

Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services :

Une mise à l'épreuve des collectifs au travail ?

Sophie Louey, Henri Bergeron et Jérôme Pélisse

Rapport final
Décembre 2023

Cette étude a reçu le soutien financier de l'IRES (Institut de recherches économiques et sociales) et a été réalisée dans le cadre de l'Agence d'Objectifs

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier toutes les personnes qui ont accepté de nous accorder un entretien dans le cadre de cette enquête. Ces moments passés avec des négociatrices et négociateurs, élu·e·s et adhérent·e·s syndicales et syndicaux ont été particulièrement riches. Nous les remercions d'autant plus qu'il·elle·s vivent de fortes dégradations de leurs conditions d'exercice de travail militant et que le mouvement social des retraites ou encore l'approche d'élections professionnelles pendant notre enquête ne rendait rien d'évident d'accepter de consacrer du temps à des chercheur·e·s.

Nous souhaitons ensuite remercier spécifiquement Fabienne Phocas et Thierry Tisserand qui nous ont guidé pour mener cette enquête, principalement centrée sur le secteur de l'assurance. Leurs témoignages et conseils nous ont été précieux.

L'enquête statistique a bénéficié de l'aide précieuse d'Amanda Cristini qui a fortement contribué à améliorer notre questionnaire en plus d'en rendre possible la mise en œuvre, la diffusion et l'exploitation des résultats.

Notre travail a aussi bénéficié de l'appui d'un Comité de Pilotage qui, par ses différentes rencontres, a permis de nourrir les avancées et analyses. Ce comité était composé de : Christophe Clayette, Amanda Cristini, Fabien Guimbretiere, Fabienne Phocas et Laurine Omnes.

Auteurs et autrice

Henri Bergeron, directeur de recherche CNRS en sociologie (CSO)

Sophie Louey, postdoctorante en sociologie au CSO

Jérôme Pélisse, professeur des universités en sociologie à Sciences Po Paris, chercheur au CSO

Sommaire

Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services :	1
Remerciements	2
Sommaire	3
1. Introduction	7
1.1. Saisir le télétravail comme objet d'enquête	7
1.1.1. Le télétravail avant la crise pandémique et les périodes de confinement.....	8
1.1.2. Le travail et le télétravail pendant la crise pandémique et les périodes de confinement.....	10
1.1.3. Le télétravail en contexte postpandémique	13
1. 2. Les enjeux d'une enquête sur le télétravail dans le secteur des assurances	13
1.2.1. Négocier le cadre du télétravail	14
1.2.2. Le travail syndical face au télétravail	17
1.2.3. Les travailleurs et leurs collectifs face au télétravail	18
1.3. Un dispositif d'enquête qualitatif et quantitatif	20
1.3.1. Un volet quantitatif : un questionnaire diffusé parmi les adhérents de la CFDT branche banque-assurance	20
1.3.2. Un volet qualitatif : des entretiens menés avec des négociateurs du secteur de l'assurance et des exploitations documentaires	22
1.3.3. Plan du rapport.....	24
2. Négocier un accord commun au secteur de l'assurance	25
2.1. Le cadre des négociations	25
2.1.1. La représentativité et le dialogue social de branche	25
2.1.2. Une négociation se superposant à d'autres négociations	28
2.2. Fixer un cadre non contraignant	29
2.2.1. Des négociateurs et négociatrices « entre le marteau et l'enclume ».....	30
2.2.2. Une communication en faveur du secteur d'activité.....	34
2.3. Les principaux enjeux de la négociation	37
2.3.1. Favoriser et limiter l'exercice du télétravail.....	37
2.3.2. Le télétravail régulier, occasionnel, ou exceptionnel	39
2.3.3. Distinguer les métiers/positions télétravaillables des non télétravaillables.....	39
2.3.4. Les indemnités du télétravail	41
2.3.5. Le « lieu » du télétravail.....	43
Conclusion	44
3. Monographie 1. Le télétravail chez Couvrance	45
3.1. Présentation de l'établissement	45
3.1.1. Principales caractéristiques de l'entreprise	46
3.1.2. Le site et ses espaces de travail	46

3.1.3. Représentativité syndicale, dialogue et climat social	47
3.2. Les accords télétravail et leurs négociations	51
3.2.1. De la Charte aux accords : les temporalités des négociations	52
3.2.2. Préparer les négociations de l'accord.....	57
3.2.3. Négocier la forme du télétravail	58
3.2.4. Négocier les modalités d'accès au télétravail	61
3.2.5. Négocier les indemnités relatives au coût du télétravail	62
3.2.6. Négocier le lieu du télétravail.....	64
3.2.7. Une hybridation des négociations qui modifie les façons de négocier.....	65
3.3. Les pratiques syndicales en contexte de télétravail	66
3.3.1. La communication syndicale dans l'entreprise et au sein de la section	66
3.3.2. Animation et tâches syndicales.....	67
3.3.3. Recruter de nouveaux et nouvelles adhérent e s.....	69
3.3.4. Faire campagne.....	71
3.3.5. Des difficultés à mobiliser dans la section	71
3.3.6. Obstacles et arrangements autour des grèves	72
3.4. Les effets du télétravail sur les travailleurs/travailleuses et les collectifs de travail	73
3.4.1. L'augmentation de la digitalisation des pratiques	73
3.4.2. Les difficultés à travailler sur le site de l'entreprise	76
3.4.3. Le contrôle du télétravail	78
3.4.4. Des managers et manageures devant organiser et suivre le télétravail dans leur équipe	79
3.4.5. Les intégrations des nouveaux et nouvelles salarié e s.....	82
3.4.6. Des enjeux autour du temps de travail	83
3.4.7. Des enjeux autour des interactions avec les collègues	85
3.4.8. Une meilleure conciliation vie-privée / vie professionnelle	87
Conclusion.....	88
4. Monographie 2. Le télétravail chez AssistPlus.....	90
4.1. Présentation de l'établissement	90
4.1.1. Principales caractéristiques de l'entreprise	91
4.1.2. Le site et ses espaces de travail	91
4.1.3. Représentativité syndicale, dialogue et climat social	92
4.2. Les accords télétravail et leurs négociations	96
4.2.1. Les évolutions des accords : les temporalités des négociations.....	96
4.2.2. Négocier la forme du télétravail	99
4.2.3. Négocier les modalités d'accès au télétravail	101
4.2.4. Négocier les indemnités relatives au télétravail.....	101
4.2.5. Négocier le lieu du télétravail.....	103

4.2.6. La commission de suivi de l'accord télétravail.....	104
4.3. Les pratiques syndicales en contexte de télétravail	105
4.3.1. La communication syndicale dans l'entreprise et au sein de la section	106
4.3.2. Animation et tâches syndicales.....	107
4.3.3. Recruter de nouveaux et nouvelles adhérent e s.....	110
4.3.4. Obstacles et arrangements autour des grèves	110
4.4. Les effets du télétravail sur les travailleurs/travailleuses et les collectifs de travail	
 III	
4.4.1. L'augmentation de la digitalisation des pratiques	111
4.4.2. Les difficultés à travailler sur site et chez soi.....	112
4.4.3. Le contrôle du télétravail	113
4.4.4. Des managers et manageuses devant organiser et suivre le télétravail dans leur équipe	114
4.4.5. Des enjeux autour du temps de travail	115
4.4.6. Des enjeux autour des interactions avec les collègues	117
4.4.7. Une meilleure conciliation vie-privée / vie professionnelle	118
Conclusion.....	119
5. Monographie 3. Le télétravail chez Horizon.....	121
5.1. Présentation de l'établissement	121
5.1.1. Principales caractéristiques de l'entreprise	122
5.1.2. Le site et ses espaces de travail	122
5.1.3. Représentativité syndicale, dialogue et climat social	124
5.2. Les accords télétravail et leurs négociations	125
5.2.1. Les évolutions des accords : les temporalités des négociations.....	125
5.2.2. Négocier la forme du télétravail	127
5.2.3. Négocier les modalités d'accès au télétravail	130
5.2.4. Négocier les indemnités relatives au télétravail.....	132
5.2.5. Négocier le lieu du télétravail.....	134
5.2.6. La commission de suivi de l'accord télétravail.....	135
5.3. Les pratiques syndicales en contexte de télétravail	135
5.3.1. La communication syndicale dans l'entreprise et au sein de la section	136
5.3.2. Animation et tâches syndicales.....	137
5.3.3. Recruter de nouveaux et nouvelles adhérent e s.....	142
5.4. Les effets du télétravail sur les travailleurs/travailleuses et les collectifs de travail	
 I45	
5.4.1. L'augmentation de la digitalisation des pratiques	145
5.4.2. Les difficultés à travailler sur site.....	146
5.4.3. Le contrôle du télétravail	149

5.4.4. Des managers et manageures devant organiser et suivre le télétravail dans leur équipe	151
5.4.5. Des enjeux autour du temps de travail	153
5.4.6. Des enjeux autour des interactions avec les collègues	155
5.4.7. Une meilleure conciliation vie-privée / vie professionnelle	156
Conclusion.....	157
6. Synthèse : négociations et effets du télétravail sur les collectifs de travail et les pratiques syndicales	159
6.1. Les négociations des accords télétravail restent-elles un enjeu ?	159
6.2. Quels défis le télétravail pose-t-il aux pratiques syndicales ?	163
6.3. Quels sont les atouts et les risques du télétravail pour les collectifs de travail ?	169
Bibliographie	179
Annexe	183

1. Introduction

Le télétravail était une pratique en cours de développement mais encore peu répandue avant 2020. Au cours de la crise sanitaire liée à la diffusion de la Covid-19, des milliers d'établissements ont mis en place une organisation du travail en recourant au télétravail afin de garantir la poursuite des activités. Tel que défini dans le Code du travail par l'article L1222-9 à L10222-11, le télétravail est « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait pu être exercé dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication ». Le télétravail est ainsi une modalité d'organisation du travail et ses contours, lorsqu'ils sont régulés collectivement et formellement, sont réglementés par ces articles et surtout des accords collectifs (de branche ou d'entreprise), des chartes ou des avenants aux contrats de travail individuels. Parce qu'il correspond à une forme singulière d'organisation du travail, en dehors des locaux de l'employeur·se et à distance physique de ses collègues, le télétravail soulève de nombreux questionnements. Comment le travail s'organise ou se réorganise en situation de télétravail ? Quelles dispositions régissent le télétravail dans les établissements ? Comment sont-elles négociées, transposées et mises en œuvre ? Comment se pratique le télétravail et comment les salarié·e·s vivent leurs activités professionnelles dans ces situations ? Quels effets le télétravail a-t-il sur les collectifs de travail ? Comment les représentant·e·s des salarié·e·s (élu·e·s, délégué·e·s syndicaux et syndicales), les militant·e·s ou les adhérent·e·s pratiquent leurs engagements dans ce contexte d'expansion du télétravail et les phases qu'il a connu (obligatoire et imposé pendant le premier, sinon le deuxième confinement en 2020 ; fortement conseillé entre et ensuite ; laissé à la liberté des acteurs et actrices depuis, certain·e·s souhaitant revenir à la situation antérieure à la pandémie, d'autres non) ?

Le présent rapport vise à explorer ces questions à partir d'une enquête commanditée par la CFDT principalement réalisée sur le secteur d'activités des assurances et de l'assistance dans le cadre d'une convention entre l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES) et le Centre de Sociologie des Organisations (CSO) de Sciences Po Paris. L'équipe en charge de l'étude est composée de Henri Bergeron (directeur de recherche au CNRS), Sophie Louey (postdoctorante) et Jérôme Pélisse (professeur à Sciences Po) qui sont tous chercheur·e·s au CSO¹.

Dans cette introduction, nous revenons tout d'abord sur les principaux apports des travaux de recherche menés sur le télétravail avant, pendant, et après la crise pandémique et les périodes de confinement afin de situer les enjeux à mener une enquête sur le télétravail en situation postpandémique (1.2). Pour explorer certains de ces enjeux, nous avons plus particulièrement ciblé le secteur des assurances à partir d'une entrée par la branche des assurances et par les organisations syndicales. Cela permet de s'intéresser à la fois aux histoires des pratiques du télétravail et aux effets de ce dernier sur les pratiques syndicales et les collectifs de travail. Nous exposons ensuite le dispositif méthodologique mis en place pour réaliser cette enquête, qui repose sur la collecte de données qualitatives et quantitatives, avant de présenter le plan du rapport (1.3).

1.1. Saisir le télétravail comme objet d'enquête

¹ Ajoutons que cette enquête a été ponctuée par de réguliers et riches échanges avec Gabrielle Schütz, maîtresse de conférences à l'Université Versailles Saint-Quentin en Yvelines en délégation au CSO entre septembre 2022 et juin 2023. Elle conduit depuis 2018 une enquête sur le télétravail en entrant par les organisations, voir Schütz (2021).

Si des travaux avaient déjà été menés par des sociologues sur le télétravail avant la crise pandémique et les périodes de confinement de 2019-2020 (Aguilera, Lethiais, Rallet et Proulhac, 2016 ; Metzger et Cléach, 2004), ils étaient néanmoins rares. Ce sont surtout pendant et après cette période que des enquêtes sociologiques se sont multipliées sur ce thème.

Les enquêtes menées pendant la crise sanitaire visaient à comprendre les façons dont cette période inédite de crise sanitaire se déroulait et, en particulier, les façons dont les périodes de confinement étaient vécues, en interrogeant les effets de ces événements sur les individus ou encore les modes d'organisation du travail. Les travaux menés après les périodes de confinement sont encore en cours et tendent plutôt à entrer par des métiers ou encore des organisations afin d'éclairer les façons dont le télétravail peut être négocié (cadre) ou encore pratiqué.

Nous reviendrons dès lors dans un premier point sur les travaux menés sur le télétravail avant la crise pandémique et les périodes de confinement (1.1.1) avant de nous focaliser sur ceux menés au cours de cette période tout en rappelant que tous et toutes n'ont pas télétravaillé pendant les confinements (1.1.2). Il s'agira enfin de se pencher plus spécifiquement sur certains enjeux soulevés par des enquêtes menées sur le télétravail en contexte postpandémique (1.1.3).

1.1.1. Le télétravail avant la crise pandémique et les périodes de confinement

On peut distinguer les principaux travaux menés sur le télétravail avant la crise pandémique à partir de trois axes d'approches qui ont conduit à : en retracer les origines et les causes de sa lente mais progressive diffusion ; se pencher sur les formes de son exercice et les ambivalences dont il est porteur ; analyser les profils des télétravailleurs.

Concernant le premier axe de travaux, il permet déjà de souligner que le télétravail est d'abord un concept apparu aux États-Unis en 1976 (Craipeau, 2010) dont Sylvie Craipeau a retracé les évolutions et circulations dans les décennies suivantes. L'auteure décrit qu'on observe historiquement des difficultés à comptabiliser et délimiter ce mode de travail. En 1980, un objectif politique fixe le passage du nombre de personnes travaillant à domicile « de 40 000 à 400 000 » (idem). Un député, G. Braun, est en charge à la demande de Raymond Barre de la rédaction d'un rapport qui sera intitulé « Rapport au Premier ministre sur le travail à domicile ». Ce rapport appelle à un « développement raisonnable du travail à domicile » et précise qu'il « n'est certainement pas souhaitable que tous les salariés travaillent chez eux » (idem). Le télétravail, à la fin des années 1990, n'est pas institutionnalisé et il est peu pratiqué en France par rapport à la moyenne européenne (7% contre 13%²). Sylvie Craipeau souligne également un écart vif entre les représentations du télétravail dans la presse (où il est présenté comme se répandant) et ses pratiques (peu fréquentes et ne se répandant pas). Si le télétravail est alors présenté comme un mode d'organisation du travail s'adressant aux et visant les femmes, la sociologue observe que ce sont surtout les hommes qui le pratiquent en raison des types de postes et métiers alors considérés comme télétravaillables (surtout des ingénieurs et des cadres). Par ailleurs, la sociologue relève que derrière ce terme de « télétravail », le travail à domicile est minoritaire et que le mot est plutôt entendu comme synonyme de pratiques de travail nomade (travail exercé hors du site employeur mais aussi hors du domicile).

Si une image du travail à domicile a été diffusée par le terme « télétravail », c'est ainsi bien davantage un travail nomade, exercé hors du site de l'entreprise pendant le temps de travail,

² Ces données chiffrées sont à considérer avec une certaine prudence. Le télétravail renvoie alors à une pratique de travail nomade bien plus extensive que l'usage contemporain du terme et il couvre ici aussi un travail à distance qui peut être irrégulier d'où l'écart important avec les données de la Dares par exemple faisant état de 4% de salariés télétravailleurs réguliers avant les périodes de confinement (Dares, 2022).

qu'un travail à domicile qui est alors pratiqué. De plus, le mot renvoie aussi à une qualification des situations de débordement d'activités professionnelles qui sont réalisées hors du site et hors du temps de travail collectif ou officiel.

