

**Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services :**

**Une mise à l'épreuve des collectifs au travail ?**

Cette étude a été réalisée par :  
**Sophie Louey, Henri Bergeron et Jérôme Pélisse**

*Elle a été financée par l'Agence d'objectifs de l'IRES*

**Synthèse**

**Décembre 2023**

**Objet de l'étude**

Si le télétravail était une pratique peu répandue avant les années 2020, elle était néanmoins en cours d'expansion. La crise sanitaire de la Covid-19 a conduit à accélérer ce mouvement.

Le télétravail, parce qu'il modifie les façons d'organiser le travail sur les lieux de travail, à l'échelle des établissements comme des collectifs de travailleurs et travailleuses, conduit à de nombreux bouleversements : comment le télétravail modifie les pratiques de travail des collectifs ? L'analyse des effets du télétravail sur les collectifs de travail dans les activités de service est réalisée à partir de trois thèmes :

**1. Les négociations du télétravail à l'échelon d'une branche (celle des assurances) et à l'échelon des entreprises :** quelles sont les grandes étapes conduisant à et rythmant ces négociations ? Comment se déroulent ces négociations selon les échelons et les configurations du dialogue social ? Les négociations du télétravail restent-elles un enjeu aujourd'hui ?

**2. Les effets du télétravail sur les collectifs syndicaux :** comment le télétravail transforme le travail des militant·e·s syndicaux et syndicales ? Comment les sections syndicales organisent le travail militant et de représentation des salarié·e·s ? Comment maintenir le contact avec les salarié·e·s dans un contexte de télétravail généralisé ?

**3. Les effets du télétravail sur les collectifs de salarié·e·s :** comment les salarié·e·s vivent leur télétravail ? Ces pratiques correspondent-elles au cadre négocié du télétravail ? Comment et de quelles manières le télétravail modifie les liens entre salarié·e·s et les pratiques de coopération et de gestion du travail se recomposent-elles ?

**Méthodes**

L'étude repose sur un dispositif d'enquête qualitatif et quantitatif :

→ **Une analyse documentaire** d'accords de branche et d'entreprises sur le télétravail, de documentations produites par des entreprises de l'assurance et de l'assistance

→ **3 monographies d'entreprises** réalisées à partir d'entretiens et de documentations (un établissement dans l'assurance, un dans l'assistance, un dans l'assurance mutualiste)

→ **36 entretiens réalisés auprès de 41 acteurs et actrices** salarié·e·s et ayant participé aux négociations d'accords télétravail et/ou étant militant·e·s ou adhérent·e·s dans des sections syndicales

→ **Un questionnaire d'environ 80 questions auquel 1130** adhérent·e·s CFDT de la Fédération des Banques et Assurances ont répondu, en mars 2023, dont 308 militant·e·s disposant d'un mandat.

### **Principaux résultats**

L'enquête réalisée permet de distinguer plusieurs grands résultats concernant les manières dont le télétravail transforme, recompose, est approprié par les collectifs syndicaux et de travail dans le domaine de l'assurance et de l'assistance ainsi que sur les enjeux actuels autour de celui-ci.

#### **1. Des enjeux autour des négociations des accords de télétravail**

→ L'enquête permet de distinguer **plusieurs générations d'accords et de chartes** cadrant le télétravail dans les entreprises du secteur de l'assurance et de l'assistance.

La **première est celle des années 2010** durant lesquelles les premières règles visant à réguler des organisations en télétravail sont expérimentées alors que cette pratique était jusqu'alors uniquement sujet à des négociations individuelles, quasi exclusivement du côté de certain·e·s cadres ou salarié·e·s rencontrant des problèmes de santé. Ces négociations sont initiées par des demandes des salarié·e·s de plus en plus formulées, que relaient les organisations syndicales dans l'entreprise sans pour autant que cet enjeu n'apparaisse central pour ces dernières, face à des directions globalement méfiantes, sinon réticentes à l'idée de formaliser et de voir potentiellement étendre le recours au télétravail.

