétravail au fil du second puis du troisième confinement. La pratique a reculé et les évaluations tendent à être nettement moins enthousiastes¹⁸. D'avril 2020 à janvier 2021 le pourcentage de salariés en télétravail (partiel ou total) a chuté de 37 % à 26 %, seulement 8 % l'étant cinq jours sur cinq ; de 81 % des cadres étaient en télétravail lors du premier confinement, seulement 53 % le sont encore en septembre 2020, peu avant le second confinement. Cette dynamique peut faire l'objet de trois interprétations.

La première est la persistance des obstacles ou des résistances au télétravail qui avaient été identifiées par des études antérieures à la crise sanitaire, tant du côté des employeurs que des salariés, en en faisant « un objet sans désir », « une éternelle promesse déçue »¹⁹.

La seconde est que le contexte social très particulier et incertain d'une pandémie qui se prolonge – alors que le premier confinement pouvait être perçu comme une parenthèse, parfois enchantée – ne comporte pas que des facteurs favorables au télétravail. Nombre d'études ont

15 M. LALLEMENT, « Travail et Covid-19 : une crise sociale totale », *Travailler au futur*, n° 5, 2021, p. 7-13.

16 Selon l'Insee, en 2020 la France compte, parmi les actifs occupés, 20,4 % de cadres, contre 19,2 % d'ouvriers.

17 European DataLab, d'après Dingel et Neiman (*How many jobs can be done at home?*, Working paper 26948, National Bureau of Economic Research, Cambridge, 2020. <http://www.nber.org/papers/w26948>), et Eurostat [lfsa_eisn2].

18 Le gouvernement a dû rappeler lors des second et troisième confinements la « règle » du télétravail pour tous les emplois susceptibles d'être exercés au domicile... sans nécessairement disposer des moyens légaux et humains de son application.

19 A. AGUILERA, V. LETHIAIS, A. RALLET & L. PROULHAC, « Le télétravail, un objet sans désir? », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n° 1, 2016, p. 245 à 266.

insisté sur son caractère contraint, tendant à son exercice dans des conditions dégradées²⁰. Même si elles sont moins « bricolées » qu'initialement, ces conditions peuvent lui donner un contenu repoussoir qu'il n'aurait pas dans des conditions « normales », notamment s'il entrerait dans le champ de la négociation/régulation collective. Le contexte général c'est aussi, par exemple, la privation de liens de sociabilité extraprofessionnelle qui a pu ainsi inciter des salariés à chercher à se retrouver plus souvent sur site.

La troisième est qu'au fil de l'expérience, une série de dimensions négatives du télétravail, peu visibles sur le moment, ont pu s'être révélées : allongement de la durée de travail et intensification de son contenu, avec une « hyper connexion » ; chevauchement de la vie professionnelle et de la vie privée, loin de la « conciliation » espérée ; dépossession accrue de l'organisation du travail ; éloignement d'avec les collègues et les supérieurs ; pratiques managériales davantage orientées vers le contrôle que vers le soutien ; dégradation de la santé mentale et physique...²¹ On a pu parler d'activité en « présentiel à distance »²², pour souligner combien l'absence de réflexion préalable en matière de réorganisation du travail avait pu conduire à sous-estimer les glissements en termes de conditions et de contenu de l'activité

nécessairement associés à la délocalisation de l'espace de travail.

C'est pourquoi il est si difficile de raisonner, au terme de cette expérimentation grandeur nature, en termes de « bilan » des « avantages » et des « inconvénients », surtout si on se situe aussi du point de vue des employeurs et de la collectivité. Selon Jean-Louis Dayan²³,

Quant à savoir ce qui l'emporte, les études convergent : qu'il s'agisse de la performance des entreprises ou de la qualité de vie au travail des salariés, l'effet net du télétravail est a priori indéterminé. Tout dépend de la balance établie entre chances et risques. Pour ne citer que deux exemples, en 2015 en Europe le score moyen d'autonomie (capacité d'initiative, choix des moyens, occasions d'apprendre) des télétravailleurs réguliers était de 50 % supérieur à celui des travailleurs « dans les murs ». Le score d'intensité du travail (rythme, charge mentale, pression du marché et des délais) était en revanche très voisin dans les deux groupes, mais les horaires longs (plus de 48 heures par semaine) trois fois plus fréquents chez les télétravailleurs. Les enquêtes mettaient aussi en lumière un « paradoxe de l'autonomie » : souvent regardée comme une chance, celle-ci peut se transformer en risque quand le poids de la responsabilité l'emporte sur les marges de liberté. Comme

20 Telles l'enquête conduite par l'UGICT-CGT (*Le monde du travail en confinement : une enquête inédite*, mai, 2020. <https://ugictcgt.fr/le-monde-du-travail-en-confinement-une-enquete-inedite/>), ou celle de l'APEC-Observatoire des cadres (*Le télétravail des cadres en temps de crise. Un mode de travail expérimenté dans un contexte atypique que les cadres aspirent à pérenniser*, 2020 Décembre. <https://corporate.apec.fr/le-teletravail-des-cadres-en-tem.>).

21 Tous ces aspects négatifs sont relevés dans l'article de synthèse de Thérèse Villame (2021).

22 Selon l'expression de Magré et Roncati (N. MAGRÉ & J. RONCATI, *Du télétravail de crise au télétravail durable*, First édition, 2021).

23 J.-L. DAYAN, « Le télétravail est-il l'avenir du travail en Europe ? », *op. cit.*

pour la plupart des dimensions de la QVT, le constat vaut plus pour les télétravailleurs “flexibles et hautement mobiles” que pour ceux qui travaillent régulièrement à distance de chez eux. Plus que le seul télétravail, c’est l’usage intense des technologies numériques, associé à la pluralité des lieux d’exercice, qui tient ici le rôle clé.

Il est certes possible d’alerter sur les risques d’une extension du télétravail sans garde fous dans un contexte de rapports de forces défavorables au monde du travail : celui d’un « contrôle hybride » accru des salariés par le management²⁴ ; voire celui d’une « ubérisation » des travailleurs via la montée de l’auto-entrepreneuriat. On préférera souligner les gains potentiels en termes d’autonomie dans l’activité exercée chez soi qui pourraient en retour rendre les travailleurs plus exigeants en la matière quels que soit les lieux de leur travail.

Bibliographie

Centre d’analyse stratégique - CAS, Le développement du télétravail dans la société numérique de demain, 2009. <http://archives.strategie.gouv.fr/cas/content/mise-en-ligne-du-rapport-le-developpement-du-teletravail-dans-la-societe-numerique-de-demain.html>.

DUMAS M. & RUIILLER C., « Le télétravail : les risques d’un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? », *Management & Avenir*, n° 74, 2014/8, 2015, p. 71-95.