Le télétravail comme travail hors du site de l'entreprise exercé à domicile aurait néanmoins été pratiqué comme tel plutôt à partir du milieu des années 1990 (Vayre, 2019). L'expansion du télétravail se heurte alors à plusieurs freins : les directions n'y voient pas d'intérêt et les syndicats « y résistent » (Craipeau, 2010). Selon S. Craipeau : « les syndicats (...) pressentent [que le télétravail] est un procédé de déréglementation du travail » tandis que les « chefs d'entreprise et les cadres hiérarchiques [n'en] voient pas les enjeux stratégiques (...) et résistent à l'idée de voir leurs subordonnés s'éloigner de leur contrôle direct » (idem). Ces résistances, voire-même ces oppositions au télétravail conduisent à une absence d'investissement dans l'organisation du télétravail. Un premier tournant serait repérable avec la signature d'accords relatifs au télétravail tel qu'un accord cadre européen en 2002 et un accord de l'ANI en 2005 comme nous y reviendrons. Alors, une première question peut être posée : comment expliquer que malgré ces résistances des entreprises aient eu recours au télétravail ?

Les travaux de S. Craipeau sont à nouveau particulièrement éclairant sur ce point. Elle relève qu'aux États-Unis comme en France en ce début des années 1980, les premières entreprises à « investir » dans le télétravail sont des organisations qui externalisent certaines de leurs activités afin de diminuer les coûts de la main d'œuvre (idem). Elle souligne ainsi que le télétravail pendant des décennies est un « moyen discret de s'engager (...) [dans] la précarisation et la déréglementation du travail » (idem). Il ne s'agirait pas tant d'organiser le travail à domicile des salarié·e·s que d'organiser leur mobilité dans l'exercice du travail. L'auteure cite le cas d'IBM qui dès 1998 engage des modifications de l'organisation du travail qui conduisent à ce qu'en 2004 30% des salarié·e·s soient devenu·e·s mobiles sans bureau fixe. Si le cas d'IBM peut être considéré comme particulièrement favorable à ces transformations organisationnelles au regard du secteur d'activité (l'informatique) et de la dimension internationale de l'entreprise, il n'est en est pas moins emblématique de l'une des principales caractéristiques rendant possible l'organisation du télétravail : des activités professionnelles reposant sur un travail numérique, réalisables à distance avec la diffusion d'équipements informatiques portables et déplaçables. Concernant le second axe de travaux relatifs aux effets des pratiques du télétravail sur les salarié·e·s, des travaux relèvent dès le début des années 2000 qu'elles sont porteuses d'ambivalences (Taskin, 2003). Laurent Taskin souligne ainsi que le télétravail conduit à un brouillage des frontières entre vies professionnelle et privée. Il observe aussi un accroissement du contrôle du travail en situation de télétravail sous couvert du brandissement d'une autonomie fictive prenant plutôt la forme d'un isolement pour le télétravailleur. Le chercheur conclue de plus son enquête en alertant sur les risques d'un affaiblissement de « loyauté » du ou de la travailleur·r·se à l'égard de son entreprise (Taskin, 2003 : 123).

Des travaux menés par des psychologues sur le télétravail au milieu des années 2010 relevaient quant à eux que le télétravail était porteur d'effets bénéfiques pour les pratiquant·e·s (Vacherand-Revel et al., 2016). Les télétravailleur·r·se·s seraient davantage reposé·e·s, plus concentré·e·s et plus productif·ve·s sur leurs tâches professionnelles. La plus grande productivité serait liée, selon les psychologues, à une augmentation du temps de travail des télétravailleur·r·se·s qui pourrait être rattachée à une « théorie de l'échange social » (Kelliher et Anderson 2010). Le télétravail étant peu accordé, les travailleur·r·se·s en bénéficiant « sur »-travailleraient en compensation de ce privilège (Vayre, 2019).

Le troisième axe de travaux concerne plus spécifiquement le profil des télétravailleur·r·se·s. Émilie Vayre, psychologue du travail, souligne à partir d'une revue de littérature qu'avant les années 2020, le profil dominant type du télétravailleur n'est pas celui qui inclut les femmes. Il est celui d'un homme travaillant à temps plein, ayant un niveau de diplôme élevé (enseignement supérieur), âgé de 35-50 ans, occupant un poste à responsabilité, vivant en zone urbaine et ayant

un ou plusieurs enfants (Vayre, 2019). Nous pouvons émettre l'hypothèse que la crise pandémique et le confinement général de la population décidée par le gouvernement, s'ils ont conduit à une accélération du déploiement du télétravail (Bellini et De Carvalho, 2022), ont aussi profondément modifié cette figure type du télétravailleur.

En somme, les travaux menés sur le télétravail avant la crise pandémique conduisent alors à interroger quatre grands aspects : la mise en place du télétravail (qui, nous l'avons vu était précédemment plutôt sujette à des oppositions des directions comme des représentant·e·s syndicaux et syndicales) ; la forme du télétravail (qui renvoyait précédemment à un télétravail nomade plutôt qu'exercé de façon régulière au domicile) ; la pratique du télétravail (porteuses d'effets ambivalents) ; et enfin le profil des télétravailleur·se·s (qui était précédemment surtout des hommes diplômés cadres). Que montrent alors les travaux menés sur un télétravail profondément transformé par son déploiement inédit pendant la crise pandémique qui s'ouvre en 2020 ?

1.1.2. Le travail et le télétravail pendant la crise pandémique et les périodes de confinement

La crise sanitaire de la Covid-19 a été gérée de manière exceptionnelle par le gouvernement français. Un collectif de sociologues a mené une enquête (Bergeron et al., 2020) sur cette crise en montrant combien celle-ci était passée par de nouveaux dispositifs mis en place alors même que des outils de gestion existaient déjà mais n'ont pas été suivis/mobilisés (tel que le plan Pandémie grippale). Le confinement général de la population a conduit les dirigeant·e·s d'organisations et leurs équipes à rapidement s'adapter face à un futur particulièrement incertain. Dans ce flou, les individus ont été amené·e·s à poursuivre, modifier ou encore interrompre leurs activités.

De multiples enquêtes ont été réalisées pendant la crise pandémique sur les travailleur·se·s parmi lesquelles on distingue : des enquêtes quantitatives et des enquêtes qualitatives ou mobilisant des méthodes mixtes. Il convient de rappeler que la période de la crise sanitaire et des confinements est un moment de bouleversement – entre autres – pour l'économie, le travail et l'emploi. Au cours du premier semestre de 2020 soit au début de la crise sanitaire, 715.000 emplois ont été supprimés en France et le PIB a diminué de 13,8% le semestre suivant (Barhoumi et al, 2020). Cette crise sanitaire a ainsi aussi été une crise du travail. Nous allons ici revenir sur les principaux résultats d'une part d'enquêtes quantitatives et, pour certaines mixtes, sur le travail pendant la crise sanitaire et en particulier pendant le premier confinement et d'autre part sur ceux d'enquêtes qualitatives réalisées pendant cette période inédite.

Tout d'abord, plusieurs enquêtes quantitatives ont permis de mieux cerner comment les individus ont vécu leurs activités professionnelles pendant le confinement. Nous citerons ici quelques-unes d'entre elles : Coconel ; enquête télétravail UGICT-CGT ; enquêtes télétravail Anact ; Trepid et ACEMO Dares.

L'enquête Coconel (Coronavirus et CONfinement)³ est menée par l'INED (Institut national démographique) pendant plusieurs vagues. Une première vague se déroule entre les 27 et 29 mars 2020 auprès de 2003 personnes composant un échantillon représentatif des adultes vivant en France métropolitaine. Une seconde vague d'enquête repose sur la diffusion d'un questionnaire plus détaillé que le premier, entre le 31 mars et le 2 avril 2020, auquel 1005 personnes répondent. La troisième vague est réalisée trois semaines après la fin des confinements entre le 7 et le 9 avril auprès de 1006 personnes. Les résultats de la première

³ La présentation complète de l'étude est disponible en ligne. URL : <https://www.chesp.fr/2020/04/08/etude-coconel-un-consortium-de-chercheurs-analyse-le-ressenti-et-le-comportement-des-francais-face-a-lepidemie-de-covid-19-et-au-confinement/>, consulté le 08/10/2023.

vague révèlent des disparités importantes d'accès au télétravail selon les statuts professionnels : 54% des cadres télétravaillent contre 21% des professions intermédiaires et des artisan·e·s. 41% des employé·e·s, 42% des professions intermédiaires et 48% des ouvrier·e·s continuent à travailler à l'extérieur de leur domicile pendant le premier confinement. L'écart entre catégories s'observe aussi du côté des interruptions professionnelles (23% des individus ont cessé de travailler pendant le premier confinement) : 40% des employé·e·s ; 44% des ouvrier·e·s et 55% des artisan·e·s ont cessé leurs activités professionnelles. Ces données montrent alors que la segmentation entre télétravailleur·se·s et travailleur·se·s à l'extérieur du domicile ne suffit pas tant le premier confinement (et les suivants) ont aussi pu conduire à des interruptions d'activités.

La CGT-UGICT mène une enquête par questionnaire (100 questions) entre le 8 et le 24 avril 2020 auquel 34.000 personnes (Enquête TrePid, CGT-UGICT, 2020)⁴. Ces répondants ne sont pas représentatifs à l'inverse des enquêtes quantitatives précédemment citées mais le questionnaire comprend de nombreux éléments de distinction de données sociodémographiques. Les résultats permettent néanmoins d'observer que, parmi les répondants et comme l'enquête précédente, le travail sur site pendant le premier confinement est majoritaire (61%) et que les télétravailleur·se·s sont majoritairement composé·e·s de cadres et professions intermédiaires (70%). Parmi les télétravailleur·se·s répondant·e·s, pendant ce premier confinement, 1/4 ne peuvent pas télétravailler en s'isolant dans le domicile, 1/3 gardent un ou des enfants tout en travaillant, 1/3 ne sont pas informatiquement équipé·e·s par leur employeur, 80% ne bénéficient pas d'un droit à la déconnexion formulé, 97% n'ont pas d'équipement ergonomique, 35% expriment un sentiment d'anxiété. La focale sur les télétravailleur·se·s ayant des fonctions d'encadrement montre que pour 40% d'entre eux et elles le temps de travail et la charge de travail augmente pendant cette période. Les résultats de cette enquête, reposant sur un nombre important de répondant·e·s, ont donné lieu à de nombreuses communications (communiqué de presse, articles de presse, diffusion sur les réseaux sociaux numériques). Elle est depuis prolongée par d'autres volets inscrivant ces travaux dans l'Observatoire du Télétravail⁵.

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) diffuse de son côté un questionnaire pendant le premier confinement auquel plus de 4000 personnes⁶ répondent. Les données conduisent à des publications de résultats dès mai 2020⁷. Ce questionnaire vise à renseigner les conditions d'exercice du télétravail. Les répondant·e·s déclarent avoir rapidement participé à des réunions d'équipes à distance (pour 2/3), 49% des répondant·e·s indiquent avoir « un sentiment de moindre efficacité au travail » avec une surreprésentation de ce sentiment chez les personnes qui n'ont jamais télétravaillé avant leur télétravail exercé en confinement. 50% des répondant·e·s s'estiment davantage fatigué·e·s qu'en temps ordinaire mais cette fatigue n'est pas indiquée comme liée à d'éventuelles surcharges de travail. Cette fatigue est sur-représentée parmi les femmes et les manager·e·s. Cependant, 45% des répondants expriment avoir l'impression de « travailler plus que d'ordinaire » avec une sur-représentation de ce sentiment parmi les managers. Ces résultats conduisent l'ANACT à préconiser de prêter attention aux articulations vie professionnelle et vie privée ou encore aux

⁴ Nous revenons ici sur les résultats de la première vague d'enquête qui ont été résumés dans le document suivant : Le monde du travail en confinement : une enquête inédite, Analyse UGICT-CGT, 2020. URL : <https://luttevirale.fr/wp-content/uploads/2020/05/RAPPORT-ENQUETE-UGICT-CGT-ss-embargo-V2.pdf>, consulté 04/09/2023.

⁵ <https://obstt.fr/>

⁶ L'échantillon n'est pas représentatif de la population française active.

⁷ Voir : Premiers résultats du questionnaire télétravail et confinement proposé par le réseau Anact-Aract, Communiqué de presse du 05/05/2023. URL : <https://www.anact.fr/1ers-resultats-du-questionnaire-teletravail-et-confinement-propose-par-le-reseau-anact-aract>, consulté le 04/09/2023.

pratiques managériales. Si cette enquête n'est pas représentative, elle est cependant la première d'une longue série d'enquêtes conduites par le réseau.

La Dares produit elle aussi plusieurs enquêtes parmi lesquelles l'enquête nationale sur le vécu du travail et du chômage pendant la prise sanitaire liée au covid 19 dite « Tracov » (Tracov, Dares, 2021). On peut aussi notifier que dans le cadre de son enquête Activité et conditions d'emploi de la main d'œuvre, un volet spécifique est mis en place lors de la crise sanitaire de la Covid-19⁸. Cette fois, l'entrée n'est pas celle des individus – éventuellement en activités professionnelles – mais des entreprises. L'équipe mène l'étude entre le 29 octobre et le 15 novembre 2021 auprès d'entreprises de 10 salarié·e·s ou plus du secteur privé non agricole. Les résultats montrent que les entreprises ont des activités plutôt stables par rapport aux semaines précédentes et donnent à voir des difficultés pour les entreprises à s'approvisionner sur des matériaux. Les entreprises ont alors de moins en moins recours au chômage partiel dont le taux diminue au fil des mois (diminution de 25% du recours entre septembre et octobre 2021). Concernant le télétravail spécifiquement, l'enquête révèle qu'un·e salarié·e sur 5 est en octobre 2021 « employé par une entreprise qui envisage d'assouplir la règle existante en matière de télétravail » (Dares, 2021 : 11). Cette prévision est surtout observée du côté des grandes entreprises : 35% dans les structures embauchant 500 salarié·e·s ou plus contre 3% dans les entreprises de 10 à 19 salarié·e·s. Outre les grandes entreprises ce sont surtout celles des secteurs d'activités suivants qui sont concernés : les secteurs des transports et entreposage (37% d'entre elles) ; activités financières et assurances (36%) ; information communication (36%). Si ce cadre du télétravail semble alors inscrit dans une perspective d'assouplissement en octobre 2021 dans des grandes entreprises et dans certains secteurs d'activités, qu'en est-il désormais ? Outre cette entrée par les évolutions pressenties du cadre du télétravail, des travaux se sont penchés sur les façons dont le télétravail avait été pratiqué au cours des confinements.

Certaines des enquêtes quantitatives précédemment citées sont ainsi complétées par des enquêtes qualitatives. Ces enquêtes mixtes montrent que le télétravail a particulièrement pénalisé les mères ayant un ou des enfants à charge les conduisant à vivre ce que des auteurs et auteurs ont qualifié d'« enfermement domestique » (Lambert et al. 2021). Si les femmes ont été plus nombreuses que les hommes à cesser de travailler pendant le premier confinement, elles ont en revanche été aussi nombreuses que les hommes à télétravailler (idem). Ce télétravail a néanmoins été exercé différemment. Par exemple, 29% des femmes en télétravail le pratiquaient dans une pièce isolée contre 45% des hommes en télétravail (idem). Cette même enquête révèle des disparités pour un même statut professionnel occupé. Les femmes mères cadres télétravaillant étaient aussi 29% à disposer d'une pièce réservée contre 53% des hommes pères cadres. Outre cette enquête statistique, des travaux ont porté sur des professions particulières en situation de confinement. Des sociologues se sont par exemple penchés sur les façons de mener des enquêtes sociologiques pendant les confinements montrant combien cela conduisait à des extensions des horaires de travail ou encore à des adaptations des moyens d'enquêter avec des usages d'outils numériques pour mener des entretiens sociologiques à distance (Bigi, Clouet, Mondon-Navazo, 2021). Ce qui a joué pour les sociologues a pu aussi jouer pour d'autres professions qui ont été amenées à ajuster leurs temps et outils de travail.

Toutes les enquêtes menées pendant les confinements, qu'elles soient quantitatives, qualitatives ou mixtes, qu'elles portent sur la population générale, sur les travailleur·se·s non confiné·e·s de première ou seconde lignes (Gardes, 2021, 2022), les travailleur·se·s confiné·e·s : le travail (exercé sur site ou à domicile) a été désorganisé ; l'usage des outils numériques a augmenté et il a fallu parfois s'approprier de nouveaux outils ; la crise sanitaire a exacerbé les inégalités

⁸ Activité et conditions d'emploi de la main d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19, Note de synthèse, Dares, 2021. URL : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/85a3072d83839fa8b94f3d8b91694292/Dares_Acemo-covid_Synthese_novembre.pdf, consulté le 06/10/2023.

sociales entre travailleurs (en termes de classe, de genre) et les télétravailleu·r·se·s en situation d'encadrement ont vu leurs temps et charge de travail augmenter. Ces enquêtes sur les bouleversements du travail, pendant la crise sanitaire et les périodes de confinement, ont été prolongées par d'autres à l'issue de cette période.