La **seconde génération est celle des années 2020 et 2021 marquées par la pandémie**. Durant cette période, le télétravail est très fortement incité par le gouvernement, sinon obligatoire (les inspecteurs et inspectrices du travail demandant avec insistance sa mise en œuvre si elle n'est pas décidée), dans des conditions exceptionnelles de confinement puis de lent déconfinement, avec reprise de mesures sanitaires de distanciation à l'automne 2020 puis encore au printemps 2021. L'enjeu est alors de cadrer l'organisation du télétravail dans une situation incertaine sur l'issue de la crise sanitaire, les pratiques s'écartant globalement largement des règles écrites (en particulier en termes d'indemnités associées aux pratiques de télétravail), même si des négociations ont pu avoir lieu en 2020 ou 2021 pour formaliser les situations, qui restent malgré tout très mouvantes durant un an et demi à deux ans.

La **troisième génération est celle** d'une période postpandémique au cours **des années 2022-2023** durant lesquelles les accords chechent à stabiliser les usages et le format du télétravail. Davantage ouvertes à l'initiative des directions, des négociations tentent de trouver un régime de croisière, avec, souvent, un retour en arrière en matière de nombre de jours de télétravail possibles, voire de flexibilités quant à leur gestion, la dimension pécuniaire constituant un enjeu particulière aigü de négociations dans une période de retour de l'inflation.

→ L'analyse des négociations montre que **le télétravail est rapidement devenu une norme** dans le secteur des assurances pour plusieurs motifs :

- Le télétravail a été étendu à mesure que des établissements ont opéré des **réaménagements importants des sites de travail** tant par des déménagements que des réaménagements. Le passage en flex-office généralisé dans le secteur enquêté a débuté avant la crise pandémique mais il s'est accéléré singulièrement depuis, avec une réduction continue du nombre de poste par salarié·e qui ne permet plus véritablement aux acteurs et actrices de revenir fortement en arrière, les conditions de travail sur site pouvant se dégrader en raison de cette compression et instabilité des espaces de travail en entreprise.

- Certains **métiers en tension auraient obligé** les employeurs et employeuses à étendre le télétravail sous peine de ne pas attirer de candidat·e·s adapté·e·s aux postes.
- Le maintien d'une efficacité et productivité du travail pendant la période pandémique et de confinement total constitue un argument fort en faveur du maintien de pratiques de télétravail sinon intenses, au moins significatives aux yeux des salarié·e·s et des directions, au point d'en faire une norme dans le secteur. Cet argument est néanmoins moins endossé par certain·e·s managers et manageures de proximité d'une part (qui constatent, avec le temps, des difficultés à gérer les équipes à distance), et les représentant·e·s du personnel d'autre part (pour qui le travail de représentation s'est singulièrement compliqué avec la généralisation du télétravail pour eux/elles et les salarié·e·s).

→ **Reste que** devenu une norme d'organisation du travail, **même s'il n'est jamais un droit dans les chartes, accords ni dans le Code du travail, le télétravail est, dans la pratique, revendiqué et pratiqué comme s'il était un droit par les salarié·e·s**. Cette disjonction entre légalité ordinaire et droit positif, identifiée dans l'enquête, nourrit le fait que le télétravail reste un enjeu de lutte au sein des entreprises, qui a tendance à s'aiguiser avec l'éloignement des contraintes sanitaires qui l'ont imposé puis maintenu pendant deux ans. Les un·e·s cherchent à reprendre la main face à des salarié·e·s dont les pratiques de télétravail ont pu accentuer des rapports individualisés au travail qui, à moyen ou long terme, peuvent fragiliser les collectifs et l'efficacité productive. Tandis que les autres – salarié·e·s et représentant·e·s du personnel – cherchent à en **défendre l'accès** aux populations qui en sont exclues mais aussi à **défendre des pratiques équitables** du télétravail au sein d'une même entité, et à négocier non seulement une certaine homogénéisation des règles (dans un objectif de juridicisation visant à en faire un droit) mais aussi ses conditions et **les indemnités auxquelles il peut donner lieu** tant il a pu s'accompagner d'économies substantielles pour les entreprises (en termes de coûts énergétiques, de prix de l'immobilier, de moindre accidents de trajets et de retards, de baisse de l'absentéisme, etc.).

→ **Au final, les négociations portant spécifiquement sur le télétravail semblent dépasser le cadre de celui-ci**. L'enquête montre que le télétravail fait désormais tellement partie de l'organisation « ordinaire » du travail que sa pratique et les enjeux qu'il pose rejaillissent sur bien d'autres domaines (espaces et équipements de travail, temps de travail, rémunérations, qualité de vie, stress et pénibilité au travail, etc.). L'enquête appelle alors à un prolongement pour explorer les façons dont les enjeux du télétravail se jouent ailleurs que dans les accords et les règles spécifiques élaborées pour le cadrer et gérer. **Les (re)négociations actuelles, annoncées ou à venir sur le télétravail, gagneraient à intégrer ces autres dimensions**, sans se restreindre à un échange entre réduction du nombre de jours télétravaillés et maintien ou amélioration des indemnités liées au télétravail, pour trouver de nouveaux équilibres satisfaisants aussi bien la qualité que l'efficacité collective du travail.

## **2. Les défis du télétravail sur les pratiques syndicales**

→ **Le télétravail fait désormais partie du travail syndical**.

Les réunions de section se déroulent ainsi par exemple le plus souvent **en distanciel ou en hybride, le présentiel seul devenant de plus en plus rare**.

→ **Les sections syndicales qui avaient déjà des pratiques numériques avant les périodes de confinement sont celles qui parviennent le mieux aujourd'hui à maintenir et organiser leurs activités** militantes et à rencontrer un certain succès ou limiter des reculs lors des élections professionnelles, tandis que certaines sections ayant des difficultés à utiliser ces outils semblent

attirer moins les votants ou avoir plus de difficultés à maintenir le contact avec les salarié·e·s, y compris dans les services où elles étaient les plus présentes. Le tournant numérique des pratiques ne va pourtant pas de soi pour la plupart des syndicalistes, qu'ils et elles y soient réticent·e·s, manquent de compétence ou plus souvent de temps pour s'y investir, les retours n'étant pas toujours immédiats ou visibles, même si, à moyen termes, ils semblent identifiables.

→ **Le droit syndical et les négociations quant aux accès numériques aux salarié·e·s sont ainsi devenu·e·s un enjeu central pour que les représentant·e·s syndicaux et syndicales parviennent à s'adresser aux salarié·e·s.** La possibilité de contacter numériquement ces derniers – au-delà des adhérent·e·s aux sections syndicales – reste toutefois soumise au bon vouloir des directions et, lorsqu'elle existe, elle est souvent fortement encadrée. La circulation de l'information en contexte de télétravail massif constitue ainsi un enjeu à la fois facilité par le numérique, mais encore plus crucial lorsque ces outils numériques ne peuvent être facilement utilisés à cet effet. Les représentant·e·s syndicaux et syndicales sont au final tou·te·s confronté·e·s à des difficultés à « capter » les salarié·e·s physiquement mais aussi virtuellement, ce qui les oblige à aménager leurs pratiques de diverses manières. L'enquête montre ainsi que dans certaines sections les visites sur site sont maintenues mais devenues plus longues de façon à garantir de voir un maximum de salarié·e·s, tandis que dans d'autres entreprises, ces visites et les permanences physiques ont disparu. Si des réflexions ont pu être menées syndicalement pour permettre des prises de contact et imaginer des scripts par Teams (plutôt qu'en présentiel) ou s'il a pu être constaté certaines facilitations pour que la parole se libère anonymement grâce au télétravail (en étant au domicile, y compris pour certaines catégories recourant rarement aux syndicalistes, comme des managers et manageures), les représentant·e·s du personnel déclarent à l'inverse très majoritairement des difficultés fortement accrues pour contacter et échanger avec les salarié·e·s, regrettant souvent le présentiel et se plaignant d'une proximité perdue, même lorsqu'ils et elles tentent de maintenir une grande disponibilité de leurs côtés.