1.1.3. Le télétravail en contexte postpandémique

Au-delà de divers travaux qui ont cherché à décrire l'irruption massive du télétravail lors du premier confinement et l'étirement de la crise sanitaire (Lambert et al., 2020 ; Tremblay et Scaillerez, 2020), en particulier à partir d'enquêtes administratives (Enquêtes Tracov et Tracov2, Dares, 2021, 2022), syndicales (Enquête TrePid, CGT-UGICT, 2020), de questionnaires ad hoc (CGT-UGICT, 2021) ou d'enquêtes auprès de salarié·e·s (Bouffartigues, 2021 ; Méhaut et Mercier, 2021), des travaux menés sur des secteurs d'activités spécifiques permettent d'ouvrir des réflexions sur les modalités de cadrage, de recours et de pratique du télétravail. Timo Giotto et Jens Thoemmes se penchent sur les négociations collectives et la production de règles du télétravail dans sept entreprises pendant la période de crise sanitaire, soulignant « la dynamique, la variété et la fragilité » de ces processus (Giotto et Thoemmes, 2022 ; Thoemmes, 2023), tandis que Bellini et Carvalho (2022) enquêtent sur cette même question des dynamiques régulatrices en temps de pandémie dans neuf organisations et leurs appropriations dans deux d'entre elles. Les travaux de Gabrielle Schütz portent sur les usages du télétravail dans le secteur public, où il était peu pratiqué avant le confinement. Son enquête ayant débuté avant les périodes de confinement, elle entre par les organisations en observant les façons dont le télétravail y est pratiqué avant, pendant et après la crise sanitaire (Schütz, 2023). Corinne Delmas, quant à elle, s'intéresse au télétravail dans des organisations singulières du secteur privé – les offices notariaux – montrant un engagement contraint et ambivalent en la matière, s'accompagnant d'inégalités et d'invisibilité accrues (Delmas, 2021). Marianne Le Gagneur analyse pour sa part les mécanismes d'exclusion de certains métiers et profils de travailleu·r·se·s au télétravail dans le secteur bancaire (Le Gagneur, 2021).

Le recours au télétravail s'est accompagné d'une importante mobilisation « d'outils de travail à distance » (Bellini et De Carvalho, 2022 : 108). Si certains étaient déjà utilisés dans certaines organisations d'autres ont commencé à l'être pendant celles-ci. Néanmoins, on sait encore peu de choses des façons dont cette digitalisation de certaines tâches au cours des périodes de confinement a perduré ou non à leurs issues.

Ces différents travaux éclairent les façons dont le télétravail a pu être organisé et est pratiqué mais ils permettent rarement d'analyser à la fois les conditions de négociations de mise en place du télétravail, les pratiques de celui-ci et les façons dont les collectifs vivent ce télétravail (sur les plans professionnel et syndical).

1. 2. Les enjeux d'une enquête sur le télétravail dans le secteur des assurances

Nous avons choisi porté notre attention sur le secteur des assurances et de l'assistance. Bien que ces deux domaines soient en partie différents, ils sont souvent structurés d'un point de vue syndical dans de mêmes fédérations, qui y incluent également les principales confédérations le secteur bancaire. Ce secteur est marqué par un taux particulièrement élevé de recours au télétravail régulier sur lequel nous allons revenir.

Le « taux d'accès » au télétravail dans le secteur des assurances est passé de 23,5% en 2019 à 53,1% en 2020 et le nombre jours annuellement télétravaillés est passé au cours de cette même

période de 43 jours à 75 jours⁹. Les métiers du secteur de l'assurance (agents d'assurance, actuaires, commerciaux, etc.) auraient pour trait commun d'être majoritairement télétravaillables. Pendant les périodes de confinement, selon une responsable de fédération syndicale du secteur, 95% des salarié·e·s du secteur auraient été en télétravail. Si le télétravail était déjà utilisé avant les périodes de confinement, il s'est généralisé pendant celles-ci et son recours a perduré à son issue.

L'observatoire sur les Métiers et les formations des salarié·e·s de l'assurance¹⁰ publie chaque année un rapport dressant un état des lieux du secteur d'activités (ROMA, 2023). Le rapport publié en 2023 repose sur des données collectées en 2022 auprès des entreprises du secteur, l'enquête a obtenu un taux de réponse de presque 95%¹¹. Le rapport 2023 relève une légère augmentation du nombre de salarié·e·s (+0.9%) qui s'inscrit dans une tendance de ces dix dernières années au cours desquelles l'effectif a augmenté de 4.8%. Cependant si le nombre de salarié·e·s augmente, le rapport indique aussi que le turn-over parmi les salarié·e·s augmente lui aussi, 4 entrant·e·s sur 5 sont titulaires d'un niveau égal ou supérieur à un bac+2. Parmi les salarié·e·s, le secteur comprend 60.9% de femmes. Le secteur de l'assurance comprend 260 entreprises embauchant 150.000 salarié·e·s soit une moyenne de 577 salarié·e·s par entreprise. Nous devons aussi ici préciser, que les organisations du secteur - comme dans d'autres certes – procèdent régulièrement à des réorganisations. Cependant, les mouvements immobiliers semblent ici particulièrement forts. Tou·te·s les enquêté·e·s nous ont fait les récits de vente de site et de réaménagement de sites. Ces changements d'espaces physiques sur les sites étaient souvent corrélés à des extensions de recours au télétravail et s'inscrivent dans un processus de « financiarisation des bureaux » (Butin, 2022). Chantal Cossalter avait déjà relevé il y a plus de 20 ans combien les structurations des espaces de travail dans les banques et assurances étaient liées à l'organisation du travail pratiqué et aux outils techniques pour l'exercer (Cossalter, 2002). Elle montrait ainsi combien les plateaux téléphoniques mis en place dans le secteur étaient couplés au développement d'un système informatique dans l'organisation. Elle observait également déjà combien le recours à ces outils de travail conduisait à « s'affranchir des contraintes spatiales » (idem) et contribuait à une délocalisation d'activités (notamment par des sous-traitance). Le développement des espaces de travail en flex-office et l'organisation du travail par l'extension du télétravail s'inscrivent pleinement dans cette continuité montrant combien « les avancées technologiques ont participé aux innovations organisationnelles » (idem).

L'usage et l'organisation du télétravail dans ce secteur conduisent à en questionner les modalités de formalisation et de mise en œuvre. C'est en ce sens que nous avons jugé opportun de développer notre enquête autour de trois axes en nous concentrant plus particulièrement sur le secteur des assurances : les négociations du cadre du télétravail (1.2.1) ; le travail syndical en contexte de télétravail étendu (1.2.2) ; les collectifs de travail en situation de télétravail (1.2.3).

1.2.1. Négocier le cadre du télétravail

Concernant le premier axe, il s'agit d'entrer par les accords télétravail afin d'en analyser les évolutions tant au niveau de la branche qu'au niveau des entreprises.

Il est ici à rappeler que la branche professionnelle a historiquement joué comme un « cadre institutionnel d'action » et est devenue au fil du temps « une institution centrale de régulation professionnelle » (Jobert, 2000 : 23). Dès les années 2000, Annette Jobert souligne combien,

⁹ Ces données sont mises en avant dans un cadre de l'accord télétravail de branche (p. 2).

¹⁰ Il s'agit d'une association créée en 1996 qui est liée à la Fédération Française de l'assurance.

¹¹ ROMA, rapport de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, 2023. URL : <https://www.metiers-assurance.org/wp-content/uploads/2023/10/ROMA-2023-Rapport-Web.pdf>, consulté le 13/10/2023.

en France comme en Europe, le pouvoir de régulation des branches est amené à fortement diminuer en raison d'une augmentation progressive de la négociation en entreprise. Le « point de départ » de ce déclin serait même antérieur aux lois Auroux de 1982 qui fixent l'obligation de négocier au niveau de l'entreprise et serait perceptible dès le début des années 1970 (Delahaie et al., 2022). Depuis, des successions de lois n'ont cessé au fil des décennies de conduire à modifier l'autonomie ou encore les thèmes des négociations des niveaux de la branche et de l'entreprise. Des auteur·e·s soulignent ainsi que pour « les entreprises ayant une faible tradition de dialogue social » le recours à la branche comme ressource serait assez faible là où elle jouerait plutôt toujours une fonction d'« espace ressource » pour les entreprises ayant à l'inverse une forte tradition de dialogue social (idem.). Néanmoins, la situation se complexifie lorsque les entreprises sont rattachées à plusieurs conventions collectives de branche et peut conduire à des « risques de mise en concurrence » entre branches (idem). Elsa Peskine montre de plus dans ces travaux qu'à ces niveaux de branche et d'entreprise se superposent d'autres niveaux comme celui du groupe et ce qu'elle désigne aussi le niveau de « l'inter-entreprises » (Peskine, 2021). Si notre enquête n'a pas permis d'explorer ces niveaux, nous avons aussi observé que des stratégies pouvaient être mises en place au niveau du groupe dans un cas enquêté afin de négocier des accords thématiques les plus proches possibles (le cas du télétravail) et que les sections syndicales pouvaient parfois échanger avec des sections d'autres entreprises plutôt que leurs fédérations pour préparer et travailler leurs propres négociations. De récents travaux portant sur les effets de l'ordonnance du 22 septembre 2017 visant à « une nouvelle organisation du dialogue social et économique en entreprise » dressent un constat sans appel : la démocratie sociale en entreprise s'est trouvée affaiblie (Chabbert, Rey et Thobois, 2022).

Toujours est-il que les représentant·e·s syndicaux et syndicales des salarié·e·s des différents niveaux du secteur sont amené·e·s à négocier des accords dans des contextes localisés variés mais sont aux prises d'enjeux communs. Une publication de la Dares révèle qu'en 2021, 4070 accords d'entreprise et avenants sur le télétravail ont été signés en France contre 390 en 2017, soit, plus de 10 fois plus (Pesenti, 2022). La crise pandémique a conduit à une massification inédite de l'usage du télétravail ce que signale ce nombre de signatures d'accords et d'avenants. Cependant, au cours de cette période 2017-2021, le nombre d'accords et avenants signés a plus ou moins été important selon les secteurs d'activités. L'augmentation du nombre de signatures s'observe surtout dans les secteurs du « commerce, des transports et de l'hébergement-restauration » ainsi que dans « l'administration publique, l'enseignement, la santé et l'action sociale ». En revanche, dans certains secteurs d'activités, le télétravail est l'objet de peu d'accords et d'avenants comme dans celui de la construction.

En 2020, soit avant la conclusion de l'accord de branche, 9 entreprises sur 10 du secteur de l'assurance sont dotées d'un accord télétravail¹². Mais ces séries d'accords télétravail d'entreprise signés avant la crise sanitaire sont qualifiés par un enquêté de « *néo-accords télétravail* »¹³ tant ils sont perçus comme expérimentaux en termes de régulation du télétravail. Cette désignation renvoie aussi aux multiples formes alors prises par ces « accords » (charte, accord, accord-test, etc.) ; aux négociations successives de ces versions ; ou aux variations des positions des acteurs sur certains points (nombre de jours télétravaillés, indemnités, lieu, etc.). On distingue ainsi assez nettement plusieurs générations d'accords. Les années 2010 sont celles des premières générations de chartes et d'accords dans le secteur. Elles visent à formaliser le télétravail souvent de manière expérimentale et limitée dans des structures où il existait auparavant sous forme de négociations ou d'arrangements plus ou moins formalisés et surtout individualisés. Pendant la crise sanitaire et les périodes de confinement, c'est-à-dire surtout en

¹² Document de communication résumé de l'Accord relatif au télétravail dans les sociétés d'assurances du 9 novembre 2021, 2021, p. 2.

¹³ Négociateur de branche CFDT, entretien avec deux négociateurs de branche CFDT, 10 octobre 2022.

2020 et peu de temps après, on distingue une seconde génération d'accords qui permet de formaliser l'exercice du télétravail. Un an plus tard on distingue une troisième génération d'accords qui correspond à des formes d'ajustements des précédents accords conclus dans une période extraordinaire (celle de la crise sanitaire) pendant une période devenue plus ordinaire (sans confinement et sans incitation gouvernementale au télétravail intégral pour le dire autrement).

Outre ces distinctions de générations, y compris dans une même génération d'accords, accords et négociations ne se ressemblent pas tous. Un enquêté élu CFDT raconte par exemple que dans son entreprise, les accords télétravail ont donné lieu à des modifications du temps de travail (une réduction du nombre de RTT). Le premier accord télétravail de son entreprise est signé en 2015 et rend possible le télétravail à une quotité de deux jours par semaine, le second « post pandémie » et en période de déconfinement progressif en 2021 et le troisième en 2022. Dans d'autres entreprises, le premier accord télétravail a été plus tardif comme chez Couvrance à laquelle une monographie est consacrée dans ce rapport et où le télétravail est d'abord régi par une charte avant la mise en place d'un premier accord en 2021. Les plus grandes entreprises du secteur semblent avoir cadré le télétravail plus tôt que les moins grandes du secteur. Les monographies réalisées, tout comme la littérature, montrent que ce sont surtout les cadres qui pratiquaient le télétravail avant la crise sanitaire. Les entreprises disposaient donc déjà de textes cadrant les formes du télétravail avant que l'accord de branche soit négocié.

L'accord télétravail dans la branche Assurance est signé le 9 novembre 2021, au terme de 10 mois de négociation, par France Assureurs représentant les dirigeants des sociétés d'assurance (alors désignée sous le sigle de la FFA : Fédération Française de l'Assurance)¹⁴ et quatre organisations syndicales de salarié·e·s : la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC et l'UNSA. La CGT et FO, participant elles aussi aux négociations en tant qu'organisations syndicales représentatives, ne sont pas signataires de l'accord. Alors que les organisations syndicales demandaient l'ouverture de négociations sur ce thème depuis une dizaine d'années, ce n'est qu'en 2021 que celles-ci sont ouvertes et débouchent donc.

Or entre temps, depuis 2017, les accords d'entreprise priment sur les accords interprofessionnels et de branches, avec les ordonnances Macron mises en application en septembre 2017. Cette inversion de la hiérarchie des normes entre entreprises et branches conduit à s'interroger sur les enjeux et formes que prennent les négociations d'un accord sectoriel alors que beaucoup d'entreprises disposent déjà d'accords d'entreprises, qu'ils y sont régulièrement renégociés, et que les seconds priment sur le premier. On peut dès lors se demander : pourquoi ouvrir une négociation refusée depuis des années et négocier finalement un accord de branche dans ces conditions ?

La branche des assurances s'inscrit dans cette configuration d'une négociation au niveau de la branche débouchant sur un accord télétravail alors même que cela n'a par exemple pas été le cas pour d'autres secteurs proches comme ceux de l'assistance ou de la banque. Ces différences d'aboutissement enjoignent à se questionner sur les compositions même des branches (type d'entreprises en faisant partie, histoire et état du dialogue social)

Le secteur des assurances nous a à cet effet paru particulièrement opportun pour comprendre quand et comment le télétravail a commencé à y être négocié mais aussi plus largement pratiqué et comment ces pratiques du télétravail ont évolué. Nous avons souhaité prêter attention à la fois aux pratiques de négociations et à la formalisation, par des textes et des règles écrites, des accords télétravail au niveau de la branche ainsi qu'au niveau de plusieurs entreprises. L'entrée par les négociateurs, essentiellement les représentants syndicaux mais aussi lorsque cela est possible des membres de direction, semble dès lors féconde.

¹⁴ Nous utiliserons alors le nom de « France Assureurs » bien que les articles cités, en raison de leurs dates de publications, mobilisent la désignation FFA.

Il est aussi à préciser que la configuration de la branche, composée de grandes structures, dote aussi le secteur de certaines spécificités sur le plan syndical. En effet, si les entreprises du secteur sont de plutôt grandes tailles, c'est aussi le cas des sections syndicales (l'une d'elle enquêtée a plus de 1000 adhérents par exemple). Cela a des effets directs sur les façons de mener le travail syndical. Selon le secrétaire général d'une structure territoriale de la branche :

« Du fait des très grosses structures qu'on a (...) on a tellement des grosses sections qu'on est quand même très autonomes ce qui fait que comme on dit : on fait plus du syndicalisme d'entreprise que du syndicalisme [d'organisation] ce qui pose parfois... [des problèmes] (...) il y a assez peu de liens avec le syndicat, la fédération tout ça ou alors c'est le minimum syndical. On peut penser que c'est un souci (...) on est tellement autonome, on a nos propres financements (...) ce qui fait que voilà, le lien avec le syndicat ou la fédération est parfois compliqué. Donc sur des négociations de cette importance, la fédération est au courant, on la tient informée, on peut nous conseiller en disant là où il faut pas qu'on aille et là où il faut qu'on aille mais [on prend nos décisions] ». Secrétaire général d'une structure territoriale de la branche, entretien du 25/10/2022.

L'entrée par des entreprises de ce secteur et de leurs sections syndicales permet alors aussi d'analyser comment se construisent des pratiques de télétravail dans un même secteur d'activités. C'est en ce sens que nous avons souhaité explorer comment dans ce secteur où le télétravail était déjà pratiqué mais où il a fortement augmenté, les représentant·e·s syndicaux et syndicales négocient les règles du télétravail. Si le niveau de l'entreprise est désormais central pour établir les modalités de régulation de l'organisation du travail, comment cela joue-t-il concernant le télétravail ?

1.2.2. Le travail syndical face au télétravail

Le deuxième axe de questionnements conduit à interroger les éventuels impacts du télétravail sur le travail syndical. Si la pratique du télétravail peut changer les façons de travailler des salarié·e·s, il peut aussi avoir des effets sur l'action des syndicalistes.

La pratique du télétravail et l'éclatement spatial des collectifs de travail a particulièrement modifié les pratiques de dialogue social, au moins pendant la crise pandémique et particulièrement pendant le premier confinement. Il ne s'agit pas que des formats de réunions tenues en distanciel ou encore des enjeux qui étaient abordés (santé sécurité au travail, chômage partiel, réorganisations des tâches, télétravail justement, maintien des emplois, etc.). Les travaux de Tristan Haute révèlent, à partir d'une exploitation de données quantitatives de l'enquête Réponse et de Tracov, que les effets du télétravail et le dialogue social diffèrent selon que l'on soit avant ou pendant et après la crise sanitaire (Haute, 2021, 2022, 2023). Il montre qu'avant la crise sanitaire on n'observait pas d'effets du télétravail sur les relations entre les représentant·e·s des salarié·e·s et les salarié·e·s ou les visions des syndicats des salariats à partir de la distinction entre ceux/celles qui télétravaillaient et ceux/celles qui ne télétravaillaient pas (idem). En revanche, la distinction opère sur les situations du pendant et après crise sanitaire. T. Haute relève que le télétravail a affaibli les relations entre les représentants syndicaux et les salariés des entreprises. Ainsi, « les télétravailleurs ont, par rapport aux autres salariés, environ 1,3 fois plus de chances de ne pas solliciter l'avis d'un représentant du personnel en cas de problème » (idem). De plus, les salarié·e·s qui ont télétravaillé pendant la crise sanitaire ont une plus mauvaise image des organisations syndicales que ceux qui n'ont pas télétravaillé mais, ces télétravailleu·r·se·s sont aussi des nouveaux et nouvelles télétravailleu·r·se·s par rapport à

la crise pandémique (idem) si bien qu'il est délicat de comparer le groupe des « télétravailleur·se·s » sans intégrer qu'il s'est transformé.

Toujours est-il qu'au début de la crise sanitaire, à un moment où les entreprises faisaient face aux confinements, les syndicalistes ont eu un rôle essentiel. Les délégué·e·s syndicaux et syndicales (plus que les élu·e·s des CSE d'ailleurs) ont été largement au centre du jeu, via des échanges réguliers avec les directions sur les plans de continuité de l'activité et l'ensemble des mesures prises pour faire face à la pandémie (Michelon in Pélisse (dir.), 2021 ; Dupuy et Simha, 2021). Leur travail de représentant·e·s syndicaux et syndicales s'est trouvé en même temps complexifié : alourdissement de la charge de travail (plus de réunions et de points traités) ou encore diminution de la qualité des réunions par leur format en distanciel (Dupuy et Simha, op.cit.). Mais qu'en est-il en contexte postpandémique ? Avec la diffusion et la pérennisation du télétravail, le dialogue social et les pratiques des syndicalistes ont dû être modifiées en s'adaptant à de nouveaux outils comme de premiers témoignages l'ont montré (Pélisse (dir.), 2021). Des travaux récents révèlent combien depuis la création des CSE les élu·e·s ont vu leurs moyens diminuer alors que leurs charges de travail ont fortement augmenté (Chabbert, Rey et Thobois, 2022). Le contexte de notre enquête est celui d'un « épuisement syndical » (Guillaume et Rey, 2023) et on peut questionner les éventuelles contributions du télétravail à cet épuisement.

Le télétravail modifie le lien physique d'un·e travailleur·se à son entreprise (organisation, dirigeant·e·s, collègues, etc.) mais aussi d'un·e syndicaliste à son entreprise et aux salarié·e·s qu'il·elle·s représentent.

Comment organiser l'action syndicale quand le lien physique avec les salarié·e·s représenté·e·s est plus ou moins radicalement modifié par l'organisation du travail ?

1.2.3. Les travailleurs et leurs collectifs face au télétravail

Le troisième axe qui a été l'objet de nos questionnements concerne les travailleur·se·s et les collectifs de travail dans ce contexte d'extension du télétravail. Le télétravail bouleverse les façons de travailler dans les organisations en ayant des effets directs sur les collectifs de travail et notamment sur les échanges se déroulant dans les espaces professionnels (Cihuelo et Piotrowski, 2021). Les interrogations de cet axe concernent tout d'abord les travailleur·se·s et leurs accès au télétravail ainsi que leurs modalités de travail. Elles touchent ensuite aux travailleur·se·s et aux collectifs de travail.

L'extension du télétravail et les enquêtes citées invite à prêter attention aux éventuelles différences d'accès/de recours au télétravail selon les positions des travailleur·se·s. Un rapport de l'Observatoire des métiers de l'assurance de novembre 2021¹⁵ montre qu'après le premier confinement, en 2021, la proportion de cadres télétravailleurs est plus importante que celle des non cadres dans le secteur des assurances (62,2% pour les cadres et 43,3% pour les non cadres) là où les niveaux et l'écart sont plus faibles dans le secteur de l'assistance, mais à des niveaux bien plus bas (15,5% pour les cadres et 12,3% pour les non cadres). On peut alors déjà relever un écart important du recours au télétravail entre l'assurance et l'assistance¹⁶ qui dit cependant très peu sur ses pratiques. Au-delà de ces recours différenciés, les travailleur·se·s du secteur, dont le télétravail est encadré par des accords, ont-ils les mêmes pratiques ? Si oui, de quelles manières ? Si non, quelles variations sont observées ? Comment les expliquer ? Des travaux ont

¹⁵ ROMA, rapport de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, 2021.

¹⁶ Nous pouvons faire l'hypothèse qu'il tend à se réduire par l'augmentation d'un recours dans le secteur de l'assistance. Les multipositions des acteurs et actrices rencontré·e·s les conduisent à observer que les rapprochements entre le secteur de l'assurance et le secteur de l'assistance passe aussi par des circulations des accords télétravail du premier secteur vers le second notamment par l'intermédiaire des DRH occupant parfois ce poste dans plusieurs entités d'un groupe comprenant les deux secteurs.

par exemple montré que dans le cas du secteur bancaire, le télétravail était sujet à des « normes internes de l'autonomie » conduisant à exclure l'accès au télétravail de certain·e·s cadres (dans le cas enquêté les cadres des opérations) (Le Gagneur, 2021). Ces exclusions reposent sur des réticences managériales ainsi qu'à l'idée selon laquelle le télétravail ne permettrait pas à des activités professionnelles réalisées collectivement d'être menées aussi efficacement qu'en coprésence.

Réaffirmant des analyses sociologiques datant du début des années 2000 montrant que les cadres travaillaient plus d'heures en télétravail qu'en travaillant sur site (Metzger et Cléach, 2004), une enquête de la Dares¹⁷, menée avant la crise pandémique montre que les cadres qui télétravaillaient ont tendance à travailler plus longtemps que ceux et celles ne télétravaillant pas (les premiers déclarant deux fois plus travailler plus de 50 heures par semaine que les seconds) et qu'il·elle·s sont aussi en moins bonne santé (1 sur 5 présentant un handicap contre 5% des non télétravailleu·r·se·s)¹⁸. L'enquête montre par ailleurs que les cadres télétravaillant dans des entreprises ayant des accords télétravail sont moins sujets à dépasser les horaires de travail et à travailler sur des créneaux horaires atypiques que pour les autres. Autrement formulé, il apparaît en 2017 que le cadrage du télétravail par des accords produit des effets directs sur les pratiques du temps de travail des cadres (Hallépée et Mauroux, 2019). Qu'en est-il aujourd'hui ? Quels aspects du travail (temps, conditions de travail en particulier mais aussi modalités de coordination, d'isolement, de construction d'expertise, d'insertion dans des collectifs) les accords télétravail d'entreprise régulent-ils aujourd'hui dans le secteur enquêté ?

Ainsi, rares encore sont les travaux se penchant sur les effets du télétravail sur les collectifs de travail. On pensera par exemple aux potentielles reconfigurations concernant les organisations des espaces de travail (dans l'entreprise, au domicile ou sur le lieu autre de télétravail), les outils mobilisés, les échanges avec les collègues, les modalités de management, d'obtention et de mesures des performances, autant que l'ambiance ou les conditions de travail, physiques et psychiques, etc. Des études ont montré que les télétravailleu·r·se·s régulièr·e·s pouvaient se sentir plus isolé·e·s, plus éloigné·e·s de leurs collègues ou en perte de liens social (Collet, Giraud et Steinmetz, 2021). Des travaux ont aussi proposé une distinction des collectifs selon qu'ils soient « forts » ou « faibles » et défendent que le télétravail serait davantage facilité dans les premiers que les seconds (Benedetto-Meyer, 2023).

Le télétravail peut aussi donner plus d'autonomie aux travailleurs et celle-ci peut être vécue positivement. Bien vivre ou mal vivre le télétravail est-il corrélé à la façon dont le télétravail est organisé dans l'entreprise ? Il s'agit alors ici de questionner ce que les travailleu·r·se·s disent de leurs façons de travailler et de leurs rapports aux collectifs de travail. Une enquête portant sur le secteur bancaire tend par exemple à montrer des pratiques de contrôle plus ou moins accrues par les managers des membres de leurs équipes (Diard et Dufour, 2021). Nous souhaitons de notre côté questionner les effets positifs et négatifs du télétravail en prêtant attention aux configurations individuelles, tout en les situant dans leurs contextes organisationnels (très hiérarchisés ou non ; dépendants de logiciels, machines ou de procédures rigides ou au contraire plus souples, etc.), professionnels (en lien avec des types de métiers et de tâches, d'expertise et de possibilité de déléguer des tâches ou non), et des collectifs de travail aux natures et structurations variées (groupes projet, travail en équipe intense ou plus lâche, interactions avec des collègues ou d'autres services fréquentes ou plus rares, management aux modalités variées, etc.)

Le télétravail, en tant que modalité d'organisation du travail, charrie dès lors plusieurs enjeux organisationnels : comment organise-t-on des équipes en situation de télétravail ? Comment, selon les métiers exercés ou encore les tâches réalisées, le télétravail peut-il être l'objet de

¹⁷ Et à partir de l'enquête Réponse de 2017.

¹⁸ L'enquête ne permet pas de relever si les cadres sont en moins bonne santé que les autres parce qu'il·elle·s télétravaillent ou s'il·elle·s télétravaillent pour des raisons de santé.

variations organisationnelles ou encore d'appropriations individuelles différenciées ? Le télétravail a-t-il des effets positifs ou négatifs selon le degré de liens professionnels entre les membres d'une même équipe par exemple ?

1.3. Un dispositif d'enquête qualitatif et quantitatif

L'enquête porte ainsi sur les effets du télétravail sur le travail syndical et les collectifs de travail dans le secteur des assurances. Il s'agissait plus particulièrement de prêter attention au cadre du télétravail (évolutions des chartes et accords d'entreprise avant, pendant et après la pandémie) et aux effets du télétravail sur les collectifs (acteurs et actrices des négociations dans l'entreprise et sections syndicales mais aussi salarié·e·s dont les collaborations et le travail en équipe sont à l'évidence affectés par le développement des pratiques de télétravail).

L'enquête repose sur un dispositif quantitatif qui est passé par la réalisation et la diffusion d'un questionnaire (1.3.1) ainsi qu'un dispositif qualitatif qui a placé au cœur de son objet la négociation de l'accord de branche assurance, celle de trois entreprises contrastées du secteur et les manières dont, dans celles-ci, les pratiques de télétravail se sont diffusées et ont transformé (ou non) les pratiques syndicales et la réalisation collective du travail (1.3.2). L'exposition des méthodes déployées et des données collectées nous conduira enfin à exposer le plan du rapport (1.3.3).

1.3.1. Un volet quantitatif : un questionnaire diffusé parmi les adhérents de la CFDT branche banque-assurance

Grâce à la CFDT (Confédération et Fédération banques et assurances), nous avons construit un questionnaire, diffusé par la Fédération auprès de l'ensemble de ses adhérent·e·s que nous n'avions pas envisagé initialement lors de la construction de l'étude mais dont l'opportunité à émergé lors des premiers comités de pilotage. Une phase de test s'est déroulée entre les 17 et 30 janvier par la diffusion du questionnaire auprès de 13 testeu·r·se·s par l'intermédiaire de Fabienne Phocas, secrétaire nationale de la Fédération CFDT Banques et Assurances, que nous remercions à nouveau, 5 d'entre eux et elles ainsi que Fabienne Phocas ont rempli le questionnaire pendant des durées de 5 minutes (1 personne), 10 minutes (1 personne) à plus de 15 minutes (4 personnes) voire un peu plus de 20 minutes (1 personne). Les testeu·r·se·s avaient des fonctions de secrétaires nationaux/nationales et fédéraux/fédérales. Cette phase de test a été couplée à des tests que nous avons réalisés auprès de notre entourage scientifique, cela a permis de procéder à des ajustements après la réunion d'un comité de pilotage dédié en février 2023. Nous avons alors réduit légèrement le questionnaire afin qu'il ne dépasse pas les 20 minutes de remplissage, les testeu·r·se·s ayant fait remarquer que le questionnaire était trop long et que plusieurs avaient failli abandonner. Nous avons aussi ajusté certaines formulations. Le questionnaire final, figurant en annexe du rapport, comprend plus de 80 questions réparties en 6 parties. Une partie 1 « Votre profil » correspond à des informations sociodémographiques, professionnelles et syndicales (genre, âge, code postale du domicile, situation familiale, nombre d'enfants, catégorie socioprofessionnelle, profession, ancienneté dans l'entreprise, mandats électifs ou désignatifs occupés, autres engagements, ancienneté dans les mandats occupés). Une partie 2 « Périmètres et caractéristiques de l'entreprise » englobait des données relatives à l'entreprise du ou de la répondant·e (taille du site, taille de l'établissement et de l'entreprise, appartenance de l'entreprise à un groupe, secteur d'activité ; branche professionnelle, niveau de connaissance de l'existence d'un accord télétravail au niveau de la branche et au niveau de l'entreprise, type de lieu de travail, contact ou non/en face à face ou en distanciel avec des client·e·s, code postale du lieu de travail habituel, organisations syndicales représentatives dans

l'entreprise). Une partie 3 « Négociation et contenu de l'accord/la charte télétravail de votre entreprise » vise spécifiquement à comprendre quel est le format de l'accord télétravail en vigueur, son contenu et les façons dont il a été négocié (ancienneté de l'accord/la charte en vigueur, indications de la durée de celui-ci, des OS ayant participé aux négociations, des OS signataires, des thèmes figurant dans l'accord, participation du répondant aux négociations et si oui modalités de préparation des négociations, déroulement des négociations ; développement du télétravail et lien avec des aménagements du ou des sites de l'entreprise, sentiment à l'égard de ces aménagements sur les façons d'exercer les activités professionnelles et syndicales, identifications ou non de difficultés d'accès ou encore d'obligation au télétravail dans l'entourage professionnelle). Une partie 4 « Pratiques syndicales et télétravail » est consacrée aux façons dont le ou la répondant·e vit et pratique son engagement syndical à une échelle individuelle mais aussi à celle de sa section (décharge syndicale, temps effectifs d'activités syndicales, accès aux salarié·e·s, accès à un local syndical, exercices et fréquences de certaines tâches syndicales : permanences, réunions, etc., conflits). Une partie 5 « Pratiques professionnelles, collectif de travail et télétravail » se concentre sur les estimations des effets positifs/neutres/négatifs du télétravail à l'échelle individuelle du ou de la répondant·e (exercice et modalités d'exercice individuel du télétravail, évolution ou non de la charge de travail ou encore de l'atteinte des objectifs professionnels, évolutions des échanges avec la hiérarchie, les éventuelles personnes managées, les collègues proches et moins proches, les jugements sur les formes des réunions et l'avis sur télétravail/activités professionnelles). Une partie 6 « Vos pratiques de télétravail » vise à mieux comprendre comment le répondant pratique le télétravail au regard des règles de son entreprise mais aussi à ses conditions de pratique de celui-ci (distance entre le lieu de travail et le domicile, nombre de jours de télétravail possible par semaine et nombre effectif de jours télétravaillés par semaine, régularité des jours télétravaillés, évaluation du rythme de télétravail, conditions de télétravail). Le questionnaire comprenait plusieurs questions ouvertes (notamment dans les parties 5 et 6) afin de collecter des témoignages sur les expériences et perceptions du télétravail.