→ **La régulation des usages des outils numériques syndicaux paraît être un enjeu particulièrement fort.** Des problématiques relatives aux usages numériques sont rencontrées dans les sections syndicales qu'il s'agisse de difficultés à s'approprier les outils ou encore de mésusages, la systématisation accrue de l'écrit par ces modalités de communication n'étant pas compensée par l'usage de visioconférences. Les sections syndicales qui ont organisé des formations, ont mis en place et diffusent des règles d'usage quant à ces outils numériques relèvent néanmoins des effets positifs de ces pratiques : elles accélèrent la diffusion et le partage d'information, économisent des temps de trajets, permettent des préparations efficaces de réunions ou de dossiers entre élu·e·s ou délégué·e·s syndicaux et syndicales, tout en ayant plutôt tendance à complexifier leurs capacités à gérer les débats au sein des équipes syndicales et à mobiliser les salarié·e·s.

### **3. Ce que le télétravail change dans les collectifs au travail**

→ **Le télétravail ne change pas voire améliore l'atteinte des objectifs et la réalisation des tâches professionnel·le·s des salarié·e·s tandis que les conditions de travail sur site sont dégradées.** L'enquête montre que les salarié·e·s estiment mieux atteindre leurs objectifs professionnels par le télétravail. Travaillant de façon plus directe, enchaînant – selon les postes occupés – des réunions en supprimant des temps de déplacement, les salarié·e·s indiquent avoir souvent gagné en efficacité grâce à une digitalisation des pratiques au cours de ces dernières années qui s'est accélérée directement avec le télétravail. Si le télétravail est jugé comme rendant plus efficace le travail, c'est aussi parce que cette organisation du travail est allée de

paire avec des réaménagements de locaux qui, eux, ont conduit à une dégradation du travail sur site.

→ **Le télétravail améliore très fréquemment le bien être des salarié·e·s par un meilleur équilibre vie professionnelle et vie privée.** Les salarié·e·s soulignent être moins stressé·e·s, plus heureux et heureuses dans l'équilibre vie professionnelle et vie privée grâce au temps de transport gagné mais aussi par le calme dont ils et elles bénéficieraient davantage en télétravaillant. Ils et elles, là encore selon les métiers et statuts occupés, apprécient les possibilités que cette nouvelle organisation du travail permet notamment pour celles et ceux ayant un ou des enfants à charge ou de longs temps de trajets domicile-travail.

→ D'après les répondants aux questionnaires, **la densité des relations au travail n'a pas changé entre les salarié·e·s et leurs hiérarchies supérieures ou inférieures.** Pour 64% des répondant·e·s la densité des échanges avec la hiérarchie n'a pas changé avec le télétravail. Pour 50% des répondant·e·s, elle n'a pas non plus changé dans les échanges avec les personnes managées. On observe que pour l'autre moitié des répondant·e·s, il y a un clivage fort entre d'un côté ceux et celles relevant une augmentation et, de l'autre, ceux et celles relevant une diminution de ces échanges.

→ **La densité des relations au travail a au contraire diminué entre les salarié·e·s proches,** d'après les répondants. Le télétravail conduit à une diminution des échanges latéraux et nombre de salarié·e·s du secteur ne voient désormais que rarement, voire plus du tout en présentiel, leurs collègues proches. Même si dans certains services un jour de présence commun est établi, il est rarement suivi dans la pratique par l'ensemble des membres d'une équipe. Ces fréquences plus rares de rencontres physiques engendrent aussi des disparitions de certaines pratiques informelles (pauses déjeuner, pauses café, discussions « de couloir », etc.).

→ **Le présentiel est pourtant estimé toujours nécessaire, mais parfois en précisant que les actions réalisées le rendent vraiment utile.** Le présentiel est jugé comme restant globalement indispensable, en particulier pour voir ses collègues et échanger avec elles et eux de façon directe. Néanmoins, si elles sont bien cadrées, les réunions en distanciel sont jugées plus efficaces que celles en présentiel par un certain nombre de salarié·e·s.