Diffusé entre le 13 février et le 13 mars 2023 auprès de 17 233 adhérent·e·s (incluant une relance), il a totalisé 1 134 répondant·e·s, soit un taux de réponse de 6,6% sur le nombre d'adhérents. Cependant, le mail est parvenu à 15 552 adhérent·e·s (l'écart étant des mails invalides), soit un taux de réponse de 7,3% sur le nombre d'adresses valides d'adhérent·e·s. Le questionnaire a été diffusé par plusieurs canaux uniquement en ligne : le site de l'Arc, et surtout par la réception d'un email par une communication fédérale auprès des adhérent·e·s. Les données collectées sont particulièrement riches et le présent rapport ne rend compte que d'une petite partie d'entre elles tant elles sont denses. Nous poursuivons les analyses de données, et c'est surtout dans la partie synthèse du rapport que nous en mobilisons une petite partie de la richesse des résultats et des réflexions qu'elles ouvrent, qui seront explorés davantage dans les mois prochains.

Parmi les répondants et répondantes on distingue 65% de femmes. 308 répondant·e·s ont occupé ou occupent des mandats syndicaux, 93 ont participé aux négociations du dernier accord télétravail de leur entreprise. La majorité des répondant·e·s ont 41 ans ou plus (81,7%). Parmi les répondant·e·s on distingue 42% de cadres et 57% de non cadres (le 1% d'écart étant des non réponses). 87,5% des répondant·e·s n'occupent pas de fonctions de management. 69,9% des répondant·e·s ont 16 ans ou plus d'ancienneté dans leur entreprise. La plupart des répondant·e·s travaillent sur des sites de plus de 50 salarié·e·s : pour 21,3% il s'agit de site de 50 à moins de 300 salarié·e·s et pour 45,2% de sites à 300 salarié·e·s ou plus. En revanche, suite à une erreur, nous n'avons malheureusement pas pu obtenir la distinction du secteur d'activités des répondants.

Les premières analyses du questionnaire ont permis d'observer que les élu·e·s ou non élu·e·s de la CFDT télétravaillent dans des proportions similaires, 78% des répondant·e·s déclarent

télétravailler. Parmi les répondant·e·s, pour 75% le télétravail était déjà pratiqué avant la pandémie et les phases de confinement. Pour les répondant·e·s, le télétravail conduit à des modifications d'espace de travail sur site. 40% des répondant·e·s signalent que le télétravail s'est accompagné d'un aménagement des espaces de travail et pour 91% d'entre eux et elles cet aménagement est passé par une mise en place du flex-office et pour 48% par une diminution de la surface des locaux de l'entreprise. Les négociations sur le télétravail sont considérées comme ayant été coopératives pour 76% des répondant·e·s qui ont participé aux négociations de l'accord de l'entreprise mais 23% des répondant·e·s déclarent qu'elles ont été tendues. Le questionnaire révèle que pour les répondant·e·s les relations au travail sont globalement inchangées sauf avec les collègues les plus proches où elles diminuent en termes de fréquence et de qualité. Les enquêté·e·s expriment pour 72.5% d'entre eux et elles avoir une préférence pour les réunions professionnelles en présentiel qu'il·elle·s jugent nécessaires. Selon 40% des élu·e·s le télétravail rendrait les gestions de conflit plus difficiles, il y aurait ainsi un contexte général de durcissement de certaines négociations avec les directions. Ce volet quantitatif, bien qu'ici très partiellement exploité est toutefois entré en pleine articulation avec l'enquête qualitative réalisée.

1.3.2. Un volet qualitatif : des entretiens menés avec des négociateurs du secteur de l'assurance et des exploitations documentaires

Dans le cadre du dispositif qualitatif, nous avons divisé l'enquête en quatre volets qui se sont déroulés sur la période d'octobre 2023 à mai-juin 2024. Les mois suivants ont été consacrés aux traitements et analyses des données.

Le premier volet consiste en une analyse de la négociation du secteur de l'assurance. Cette analyse s'appuie sur l'accord télétravail qui a été négocié ainsi que les récits de 10 personnes ayant contribué directement (en y participant) ou indirectement (en la préparant) à la négociation.

Les trois autres volets correspondent à la réalisation d'enquêtes ciblées sur des entreprises que nous avons sélectionnées, avec l'aide de plusieurs acteurs et actrices de la branche assurance CFDT, afin d'avoir à la fois des traits communs et des distinctions entre les organisations.

Nous avons ainsi pour critère commun celui de la localisation géographique (région parisienne) puis des critères distinctifs concernant la taille de la structure, l'activité principale (deux dans l'assurance parmi lesquelles une mutuelle, une dans l'assistance) ainsi que la représentativité syndicale (la CFDT étant tantôt majoritaire, minoritaire ou à force plutôt équivalente d'autres OS). Nous exposons des éléments plus détaillés sur les structures de ces organisations dans les parties qui y sont consacrées.

Les prises de contacts, les disponibilités des acteurs et actrices ou encore les relances nous ont donné accès à des types de données assez variables selon les terrains. Si, dans l'une des organisations, nous sommes parvenus à rencontrer des représentant·e·s de toutes les OS, plusieurs adhérent·e·s de la CFDT et même des cadres dirigeant·e·s de l'entreprise, dans une autre nous ne sommes pas parvenu·e·s à rencontrer des représentants de toutes les OS, ni de membres de la direction et avons même parfois difficilement accédé à des élu·e·s CFDT qui étaient nos points d'entrée.

Le tableau ci-après synthétise les entretiens réalisés. Nous avons choisi d'indiquer peu d'éléments concernant les fonctions des individus (notamment s'ils ou elles ont un mandat et lequel dans ce cas, en les indiquant comme des « représentant·e·s » ou des « adhérent·e·s ») afin de garantir leur anonymat, lorsque des prénoms et noms figurent il s'agit d'identités anonymisées.

Synthèse des entretiens réalisés par volet d'enquête

Volet de l'enquête	Période de collecte de données	Nombre d'entretiens réalisés	Principale fonction de l'enquêté
Accord de branche		9 8 individuels et 1 collectif avec 2 personnes	Négociatrice CFDT, responsable fédérale
			Négociateur CFDT, responsable fédérale
			Négociateur CFE-CGC, responsable fédéral
			Négociateur UNSA, responsable fédéral
			Négociateur CGT, responsable fédéral
			Négociateur FO, responsable fédéral
			Négociateur France Assureurs
			Deux supports dans la fédération CFE-CGC
			Responsable fédéral territorial CFDT
Monographie 1 Couvrance	Octobre 2022 - Mars 2023	10 9 individuels et 1 collectif avec 2 personnes	Marie Ternier : représentante CFDT
			Marius Bourdy : représentant CFDT
			Anne-Sophie Manteau : représentante CFDT
			Jeanne Roudier : représentante CFDT
			Michel Poinçon : représentant CFDT
			Guillaume Vital : représentant CFDT
			Marc Gambier : représentant FO
			Martin Zordier : représentant CFE-CGC
			Aziz Hassan : représentant UNSA
			François Fontaine : membre de la DRH
			Carole Monceau : membre de la DRH
Monographie 2 AssistPlus	Janvier 2023 - Avril 2023	5 4 individuels et 1 collectif avec 2 personnes	Frédéric Paris, représentant CFDT
			Antoine Gardin, représentant CFDT
			Christelle Seigneur, ancienne représentante et adhérente CFDT
			Tarek Birani, représentant CFE-CGC
			Aya Gharbi, représentante CFE-CGC
			Christophe Bataille, représentant FO
Monographie 3 Horizon	Octobre 2022 - Avril 2023	12 10 individuels et 2 collectifs avec 2 personnes	Martial Lopez, représentant CFDT
			Myriam Garcia, représentante CFDT
			Olivier Breton, représentant CFDT
			Matthieu David, représentant CFDT
			Corinne Robinson, représentante CFDT
			Katia Loustrem, représentante CFDT
			Amel Jardiam, adhérent, CFDT
			Jean Dubois, représentant CFE-CGC
			Roland Tabalo, représentant FO
			Ludovic Vasseur, représentant FO
			Franck Poiret, représentant UNSA
Muriel Kolodiez, représentante CGT			

Nous avons ainsi mené 36 entretiens dans le cadre de cette enquête auxquels s'ajoute un entretien réalisé avec le délégué syndical d'une entreprise du secteur des assurances fonctionnant intégralement en télétravail et que nous avons choisi de ne pas inclure dans le cadre du rapport en raison de la dimension exceptionnelle de cette organisation. Lors des entretiens, dont 30 ont été réalisés en présentiel sur les sites des entreprises, nous avons bénéficié de plusieurs visites de site commentées par les personnes rencontrées ou encore partagé des moments avec elles (comme des déjeuners). Nous revenons sur les données collectées dans des encadrés tout au long du rapport.

Outre ces entretiens, dont certains ont ainsi donné lieu à des observations de sites, nous avons consulté et analysé des documentations tout au long de l'enquête : accords télétravail de branche

et des entreprises enquêtées ; documentations professionnelles produits au niveau de la branche et des entreprises ; tracts syndicaux. Certaines de ces documentations sont directement référencées dans le rapport. Cela nous conduit désormais à exposer le plan du rapport.

1.3.3. Plan du rapport

Le rapport est divisé en 5 parties qui suivent cette introduction (Partie 1). La Partie 2 est consacrée à la négociation de l'accord de branche des assurances à partir des récits de celle-ci par certains de ses acteurs et actrices clés qu'il·elle·s aient directement participé aux négociations ou qu'il·elle·s aient contribué à les préparer. Les trois parties suivantes sont consacrées aux monographies successives réalisées. La première porte sur une entreprise d'assurance mutualiste (Partie 3. Monographie 1 sur Couvrance) ; la seconde sur une entreprise d'assistance (Partie 4. Monographie 2 sur AssistPlus) ; la troisième sur une entreprise d'assurance (Partie 5. Monographie 3 sur Horizon). La dernière partie (Partie 6) propose une synthèse des résultats de cette enquête en croisant les différents volets quantitatifs et qualitatifs.

2. Négocier un accord commun au secteur de l'assurance

Encadré. Synthèse des données collectées et mobilisées sur les négociations de branche

Données collectées entre octobre 2022 et mars 2023 :

Accord télétravail

Documentations sur le télétravail dans le secteur et sur l'accord (une vingtaine d'articles de presse, communiqué de presse)

8 entretiens individuels et 1 entretien collectif avec deux personnes

Entretiens menés avec¹⁹ :

Négociatrice CFDT, responsable fédérale

Négociateur CFDT, responsable fédérale

Négociateur CFE-CGC, responsable fédéral

Négociateur UNSA, responsable fédéral

Négociateur CGT, responsable fédéral

Négociateur FO, responsable fédéral

Négociateur France Assureurs

Deux supports dans la fédération CFE-CGC

Responsable fédéral territorial CFDT

Nous avons rencontré des négociateurs et négociatrices de quasiment toutes les OS, exception faite de la CFTC pour qui nous n'avons jamais reçu de réponse à nos sollicitations malgré plusieurs relances.

Précisions concernant les façons de citer les acteurs et actrices rencontrés : nous avons choisi de conserver uniquement le nom des organisations représentées dans les extraits d'entretiens mobilisés.

Le premier volet de l'enquête consiste en une analyse des manières dont l'accord de branche dans l'assurance a été négocié. Dans cette analyse, nous commençons par exposer le cadre de ces négociations (2.1.). Ensuite, nous décrivons l'objectif et l'obligation, pour les négociateurs et négociatrices d'aboutir à un accord qui soit non contraignant pour les entreprises (2.2.). Enfin, nous distinguons plusieurs des enjeux qui ont rythmé ces négociations (2.3.).

2.1. Le cadre des négociations

Pour analyser la façon dont la négociation de l'accord télétravail de branche se déroule, nous exposons dans un premier point l'état de la représentativité dans la branche (2.1.1.) et dans un second point le contexte dans lequel se déroule cette négociation et la forme qu'elle prend (2.1.2.).

2.1.1. La représentativité et le dialogue social de branche

L'arrêté du 6 octobre 2021 fixe les organisations syndicales représentatives de la branche. La CFDT est en tête de la représentativité à 34,62%, suivie de la CFE-CGC à 21,37%, la CGT à 14,27%, l'UNSA à 10,77%, la CGT-FO à 9,72% et enfin la CFTC à 9,36%²⁰. La représentativité précédente, fixée par l'arrêté du 22 décembre 2017²¹, était relativement proche des taux actuels,

¹⁹ Les identités des enquêtés sont rendues anonymes et nous conservons uniquement les mandats occupés.

²⁰ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000044514036>

²¹ <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGIARTI000028461550/2014-01-04/>

surtout pour la CGT (qui était à 14,01%), l'UNSA (10,93%), la CGT-FO (9,51%) et la CFTC (9,07%). En revanche, la CFDT a perdu du terrain au cours de cette période 2017-2021 puisque sa représentativité s'élevait précédemment à 37,40%. La CFE-CGC gagne quant à elle en représentativité au fil des années. Sa représentativité s'élevait à 19,07% en 2017 contre 14,24% en 2013 période au cours de laquelle elle avait dépassé la CGT qui était auparavant en deuxième position au niveau de la branche. Les acteurs et actrices rencontré·e·s observent et mentionnent tou·te·s une progression de la CFE-CGC et un recul progressif de la CFDT dans les entreprises bien qu'elle soit aujourd'hui toujours en tête dans la branche. Au point que les acteurs et actrices des différents syndicats rencontré·e·s, y compris certain·e·s représentant·e·s de la CFDT, disent s'attendre à ce que la CFE-CGC dépasse prochainement la CFDT.

Du côté de la CFE-CGC une enquêtée nous expose ce qu'elle estime contribuer à la montée de son syndicat :

« Nous cette capacité qu'on a eu à se décomposer en 5 syndicats²², fait que notamment dans l'assurance, on monte en flèche parce que quand on arrive en négociations et qu'on arrive à obtenir des choses, elles sont très ciblées et correspondent parfaitement aux attentes de ces gens et pour cause : ceux qui ont défendu ces négociations font le même métier ». CFE-CGC, entretien du 06/03/2023.

Selon elle, les progressions de la CFE-CGC – qu'un négociateur CFE-CGC décrit aussi comme « un syndicat de centre » (voir Béthoux, Desage, Mias et Péliasse, 2013 sur cette confédération) – s'expliquerait, au moins en grande partie, par sa dimension catégorielle qui en ferait une force dans un secteur tel que celui des assurances composées de métiers aux intérêts différents²³ et d'une tradition et incitation pour les élu·e·s syndicaux et syndicales à conserver l'exercice de son métier dans des « proportions temporelles importantes ». Cette dimension catégorielle – qui ne serait pas celle de la catégorie cadre mais celle des métiers donc - permettrait de rester connecté aux autres salarié·e·s, alors que les autres confédérations, inter-catégorielles, délaisseraient cette dimension métier (ou y seraient moins attentifs) et donc moins en capacité de relayer des revendications spécifiques à chacune de ces catégories ce qu'un négociateur de branche CFE-CGC juge bénéfique :

« La CFDT ou [la] CGT laisse beaucoup moins de libertés à leurs structures (...) Chaque président de syndicat, y compris le président de la fédération reste un... Central, un délégué syndical central opérationnel et c'est important pour encore une fois... Avec l'inversion des normes, c'est dans l'entreprise que ça se passe et moi, je suis persuadé, que ce qu'on ne faisait pas avant et qu'on fait beaucoup maintenant, c'est qu'on communique sur les informations et comment ça se passe, tout en appliquant le fait que ce qui se passe [quelque part n'est pas ce qui se passe ailleurs] ». CFE-CGC, entretien du 09/03/2023.

Cette perspective selon laquelle les sections syndicales auraient moins de libertés face à leurs fédérations et leurs « centrales » est à nuancer. En effet, plusieurs actrices et acteurs de la fédération CFDT ont par exemple indiqué que bien des sections – de tailles importantes –

²² La Fédération Assurance-Assistance de la CFE-CGC regroupe 5 syndicats : le Syndicat National des Inspecteurs d'Assurances (SNIA) ; le Syndicat National des Commerciaux (SNCSA) ; le Syndicat National de l'Assurance, de la Prévoyance et de l'Assistance (SNAPA) ; le Syndicat National de l'Expertise du Courtage et des Agences d'Assurances (SNECAA) ; l'Union des Directeurs de l'Assurance et de la Protection sociale (UDAP).

²³ On peut citer les enjeux autour du cas des commerciaux et commerciales dont l'accès au télétravail fait débat dans le secteur.

avaient tendance à travailler seules et sans parfois leur transmettre des accords avant les négociations (voir infra). Ainsi, certains accords signés par les représentant·e·s syndicaux et syndicales en entreprises ne correspondent pas aux lignes de la fédération. Néanmoins concernant les investissements en matière de communication, l'enquête menée montre bien que la fédération de la CFE-CGC et les sections CFE-CGC du secteur ont fortement investi dans des outils digitaux et de diffusion et médiation d'informations qui semblent avoir des effets importants. Les autres fédérations d'OS semblent rencontrer plus de difficultés dans ces investissements (sites internet inexistant ou en cours de reconstruction, hacking de sites de certaines sections, moindre utilisation du format vidéo, etc.). Et ici, il est probable que les ressources des adhérent·e·s de la CFE-CGC, souvent plus qualifié·e·s que les adhérent·e·s des autres organisations, car plus souvent cadres ou encadrant·e·s et ayant des formations initiales plus longues et des formations continues plus fréquentes ou approfondies, jouent sur cette apparence singulière des militant·e·s CFE-CGC par rapports à ceux et celles des autres syndicats.

Entre octobre et novembre 2023, au moment des entretiens réalisés avec les principaux acteurs et principales actrices de la représentativité de la branche, les enquêté·e·s disent observer de près les résultats des élections professionnelles chez Axa France (24 000 salarié·e·s). Ces élections sont régulièrement scrutées dans le secteur car elles donneraient le « *la* »²⁴ des compositions et recompositions des forces syndicales dans l'assurance. Or, en 2018, la CFE-CGC y avait dépassé la CFDT (avec 32,33% de représentativité contre 29,91%). À l'issue des élections professionnelles de 2022 (et avec un taux de participation de 70% des salarié·e·s), la CFE-CGC arrive toujours en tête, accroissant même son avance avec une représentativité de 36,80% contre 30,49% pour la CFDT. Les élections professionnelles d'Allianz qui suivent, en février 2023, rejoignent cette tendance, la CFE-CGC (34,25%) y dépassant légèrement la CFDT (34,03%) mais de façon totalement inédite.

Concernant le dialogue social de branche, France Assureurs décrit des rapports de proximité avec la CFDT qu'il·elle·s voient « *très, très régulièrement* » et qu'il·elle·s qualifient de « *partenaire n°1* »²⁵. La CFDT et la CFE-CGC sont décrites par un représentant de France assureurs comme les syndicats les plus « *structurés* » de la branche. L'UNSA, la CFTC, la CGT et FO sont considérées comme étant moins structurées et plus hétérogènes, ce qui complexifierait les rapports entretenus avec ces OS. D'ailleurs, un représentant France Assureurs nous prévient, au moment de notre rencontre, que si nous échangeons avec des représentant·e·s de la CGT et de FO ces dernier·e·s auront des discours « *négatifs* » à l'inverse des autres représentant·e·s d'OS qui auraient des discours plus « *équilibrés* »²⁶.

Plusieurs des chef·fe·s de file²⁷ lors de la négociation, aussi appelé·e·s « *chef·fe·s de bande* » côté CGT, sont parti·e·s à la retraite depuis que l'accord a été signé (au moins trois pour la CFE-CGC, la CFTC et l'UNSA). Si cet élément peut paraître anecdotique, il renvoie néanmoins à un phénomène évoqué par des représentant·e·s d'OS rencontré·e·s tout au long de l'enquête s'inquiétant d'une population de militant·e·s et d'adhérent·e·s tendanciellement vieillissante et peu renouvelée. Cet élément explique aussi que nous ayons plutôt rencontré des négociateurs et négociatrices qui n'étaient pas chef·fe·s de file au moment de ces négociations mais plusieurs occupent aujourd'hui cette position.

²⁴ France Assureurs, entretien du 03/11/2022.

²⁵ Idem.

²⁶ Idem.

²⁷ L'expression est utilisée par les acteurs et actrices rencontré·e·s pour désigner la personne qui est à la tête de la négociation et qui est, dans les cas enquêtés, aussi à la tête de la fédération. Cette configuration n'est pas systématique pour les négociations de la branche. Cependant, la négociation télétravail est perçue comme un « gros sujet ». Nous pouvons faire l'hypothèse que cette perception nécessite pour les organisations syndicales de construire des délégations « importantes » (par leurs préparations, les statuts des négociateurs et négociatrices, le nombre de négociateurs et négociatrices, etc.).

La CFDT serait l'organisation syndicale ayant eu le plus d'apports dans cet accord. Selon un négociateur de l'UNSA, la CFDT « mène »²⁸ encore aujourd'hui les négociations de branche du côté des OS.

Cette façon de « mener » ne serait pas seulement liée à son actuelle plus grande représentativité mais aussi par la préparation et la qualité de ses apports dans les négociations, distinguées en *off* par tous les négociateurs et négociatrices rencontrés. Il a été difficile de disposer d'éléments précis concernant l'état des relations entre les OS elles-mêmes si ce n'est qu'il a été répété par des représentants de différentes OS que les démarches intersyndicales y étaient rares, chaque OS travaillant plutôt indépendamment ses sujets. Dans le cas qui nous intéresse, le télétravail n'aurait pas été et ne serait pas l'objet de travail commun entre OS, en préparation ou pendant les négociations mêmes.

2.1.2. Une négociation se superposant à d'autres négociations

L'accord télétravail de branche s'inscrit dans une duplication et une adaptation au secteur l'assurance de ceux de l'ANI (le premier datant du 19 juillet 2005²⁹ et le second du 26 novembre 2020). L'ANI comprend un préambule et 9 chapitres³⁰. Non contraignant, il expose des recommandations relatives au télétravail. Cet accord a été signé par les trois organisations patronales (Medef, CPME et U2P) et par 4 organisations syndicales (CFDT, CFTC, FO, CFE-CGC), la CGT n'a pas signé l'accord. L'ANI 2020 supprime par rapport à l'ANI 2005 la formalisation de l'exercice du télétravail par la signature d'un avenant en cas de télétravail régulier. Cette mesure vise à introduire plus de latitude dans la mise en place du télétravail tout en conseillant de garder des traces pour pouvoir prouver l'acceptation du télétravail par les différentes parties (direction et salarié·e). L'ANI mentionne une obligation à motiver les refus d'accès au télétravail pour les postes télétravaillables (devant être fixés au niveau de l'entreprise). Peu d'accords télétravail de branche ont été conclus. On peut cependant souligner que dès 2005 la branche des télécommunications s'est dotée d'un accord de branche, complétée d'un avenant après l'ANI 2020, en 2022. Cet accord concerne une branche structurée autour d'environ 450 entreprises couvrant des activités et métiers directement liés aux usages numériques alors que la Fédération Syntec (convention collective) regroupant les syndicats professionnels des professions du numérique, conseil, ingénierie, événementiel et de la formation professionnelle n'a par exemple signé un accord télétravail qu'en 2023. Ces éléments montrent qu'y compris pour des métiers touchant directement au numérique la mise en place d'accord de branche a plus ou moins proche de l'ANI télétravail. La branche assurance est par exemple parvenue à cet accord télétravail ce qui n'a pas été le cas du côté de la branche banque ou encore celle de l'assistance. Ces différences sont à appréhender au regard des structurations des secteurs d'activités et à l'état du dialogue social dans chacun d'eux (cf. supra).

La négociation de l'accord de branche assurance dure 10 mois, débutant à l'automne 2020. Cela correspond à un laps de temps considéré comme « habituel » par les acteurs et actrices rencontrés. Les réunions de négociations se tiennent en présentiel dans une salle de réunion de la fédération des employeurs et employeuses consacrée aux négociations, y compris pendant les phases de reprise de la pandémie. La photographie de la signature de l'accord (cf. infra)

²⁸ UNSA, entretien du 02/03/2023.

²⁹ L'ANI de 2005 est une déclinaison d'un accord télétravail au niveau de l'Union européenne en 2002. La CGT était alors signataire de l'accord.

³⁰ Les 9 chapitres sont les suivants : le télétravail dans l'entreprise ; la mise en place du télétravail ; l'organisation du télétravail ; l'accompagnement des collaborateurs/collaboratrices et des manager·e·s ; la préservation de la relation de travail avec le ou la salarié·e ; la continuité du dialogue social de proximité en situation de télétravail ; la mise en œuvre du télétravail en cas de circonstances exceptionnelles et de force majeure ; comité de suivi paritaire ; durée, règles de révision et de dénonciation, extension de l'accord.

montre d'ailleurs des négociateurs et négociatrices patronaux/patronales et syndicaux/syndicales masqué·e·s.

La négociation comprend deux périodes de « pause » pendant son déroulement. Il s'agit, concernant la première pause, d'attendre l'aboutissement de la négociation en simultané de l'ANI. Selon un représentant de la CFDT, cette attente permet ensuite « *de rediscuter avec l'accord national* »³¹. La seconde pause correspond à une période estivale durant laquelle les acteurs et actrices sont moins disponibles.

Malgré la mention de cette attente de l'accord de l'ANI, il n'est pas utilisé comme modèle par les négociateurs et négociatrices de l'accord de branche rencontré·e·s. Du côté de la CFDT, l'ANI est décrit comme « *décevant* », « *pas suffisamment contraignant et pas suffisamment clair* »³² et ne faisant que « *rappeler de beaux engagements* »³³.

Les différentes fédérations mandatent en moyenne 5 personnes pour participer à ces négociations. Selon les configurations, certaines délégations sont restées complètes tout au long des négociations, tandis que d'autres ont procédé à des rotations concernant un·e à deux membres. Les négociateurs et négociatrices que nous avons rencontré·e·s déclarent avoir participé à l'intégralité des réunions de cette négociation. Il·elle·s mentionnent également que les négociations ont été préparées avec des équipes de 10 à 12 personnes (avec des juristes de leurs fédérations ou encore des élu·e·s ayant réalisé un travail de recherche sur le thème du télétravail).

Si l'accord télétravail marque une étape dans la reconnaissance « officielle » du télétravail dans la branche, il s'agit d'un sujet qui était déjà traité avant l'ouverture de cette négociation. Tout au long de la crise sanitaire, la fédération des employeurs/employeuses et les organisations syndicales ont des rencontres hebdomadaires en visio pendant lesquelles les déploiements et modalités d'exercice du télétravail sont suivis de près. Les acteurs et actrices partagent les expériences, facilités et difficultés rencontrées dans les entreprises. Ces points, bien que ne s'inscrivant pas dans le cadre des négociations, jouent néanmoins comme des temps où le télétravail commence à être discuté (concernant ses formes, ses moyens de mise en œuvre, ses suivis, etc.) entre les acteurs et actrices de la branche. Ces configurations créent d'ailleurs parfois des confusions dans les récits des enquêté·e·s. Plusieurs d'entre eux et elles ont des difficultés à distinguer si des choses étaient discutées pendant la négociation de l'accord ou lors de réunions qui avaient précédé et parfois même lors de réunions sur d'autres thèmes où le télétravail était mentionné. Nous avons été confronté·e·s à des confusions similaires lors des enquêtes monographiques réalisées. Aux côtés de ces événements paritaires (réunions, négociations), les différentes fédérations sont amenées à suivre ce qui se déroule dans les entreprises par le biais de leurs sections syndicales ce qui nourrit là aussi les discussions sur le sujet du télétravail. Ces faits montrent que si le télétravail est l'objet d'accords dédiés, il est courant qu'il « déborde » ce seul cadre.

2.2. Fixer un cadre non contraignant

La première version de l'accord négocié est rédigée par un juriste spécialisé en droit du travail de France Assureurs. Il opère également une révision du texte au fil des négociations. L'accord de branche doit être conforme à ce que l'ANI et le code du travail prévoient mais aussi ne pas empiéter sur les accords qui pourraient être conclus dans les entreprises qui, nous le rappelons, ont déjà un accord pour la plupart d'entre elles avant cette négociation de branche. Cette configuration entraîne pour les acteurs et actrices de branche des difficultés à rédiger un accord

³¹ CFDT, entretien du 10/10/2022.

³² Idem.

³³ Idem.

qui doit être à la fois incitatif mais non contraignant (2.2.1). Cet accord est par ailleurs négocié à un moment où la branche travaille à la promotion et l'attractivité du secteur (2.2.2.).

2.2.1. Des négociateurs et négociatrices « entre le marteau et l'enclume »

Les négociateurs et négociatrices des OS entament les négociations sur la base d'une première version d'accord soumise par l'organisation patronale.

Les formes des négociations seraient, selon certain·e·s représentant·e·s d'OS comme pour un négociateur FO, peu propices aux échanges. Il exprime des déceptions quant aux intégrations des propositions :

« Depuis plusieurs années, on a une difficulté de négociations, qui ne se répercute pas forcément d'un côté de communication, c'est-à-dire qu'effectivement la fédération patronale nous répond à chaque fois qu'on dit qu'il y a une problématique. Regardez le nombre d'accords qui est signé dans la branche (...) C'est pas qu'il y a pas de rencontres, c'est pas qu'on n'échange pas... Sauf que la problématique c'est pas qu'on puisse s'exprimer, la problématique c'est que ce qu'on dit soit pris en compte. C'est bien beau de nous dire : venez discuter, sauf qu'au bout du bout, on arrive... En tout cas pour nous, qui ne sommes pas signataires, on ne considère pas qu'on a pris en compte ce qu'on a dit. C'est une problématique qui n'est pas que liée à cet accord-là mais à l'ensemble. » FO, entretien du 17/01/2023.

Malgré un cadre de négociation permettant de s'exprimer, des représentant·e·s d'OS ne s'estiment ainsi pas écouté·e·s ce qui se retrouve dans la façon dont une proposition de la CGT n'a pas été considérée.

Un représentant de la CGT a fait le récit, lors de l'entretien, d'une démarche qui serait inédite par rapport aux pratiques de branche. Sa délégation en effet tenté de modifier le fonctionnement courant d'amorce des négociations. Il est habituel dans les négociations de branche que la fédération des employeurs transmette une première version de l'accord qui est ensuite discutée à partir de grands thèmes (les grandes parties annoncées au début de ce texte) qui sont modifiés, amendés de même que les contenus de ceux-ci. Le calendrier des négociations est connu pour l'année mais les projets d'accords sont reçus avant le début des négociations. À l'approche de l'ouverture de la négociation de l'accord de branche, la délégation CGT construit une première version d'accord de son côté. Elle transmet ce projet d'accord à l'ensemble des partenaires du dialogue social de la branche. Le représentant CGT rencontré indique de son côté que cette proposition n'a fait l'objet d'aucune discussion :

« À la CGT, il y a une section qui s'appelle l'UGICT : l'union générale des ingénieurs, cadres et des techniciens qui s'occupent plutôt des cadres et ils avaient fait un travail assez fantastique parce qu'ils avaient un projet modèle d'accord télétravail. Donc on est... On s'était appuyé sur ce projet télétravail et on avait envoyé non pas des revendications mais un projet de réforme typiquement CGT. Il a été... même pas... Je sais même pas s'il a été lu [rires]. En retour, on a eu le projet de la branche. Donc, ils se sont même pas occupés de notre projet mais bon... On s'attendait pas non plus qu'à la fois ils nous remercient et qu'à la fois ils prennent en compte ce qu'on mettait dedans. » CGT, entretien du 16/12/2023.

Ce projet d'accord transmis par la CGT à tou·te·s les négociateurs et négociatrices est basé sur un travail réalisé par l'Union générale des ingénieur·e·s, cadres et des technicien·ne·s (UGICT) CGT qui a été très active sur le sujet, notamment en réalisant plusieurs enquêtes sur le sujet du télétravail (Enquêtes nationales sur le télétravail UGICT-CGT 2021 et 2023)³⁴. Mais l'accord proposé n'aurait eu pour seul retour que de recevoir la version rédigée par le patronat sans que la proposition de la CGT soit discutée, ni même évoquée par les acteurs et actrices³⁵. Lorsque nous avons rencontré des acteurs et actrices de la négociation ultérieurement, tou·te·s ont indiqué avoir lu les documents mais avoir renvoyé l'absence de considération de ce projet au format-même de la négociation et à une forme d'irréalisme, voire de provocation d'avoir tenté cette action.

L'accord finalement conclu est décrit par le négociateur CFDT comme « *pas franchement normatif* »³⁶ mais « *[rappelant] des choses importantes* »³⁷ selon une négociatrice CFDT. Du côté patronal, il s'agit de souligner la mission « *pédagogique* » de l'accord :

« Au niveau branche pour ce genre d'accord, il faut qu'on trouve le juste milieu. On n'est pas l'État, on fait pas la loi. On n'est pas dans l'entreprise, on essaie de faire un juste milieu où on fait de la pédagogie, on essaie d'être prescripteur ou au moins incitateur d'un certain nombre de choses (...) On essaie de créer un certain référentiel de branche. (...) On est toujours pris dans... Entre le marteau et l'enclume » France Assureurs, entretien du 03/11/2022.

Cet extrait souligne bien les difficultés rencontrées par les négociateurs et négociatrices de branche à produire des textes entre deux groupes : l'État d'une part et les entreprises d'autre part (composées des patron·ne·s, des OS et des salarié·e·s), faisant des acteurs et actrices de la branche, des négociateurs et négociatrices pris·es « *entre le marteau et l'enclume* ».