→ **Les managers et manageures ont vu leur rôle et pratiques changer avec l'extension du télétravail. Si, dans l'ensemble, le télétravail aurait plutôt amélioré le suivi des personnes managées, les managers et manageures sont confronté·e·s à certaines difficultés.** Avant la crise pandémique, certain·e·s managers et manageures étaient opposé·e·s au télétravail. L'expérimentation d'un télétravail généralisé a conduit à changer ces visions. Les managers et manageures ont suivi de multiples formations sur le management à distance et ont adapté leurs pratiques à mesure de l'expérimentation de cette nouvelle organisation du travail. Malgré cela, ces responsables rencontrent toujours certaines difficultés à manager en contexte de télétravail élargi : contrôle des salarié·e·s mais aussi identification de signaux faibles, rôle de soutien social, modalités de recadrage, etc.

On retrouve donc certaines des conclusions pointées par la littérature, soulignant que de tous les modèles (du tout présentiel jusqu'au tout distanciel), c'est le modèle hybride qui est le plus plébiscité par les salarié·e·s. On saisit par là *de facto* l'ambivalence de l'appréciation, sinon des pratiques, du télétravail. Reste qu'au final, sur les questions de contrôle managérial et d'intégration des collectifs, on peine à identifier les facteurs qui pourraient rendre compte de cette appétence et appréciation variables du télétravail et de ses conséquences managériales.

On peut toutefois formuler cinq hypothèses principales, qu'il resterait à tester dans une autre étude. Elles constituent des ouvertures possibles sur lesquelles débouchent cette recherche concernant les effets du télétravail sur les collectifs de travail :

**Hypothèse 1 :** toutes choses égales par ailleurs, l'intégration du collectif placé en télétravail est fonction du degré d'interconnaissance préalable.

**Hypothèse 2 :** Contrairement à une croyance partagée, selon laquelle le télétravail va diminuer la capacité de contrôle, d'évaluation et de suivi des équipes, la bipartition entre ceux et celles qui sont jugés comme travaillant de manière engagée, et ceux et celles qui sont évalué·e·s comme n'atteignant pas des hauts niveaux d'engagement et de performance, semble reproduite en télétravail.

**Hypothèse 3 :** Le télétravail approfondirait le contrôle managérial (renforcement de la dépendance des managé·e·s au manager/ à la manageure) quand les membres de l'équipe managée sont peu autonomes, c'est-à-dire quand ils et elles ont régulièrement besoin, pour accomplir leurs missions et objectifs, d'informations, d'expertise, d'accès au capital social etc., détenu·e·s par le manager ou la manageure.

**Hypothèse 4 :** Le télétravail approfondirait, réciproquement, le sentiment de perte de contrôle quand le manager ou la manageure gère des équipes déjà très autonomes en présentiel.

**Hypothèse 5 :** Les managers et manageures ont tendanciellement plus besoin de présentiel, car leur travail managérial dépend d'informations informelles sur les équipes, les relations que nouent les membres en leur sein, les enjeux qui les affectent et les « problèmes du moment ».

Au final, ce que nourrit ces quelques éléments d'analyse descriptive et ces quelques hypothèses, c'est le constat d'un télétravail qui, en matière de collectifs de travail, n'affecte pas, voire renforce, les liens forts et fragilise les liens faibles. Le syndicalisme, de son côté, est-il encore en capacité de créer et faire vivre des collectifs syndicaux, et de faire perdurer ou approfondir des liens forts ? Son affaiblissement institutionnel, lié notamment aux réformes récentes – et en particulier à la fusion des mandats issue des ordonnances de 2017 – ne rend guère optimiste quant aux effets du télétravail sur les collectifs syndicaux. Reste que la force du syndicalisme ne passe pas que par ces mandats et ces institutions, comme le montrent aussi l'existence de nouvelles pratiques. Plus ou moins ajustées à des contextes de télétravail massif, ces pratiques sont au cœur, aujourd'hui plus encore qu'hier, des capacités que peuvent avoir les syndicalistes et les représentant·e·s du personnel à faire valoir et défendre les intérêts des salarié·e·s, dans des luttes qui, au sein des entreprises, voient s'affronter des acteurs et des actrices qui tâtonnent encore pour trouver des formes de régulation conjointe et d'équilibre quant aux manières d'organiser, de rendre efficace et de vivre le télétravail au sein des organisations.