Au cours de l'enquête, nous avons rencontré la membre d'une DRH défendant la négociation au niveau de l'entreprise plutôt qu'au niveau de la branche :

« La branche a toute sa valeur sur des petites structures (...) mais pour moi quand on est un groupe ou une entreprise de taille conséquente, vraiment, le lieu de la négociation il est dans l'entreprise. Voilà, ça je me bats beaucoup avec certaines branches [rires]. On a 18 conventions collectives dans le groupe donc du coup, ce qui est sûr c'est qu'à l'échelle du groupe, 18 conventions collectives, moi je peux pas venir, enfin parce que d'ailleurs, résolument pour moi, le télétravail c'est quelque chose qui est extrêmement lié à l'organisation du travail, à l'organisation du temps de travail, aux problématiques opérationnelles (...) il n'est pas question de revenir mettre un niveau de normes sur un sujet comme ça au niveau du groupe ». Carole Monceau, membre de la DRH, entretien du 02/02/2023.

En sa qualité de membre de la DRH d'un groupe dont les entreprises dépendent de plusieurs conventions collectives, Carole Monceau défend la nécessité de négocier le télétravail au niveau des entreprises bien qu'elle indique plutôt une politique générale du groupe « *favorable au télétravail* » et « *challengeant* » les entreprises qui n'utiliseraient pas de télétravail, notamment

³⁴ Comme indiqué dans l'introduction générale, l'UGICT-CGT a créé un Observatoire du télétravail qui comprend un comité scientifique comprenant des spécialistes de plusieurs secteurs d'activités ou disciplines de spécialités (associations, cabinet de conseils, universités ; économie, sociologie et psychologie) aux statuts pluriels (directeur/directrice de structure, chargé·e de mission, doctorant·e, maître·sse de conférences, professeur·e, etc.).

³⁵ CGT, entretien du 16/12/2022.

³⁶ CFDT, entretien du 10/10/2022.

³⁷ CFDT, entretien du 10/10/2022.

en les alertant sur le potentiel d'attractivité, de captation et de conservation de « bons profils » de salarié·e·s pour les entreprises par ce biais. En revanche, cette membre de la DRH cite également une politique de groupe défavorable au télétravail intégral dans les entités et à l'existence d'un socle de règles communes, en tout cas trop précises et qui risqueraient de rigidifier les modalités d'organisation du travail et du temps de travail dans les différentes parties (établissements, équipes) et les différents métiers présents dans son groupe.

Pour la fédération des employeurs comme pour la CFE-CGC, l'accord de branche dans sa forme même permettrait aux plus petites entreprises du secteur (souvent considérées comme embauchant moins de 600 salarié·e·s dans les discours) de disposer d'un accord cadre lorsqu'elles n'ont ni charte, ni accord télétravail. Si ce point est présenté, et valorisé, de façon récurrente parmi les deux types cités d'acteurs et actrices, il n'a pas été possible lors des entretiens de nous indiquer combien d'entreprises étaient dans cette configuration, ni de nous citer des noms d'entreprises. Il s'agirait surtout de « petites entreprises de province » qu'il ne s'agit pour autant pas de contraindre à suivre l'accord de branche. Ainsi, dans un témoignage de la CFE-CGC, figurant dans le document de communication produit par France Assureurs résumant l'accord télétravail, il est indiqué que : « *cet accord permet aux petites entreprises d'avoir une base de négociation* »³⁸.

L'accord de branche servant de « base » ne supprime pas l'accord d'entreprise qui pourrait être conclu. Les négociateurs et négociatrices des OS sont parfois mesuré·e·s sur ce point, comme du côté de l'UNSA, en disant que le travail de négociation de branche est un travail « *dans le vide (...) pour les 5% d'entreprises qui n'ont pas d'accord télétravail* »³⁹ au regard du nombre d'heures passées à négocier. Selon ce même acteur, les « petites » entreprises auraient tendance non pas à passer par l'accord de branche mais à directement utiliser comme modèle des accords conclus dans des entreprises de la branche.

Plusieurs représentant·e·s rencontré·e·s, nous l'avons déjà mentionné plus tôt, regrettent la dimension non contraignante de l'accord lui-même. Elle est plus particulièrement dénoncée par l'UNSA, la CGT et FO. Par exemple, selon le négociateur CGT :

« Dans la branche, quand vous négociez, quels que soient les accords, d'entrée, leur crédo c'est de pas contraindre les entreprises. (...) c'est un accord cadre mais dont le cadre (...) ne contraint pas [les entreprises] ». CGT, entretien du 16/12/2022.

Si la CGT et FO ont rapidement exclu une possible signature de l'accord, cela a été l'objet de discussions internes dans la délégation de l'UNSA qui a finalement tranché pour une signature sous le poids d'une majorité y étant favorable.

Malgré cette dimension non contraignante regrettée par toutes les OS, y compris les signataires, même les non-signataires expliquent participer activement aux négociations et être amené·e·s à faire vivre ces accords, « *parfois même mieux* » d'après le représentant CGT rencontré que des signataires de l'accord.

Composé de 29 pages, l'accord comprend un préambule indiquant qu'il s'inscrit dans un contexte de post-crise sanitaire ayant conduit à un recours au « travail à distance » (p. 4). Les entreprises du secteur sont dites avoir été « contraintes » à ce passage (p. 4) tout en soulignant qu'elles disposaient, pour la plupart, d'accords d'entreprises avant la crise sanitaire. L'accord de branche comprend 20 articles divisés en 6 parties : le télétravail ; organiser le télétravail ; accompagner la mise en œuvre du télétravail ; santé et sécurité des salariés en situation de télétravail : le télétravail pour circonstances exceptionnelles ou cas de force majeure ;

³⁸ Document de communication résumé de l'Accord relatif au télétravail dans les sociétés d'assurances du 9 novembre 2021, 2021, p. 4.

³⁹ UNSA, entretien du 02/03/2023.

dispositions diverses. L'accord est prévu pour une durée de 3 ans et une disposition (article 20) prévoit un suivi de celui-ci par un bilan annuel sans préciser les formes qu'il prendrait. La durée déterminée de l'accord, dimension à laquelle la CFDT est particulièrement attachée, vise à ce que de nouvelles négociations puissent suivre les évolutions sur le sujet du télétravail. Les accords télétravail d'entreprise sont aussi souvent à durée déterminée afin de prévoir de futurs ajustements. L'accord comprend de nombreux rappels d'éléments figurant dans le Code du travail. Ces rappels sont articulés à de grandes préconisations. On peut relever que l'une d'entre elle figure dans l'article 2 qui définit le télétravail. La définition légale, reprise du Code du travail, est prolongée par une recommandation significative des signataires de l'accord qui est « d'éviter le télétravail à 100% » (p. 7). Cette préconisation entre en résonance avec de nombreuses inquiétudes exprimées lors des entretiens par tous les acteurs et actrices rencontrés : que le travail sur site disparaisse totalement au profit du télétravail. Un autre risque est évoqué, celui du délitement du salariat au profit de recours à des travailleurs et travailleuses indépendant·e·s d'une part et de délocalisation d'activités du secteur d'autre part. Les représentant·e·s de la CGT et de FO auraient revendiqué l'inscription dans l'accord de la subordination du/de la salarié·e à l'employeur/employeuse afin de relier le télétravail à la condition salariale d'emploi porteuse d'obligations et de droits. La version d'accord proposée par la CGT avant la négociation amorcée, comprenait cette mention. Le suivi de l'accord est quant à lui qualifié de « *bricolage* » par plusieurs signataires de l'accord. Il n'existe pas d'indicateurs précis quant au suivi de l'accord (de branche comme des entreprises) comme l'indique par exemple une représentante CFDT :

« On bricole. [rires] Non, mais ça c'est quelque chose qu'on a pas que sur les accords télétravail, tous les accords d'entreprises, on oublie de mettre des indicateurs de suivi, il y a plein de choses qui sont écrites, parfois des engagements de mesures concrètes mais par contre, comment on les suit, comment on fait le bilan... Voilà... On essaie vraiment de pousser les équipes pour qu'ils aient des vrais indicateurs, pour le télétravail par exemple on demande à ce qu'il y ait le nombre de demandes de télétravail refusé, ça c'est quelque chose qu'on pousse à avoir. On demande à avoir un suivi des hommes et des femmes en télétravail, des temps partiel/temps plein de télétravail. Ce sont des choses que les équipes connaissent et qu'on essaie d'inclure dans les indicateurs spécifiques. » CFDT, entretien du 10/10/2022.

Si la négociatrice cite des exemples d'indicateurs en matière de télétravail, les DS – rencontrés dans le cadre des enquêtes monographiques – expriment en avoir très peu (uniquement le nombre de demandes d'accès et les proportions d'acceptation ou de refus avec indication des motifs de ces derniers). Lorsque nous questionnons par exemple ces derniers sur la proportion de personnes n'ayant pas recours au télétravail ou alors les proportions de télétravailleur·se·s par nombre de jours télétravaillés ou même les proportions d'hommes/femmes choisissant telle ou telle formule de l'entreprise, les représentant·e·s syndicaux et syndicales indiquent ne pas avoir d'informations dessus et mobilisent souvent des données estimées à la louche, sans jamais de chiffres objectifs.

Cette absence de suivi objectif de la mise en œuvre et d'indicateurs n'est pas l'apanage de la branche mais elle est systématique dans les trois entreprises enquêtées (dont une seule fait partie du périmètre pour rappel), redoublant en quelque sorte cette dimension non contraignante de l'accord de branche par celle, plus relative mais qu'une absence de suivi et de capacité à demander des comptes sur la mise en œuvre des accords dans les entreprises symbolisent, qui a lieu au niveau des entreprises. C'est aussi que cette dimension non contraignante – en dépit des règles bien plus précises et qui peuvent l'être dans les accords d'entreprise, notamment pour

les salarié·e·s (quant au nombre de jours de télétravail, à leur localisation, leur gestion) mais aussi, pour une part, par les manager·e·s et directions (qui doivent parfois justifier des refus de télétravail ou ne peuvent refuser telle ou telle demande par exemple pour des raisons médicales) – renvoie au fait que le télétravail n'est finalement jamais un droit, comme peuvent l'être les congés, les RTT ou des jours d'absence pour enfants malade, ancienneté ou autres.

Encadré : le télétravail n'est pas un droit

Le télétravail n'est pas un droit sur le plan juridique mais l'enquête réalisée montre qu'il est considéré comme tel dans la pratique. Les chartes puis accords contribuent à réglementer les dispositifs de télétravail mis en place dans les entreprises et à distinguer des devoirs et droits pour les salarié·e·s qui entrent dans ce dispositif. La légalité ordinaire du télétravail ne se superpose pas à une égalité formelle. Les salarié·e·s n'entrant pas dans le dispositif de télétravail – aux motifs par exemple que leur métier n'est pas télétravaillable comme c'est régulièrement le cas des commerciaux et commerciales dans le secteur enquêté – peuvent néanmoins là aussi dans la pratique être soumis·es à des règles sensées ne s'appliquer qu'aux télétravailleurs et télétravailleuses (par exemple la présence commune sur un jour fixe). Nous citons tout au long du rapport des configurations dans lesquelles des représentant·e·s décrivent des situations jugées inéquitables face au dispositif de télétravail. Le dispositif n'est plus censé reposer sur un engagement formel mais l'accord de branche conseille de le faire. Les accords télétravail d'entreprises du secteur montrent une constance de la formalisation par la signature d'un avenant au contrat de travail. Il serait intéressant de prolonger l'enquête en s'intéressant aux éventuels conflits juridiques ayant trait au télétravail.

Si les acteurs et actrices rencontré·e·s s'entendent surtout sur la dimension non contraignante de l'accord, il·elle·s soulignent aussi une autre dimension : les enjeux en matière de communication dont cet accord est porteur pour la branche.

2.2.2. Une communication en faveur du secteur d'activité

L'accord télétravail de la branche assurance a fait l'objet d'une opération de communication renforcée par France Assureurs.

Cet accord est en effet présenté dans des communiqués et des articles de presse comme « *inédit* » pour la branche et comme étant un des premiers accords de branche sur le sujet. Certaines OS reprennent également cette formule dans leurs propres communications.

Dans un communiqué de presse du 7 décembre 2021, France Assureurs⁴⁰ annonce que l'accord permet de fixer un « cadre juridique sécurisé et un référentiel pour la branche ». Ce communiqué fait l'objet d'une conférence de presse où des négociateurs et négociatrices des OS représentatives signent l'accord. Des représentant·e·s des OS CFDT, CFE-CGC, CFTC et UNSA sont ainsi présent·e·s.

Photographie des signataires de l'accord télétravail de la branche assurance à l'occasion de la conférence de presse 07/12/2021

⁴⁰ <https://www.franceassureurs.fr/espace-presse/les-communiques-de-presse/teletravail-la-federation-francaise-de-lassurance-et-quatre-organisations-syndicales-ont-conclu-un-accord-inedit-pour-la-branche/>



Source : <https://www.franceassureurs.fr/assurance-protège-finance-et-emploi/teletravail-france-assureurs-et-quatre-organisations-syndicales-ont-conclu-un-accord-inedit-pour-la-branche/>

La conférence de presse se déroule donc avec des signataires masqué·e·s montrant bien que nous sommes alors encore en période de pandémie. Seuls les négociateurs et négociatrices de la CGT et de FO sont absent·e·s de cette photographie car il·elle·s ne sont pas signataires de l'accord. Cette conférence a des visées de communication directe pour France Assureurs :

« Ça a permis d'être visible. C'est une question aussi d'image, montrer qu'on est actif, qu'on est présent sur des sujets d'actualité un peu en pointe ». France Assureurs, entretien du 03/11/2022.

Outre l'organisation de cette conférence de presse, la fédération des employeurs et employeuses produit, aux côtés de l'accord qui fait 29 pages, un document de 4 pages qui le résume. Une page de ce document comprend des « témoignages » des signataires collectés par France Assureurs. Ces textes nous paraissent particulièrement intéressants car on perçoit dans ceux-ci les points que les OS considèrent avoir « gagné » par cet accord et ceux qu'elles auraient voulu obtenir comme nous y reviendrons.

Le court résumé (la mise en page et les témoignages occupant deux pages) de l'accord sur deux pages vise directement d'après un négociateur de France Assureurs à ce qu'il « *soit un minimum lu* » en privilégiant ainsi un « *format interactif* », en « *[soignant] la forme* »⁴¹.

Selon des négociateurs et négociatrices d'OS, plus que des enjeux de communication pour la branche et ses salarié·e·s, il s'agirait de promouvoir les entreprises et leurs employeurs/employeuses :

*« Le but de la FFA c'était d'avoir un accord... Une des obsessions de la FFA, c'est sa notoriété (...) elle va pouvoir donner d'être une branche innovante, dans le dialogue social ». UNSA, entretien du 02/03/2023.*⁴²

⁴¹ France Assureurs, entretien du 03/11/2022.

⁴² Cette « obsession » n'est pas nouvelle, elle se manifeste depuis longtemps, notamment dans le domaine du temps de travail où l'assurance a été une branche pionnière en matière d'horaires variables dans les années 1970 et 1980 (Lichtenberger, 2003).

Cette promotion renvoie aussi à la nécessité pour les employeurs et employeuses de promouvoir les métiers de l'assurance. Des difficultés seraient actuellement rencontrées quant au recrutement dans certains métiers du secteur, par exemple actuaire, mais même des métiers, auparavant aisément pourvus comme ceux de commerciaux et commerciales, le seraient aujourd'hui plus difficilement.

Des représentant·e·s syndicaux et syndicales de plusieurs grandes entreprises du secteur ainsi que deux membres de DRH rencontrés expriment ainsi que dans certaines grandes entreprises plusieurs centaines de postes ne sont pas pourvus.

C'est notamment en ce sens que côté patronal, le télétravail est présenté comme un « facteur d'attractivité » et la promotion qu'en fait la branche s'inscrirait alors dans cette stratégie :

« Le télétravail est un facteur d'attractivité dans le secteur. Le fait qu'il soit généralisé et qu'on ait une expérience sur le sujet, c'est quelque chose qui peut être mis en avant par les employeurs pour faciliter les recrutements. C'est un vrai sujet, les gens ne pensent pas toujours à l'assurance pour un premier poste mais généralement quand ils rentrent dans le secteur, ils ne le quittent pas. » France Assureurs, entretien du 03/11/2022.

Le membre d'une DRH de Couvrance, entreprise à laquelle nous consacrons une monographie dans le rapport, évoque dans l'entretien ces difficultés de recrutements :

« Tous les métiers sont en tension aujourd'hui. Moi, j'ai des énormes problèmes de recrutement. Alors, il y a des métiers qui sont très, très en tension dans l'assurance comme l'actuariat, l'informatique, mais même sur des métiers de gestionnaire de prévoyance par exemple, ce sont des métiers très techniques, des métiers où il y a peu d'école de formation sur le marché, et aujourd'hui il y a énormément de concurrence pour recruter des gestionnaires de prévoyance ». François Fontaine, membre d'une DRH, entretien du 28/02/2023.

Le télétravail jouerait ainsi comme un mode d'organisation du travail pouvant « séduire » des candidat·e·s.

Des négociateurs et négociatrices rencontré·e·s dans les entreprises font d'ailleurs les récits de situations où le télétravail est un aspect décisif pour l'entrée dans certaines entreprises :

« C'est clairement un outil de recrutement et surtout, et c'est là où c'est hyper important, en tout cas, ils devraient en tenir compte, c'est aussi un gros outil qui permet de retenir les... Des personnes, notamment sur les emplois dits en tension, je pense notamment dans notre domaine... On parlait des actuaires mais il n'y a pas qu'eux, même les gestionnaires de prestation, ça commence à devenir des emplois en tension. Et c'est vrai que... Parce que voilà, c'était principalement les actuaires mais les gestionnaires aussi commencent à devenir très prisés, ça devient un poste très recherché et cet accord télétravail d'avoir 3 jours de télétravail et potentiellement 4 avec le télétravail occasionnel, euh... Donc du coup, ça les oblige à venir qu'une journée par semaine sur site, c'est quelque chose qui... Qui donne à réfléchir et qu'ils mettent en balance ça aussi ». Marie Ternier, représentante CFDT Couvrance, entretien du 16/10/2022.

Pour la représentante, non seulement le télétravail permet de recruter des salarié·e·s sur des métiers en tension mais il contribue aussi à faire rester des salarié·e·s dans leurs entreprises dans un contexte clairement qualifié de concurrentiel entre les établissements d'assurance.

Un salarié, adhérent de la CFDT, explique quant à lui que s'il devait changer d'entreprise, le télétravail ferait partie des critères centraux :

« Si je devais changer de travail demain ou après-demain, ce qui est pas le cas mais si jamais j'étais chassé... C'est sûr que ce serait une condition. Un minimum de trois jours de télétravail ce serait une condition sine qua non. Je trouve que c'est quand même un avantage de pouvoir concilier vie personnelle/vie professionnelle avec ce système-là. Il n'y aurait pas que le salaire qui entrerait en jeu » Guillaume Vital, adhérent CFDT Couvrance, entretien du 05/04/2023.

La promotion de l'accord n'est alors pas seulement une manière de mettre en avant le télétravail dans le secteur des assurances mais d'ouvrir une porte vers les métiers possibles dans ce secteur. Bien que l'accord de branche soit non contraignant pour les entreprises du secteur il a été l'objet de réunions de négociation où les thèmes abordés jouent comme des révélateurs de positions communes ou encore de dissensions sur le télétravail.

2.3. Les principaux enjeux de la négociation

Tou·te·s les acteurs et actrices rencontré·e·s racontent avoir longuement préparé ces négociations en s'appuyant sur des documentations produites sur le télétravail. Il s'agissait de textes publiés par l'ANACT ou encore d'articles de presse. Ces préparations sont faites par les équipes des fédérations syndicales, en silo, sans qu'aucun échange intersyndical n'ait lieu. Plusieurs négociateurs et négociatrices confirment bien d'ailleurs qu'aucune rencontre entre OS n'a précédé ou s'est superposée à la négociation avec l'organisation patronale.

Nous pouvons distinguer, dans les récits qui nous ont été livrés des négociations, plusieurs enjeux qui auraient plus particulièrement été discutés lors de cette négociation : favoriser le télétravail tout en le limitant (2.3.1.) ; distinguer des modes d'exercice du télétravail (2.3.2.) ; identifier les métiers/tâches télétravaillables (2.3.3.) ; discuter des indemnités pour compenser les coûts de télétravail (2.3.4.) ; préciser le lieu d'exercice du télétravail (2.3.5.).

2.3.1. Favoriser et limiter l'exercice du télétravail

Tout au long de l'enquête nous avons entendu des discours de représentant·e·s d'OS tiraillé·e·s entre plusieurs problématiques dans le cadre des négociations d'accords télétravail, tant au niveau de la branche qu'à celui des entreprises. Ces tiraillements avaient trait à la nature même du télétravail et à ses effets, et aux enjeux des négociations dont les dimensions paradoxales ont été récemment soulignées par J. Thoemmes (2023).

Une DSC, préparatrice des négociations pour la CFE-CGC explique par exemple avoir effectué des recherches pour composer un dossier diffusé aux négociateurs et négociatrices de branche de sa fédération. Ses recherches lui permettent d'observer qu'il est impossible pour les OS d'aller contre cette tendance mais qu'elle est porteuse d'effets qui seraient inquiétants :

« J'ai été voir les enquêtes qui ont été validées, les petites enquêtes, les grandes enquêtes, etc. je suis claire : on y va [vers le télétravail]. Il n'y a aucun doute dessus, on est dedans, et de toute façon, les entreprises aujourd'hui prennent des positions et des décisions, on ne reviendra pas en arrière. Le télétravail on y va, maintenant, comment on va cadrer tout ça, sur les plans très administratifs, sécurité, hygiène santé au travail, toute la partie sécurité au travail et tout, sur toute la partie management, parce qu'aujourd'hui, il y a un vide juridique, la délégation

de management elle se fait comment... (...) dans les recherches c'est marrant parce que (...) [dans] tous les témoignages, c'est : ouais, c'est génial, on fait moins de trajet, l'équilibre est mieux et tout ça, alors que les chiffres sur les personnes interrogées, les questions sur l'équilibre vie professionnelle et vie perso, le chiffre est catastrophique alors que c'est une des motivations premières qui est évoquée sur le télétravail. J'étais très étonnée de me dire : mais il y a un engouement qui le veulent, les entreprises font tout pour, et pourtant les gens quand on les interroge, ils disent que c'est en train de tout... De tout déséquilibrer. C'est fou mais parce que je pense que vraiment, il y a cette liberté qui plaît aux gens. ». Support CFE-CGC, entretien du 06/03/2023.

La DSC CFE-CGC transmet alors aux négociateurs et négociatrices de sa fédération une compilation du croisement de ses recherches. Sa note insiste et alerte sur les ambivalences du télétravail. À la fois désiré et demandé par les directions comme les salarié·e·s, le télétravail est en même temps porteur de nombreuses problématiques.

Les négociateurs et négociatrices de branche rencontré·e·s évoquent tou·te·s ces inquiétudes relatives au déploiement du télétravail. Il·elle·s mettent en relation l'extension du télétravail avec l'augmentation de la digitalisation des tâches réalisées et les risques que cette digitalisation pourrait entraîner (enjeux de déconnexion, respect des temps de travail, contrôle accru des salariés, etc.) et vont jusqu'à évoquer des risques de suppression d'emplois salariés à termes. Ces inquiétudes prennent place dans un contexte où certaines entreprises d'assurances proposent désormais des services intégralement à distance en ayant aucun contact direct avec des assuré·e·s. Systématiser un télétravail extensif pourrait alors être dangereux pour l'emploi en France et c'est pourquoi encourager l'exercice du télétravail tout en travaillant à son encadrement et sa limitation, jouerait comme un moyen de garantir les emplois du secteur et la continuité des activités assurantielles. Dans le secteur de l'assurance, le télétravail se superpose à une vague de digitalisation des activités, dont il est indémêlable. Pour autant, si les acteurs et actrices discutent de ces enjeux généraux dans l'accord, il·elle·s ont peu de prise sur les risques évoqués.

Un des enjeux de cette négociation est d'inciter les entreprises et les salarié·e·s au télétravail tout en tentant de protéger certaines dérives possibles.

La CFDT a, sur la question du suivi de la pratique du télétravail, défendu l'inscription dans l'accord de la mise en place d'un entretien dédié avec les travailleurs et travailleuses pour faire le point une fois par an ou tous les deux ans sur le télétravail. Les représentant·e·s patronaux et patronales ayant refusé, un compromis a été trouvé entre les parties : un point dédié au télétravail doit être intégré à l'entretien annuel obligatoire avec le/la salarié·e. Cette disposition est alors ainsi formulée dans l'article 14 de l'accord de branche : « un suivi du télétravail doit être effectué de manière régulière. Par conséquent, l'employeur est tenu à l'égard du salarié en télétravail d'organiser chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et le contrôle de sa charge de travail ». Le terme de « notamment » permet dès lors de l'interpréter comme pouvant se tenir dans le cadre de l'entretien annuel et ne nécessitant un entretien dédié à ce sujet.

En ce sens, un des thèmes discutés est celui des mots utilisés pour qualifier le télétravail selon le motif d'exercice.

2.3.2. Le télétravail régulier, occasionnel, ou exceptionnel

Après avoir « bataillé »⁴³, pendant la négociation, la CFDT obtient l'inscription dans l'accord d'une distinction entre le télétravail « régulier », « occasionnel » et « exceptionnel »⁴⁴. Le télétravail « régulier » s'inscrit dans un temps ordinaire d'exercice des tâches. Le télétravail « occasionnel » renvoie, comme l'accord télétravail le définit dans son article 2, à un exercice « temporaire en cas de besoins ponctuels et souvent imprévus » (l'exemple des journées de grèves nationales et/ou dans les transports nous est souvent donné). Le télétravail « exceptionnel » répond lui à une adaptation du travail par un usage du télétravail en situation que nous pourrions qualifier d'extraordinaire (crise sanitaire par exemple). Quel que soit le motif qui conduit à ce télétravail, l'objectif pour les OS est de garantir que le télétravail soit mené avec les mêmes principes d'exercice (par exemple sur la perception d'indemnité). La fédération des employeurs et employeuses refusait quant à elle initialement d'inclure et de distinguer le télétravail « exceptionnel » du télétravail « ordinaire » :

« [pour pouvoir] dire : l'accord existant ne s'applique pas donc on ne donnera pas les tickets restaurants, on donnera pas de participation... D'allocation forfaitaire, donc ils [les employeurs] ne voulaient pas qu'on puisse dire : télétravail exceptionnel, c'est du télétravail quoi qu'il en soit, et l'accord s'applique. Et au départ, dans l'accord de branche, ils avaient même acté, ils voulaient qu'on acte que les accords existants ne s'appliqueraient pas en cas de situation exceptionnelle. » CFDT, entretien du 10/10/2022.

La distinction entre ces formes de télétravail vise ainsi pour les négociateurs et négociatrices de la CFDT à protéger les salarié·e·s sur certaines dispositions s'appliquant en situation de télétravail. Cette mention dans l'accord permet d'éviter une suppression ou une contestation des employeurs/employeuses d'indemnisation des salarié·e·s en cas par exemple de nouveau confinement massif ou de tout autre évènement pouvant conduire à l'impossibilité de travailler de façon « ordinaire ». La cinquième partie de l'accord intitulée : « le télétravail pour circonstances exceptionnelles ou cas de force majeure » permet de préciser ce que couvre le télétravail exceptionnel. La CFDT défendait l'introduction d'un article sur l'anticipation de la mise en place du télétravail exceptionnel à partir d'un « *plan de continuité d'activité* » ou encore un « *plan de reprise d'activité* »⁴⁵ qu'elle a obtenu par l'introduction de l'article 15 dans l'accord qui s'intitule « anticipation des mesures pour la continuité des activités ». L'article précise que, dans le cas du télétravail exceptionnel, « les principes du double volontariat et de réversibilité (...) ne s'appliquent pas ». On retrouve alors la position défendue par la CFDT, qui indique que « le CSE (...) doit être consulté sur les mesures » (article 15) et que ses « modalités de consultation (...) [doivent] être adaptées » (article 16). Cet article garantit que les représentant·e·s du personnel soient intégré·e·s dans l'éventualité d'un recours au télétravail mis en place par l'employeur/employeuse.

2.3.3. Distinguer les métiers/positions télétravaillables des non télétravaillables

La CFDT tente, dans la négociation de branche mais aussi au niveau des entreprises, de lister les activités de travail qui seraient télétravaillables afin de rendre le télétravail accessible à des métiers qui en sont parfois écartés :

⁴³ CFDT, entretien du 10/10/2022.

⁴⁴ L'expression de « télétravail exceptionnel » figure dans le Code du travail (L.1222-11). Il est mis en place à la demande de l'employeur/employeuse.

⁴⁵ Idem.

« Il y a un autre point (...) qu'on n'a pas obtenu dans l'accord de branche et qu'on n'arrive pas à obtenir dans les accords d'entreprise, c'est la notion d'identifier les activités télétravaillables. (...) On arrive à parler de métiers, de fonctions. Dans les accords d'entreprise ils arrivent aussi à lister quelques fois des métiers précis qui vont pouvoir être en télétravail. Par contre, il y a un refus des employeurs d'aborder l'analyse par la notion d'activités alors que c'était bien abordé par l'ANI (...) mais ça on n'arrive pas. (...) Pour les employeurs, je pense que ça les amène à trop fixer peut-être les choses puis c'est un sacré travail. C'est-à-dire qu'il faut imaginer chaque métier, chaque fonction, chaque poste pour voir, pour le détailler en activités télétravaillables ou non. Logiquement, ça devrait être fait mais est-ce que c'est parce que c'est trop complexe ? Est-ce que c'est parce que ça les obligerait à fixer trop les choses, il y a des régularisations continuellement... Est-ce que ça, ça les obligerait à trop fixer ? » CFDT, entretien du 10/10/2022.

Nous pouvons émettre l'hypothèse que ce « refus des employeurs » et employeuses vise à maintenir une flexibilité dans les entreprises sur les recours et mises en place du télétravail et peut-être anticiper que certaines tâches travaillées pourraient être digitalisées dans le futur. Du côté des négociateurs CGT et FO rencontrés, la position défendue est plutôt celle d'une indivision des travailleurs et de leurs tâches afin de garantir l'accès de tous les métiers au télétravail. Du côté de la CFE-CGC, il s'agit d'éviter la « parcellisation de l'activité » que le télétravail pourrait favoriser :

« Il faut être très vigilant parce qu'on peut arriver à ce qu'on appelle la parcellisation de l'activité donc nous ce qu'on a voulu, dans tous les accords où la CFE-CGC était partie prenante (...) ça a été des orientations fédérales, c'est de bien rappeler la nécessité de donner du sens au travail pour pas qu'on en arrive à... ça va être un peu dur ce que je vais... à un phénomène d'activités de tâcheron comme ça a pu l'être [dans l'histoire] (...). C'est l'idée de dire : voilà, j'ai un projet qui est là, j'ai une ligne, le début c'est ça, la fin c'est ça. Chacun a ses missions et s'il y a pas cette notion de travail collectif, de partage de la finalité, on arrive à dire : bah moi j'ai ça à faire mais finalement je sais pas trop [à quoi ça mène] ». CFE-CGC, entretien du 09/03/2023.

Ainsi, la CFE-CGC partage plutôt la position de la CGT et FO mais pour des motifs sensiblement différents.

La CFDT et la fédération patronale défendent et obtiennent l'exclusion des commerciaux et commerciales de l'accord alors que les négociateurs et négociatrices d'autres OS (UNSA, CGT, FO)⁴⁶ souhaitaient que ce soit le cas :

« les autres organisations syndicales souhaitaient acter vraiment que le télétravail s'applique aussi à toutes les fonctions commerciales. Ça on a réussi à obtenir que ce ne soit pas mis parce que nous, on fait vraiment le distinguo effectivement, comme c'est un télétravail hors des locaux, lié à la fonction, déjà pris en compte par les systèmes de rémunération mis en place par le statut même des commerciaux, on ne voyait pas pourquoi ils bénéficieraient en plus du télétravail alors qui est très régulier ou occasionnel parce que bien sûr en cas de télétravail contraint, ils étaient concernés, et là on a obtenu, que soit acté par l'accord de branche, que les

⁴⁶ Nous n'avons pas accédé à la position de la CFDT sur le sujet.

modalités d'exercice des métiers commerciaux sera négocié au sein des entreprises. » CFDT, entretien du 10/10/2022.

Cette position de la CFDT, qui tranche avec celle des autres syndicats, rejoint celle de la Fédération des employeurs et employeuses, pour qui le télétravail des commerciaux et commerciales n'aurait « aucun sens »⁴⁷ et vise à être en adéquation avec les conventions collectives. En effet, il existe une convention collective propre aux commerciaux et commerciales, le but est alors de ne pas créer de confusion et de plutôt renvoyer le traitement des métiers des commerciaux/commerciales et de leur accès au télétravail au niveau des entreprises. Dès lors, l'article 2 de l'accord précise que : « les salariés exerçant des activités itinérantes (...) ne sont pas visés par le présent accord ». Nous pouvons émettre l'hypothèse que cette disposition pourrait être contournée, notamment par des accords d'entreprise (certains intègrent les commerciaux/commerciales dans leurs accords télétravail) à un moment de multiples réorganisations d'espaces dans le secteur des assurances. En effet, une syndicaliste CFE-CGC, commerciale itinérante de métier, indique par exemple lors d'un entretien que son entreprise a vendu de nombreux « points de chute » qui étaient destinés aux commerciaux et commerciales (pour stocker notamment du matériel et avoir des points de « pause » au centre de zones de déplacements). Or, la suppression de nombreux points conduit des commerciaux et commerciales à stocker à leur domicile leurs matériaux et parfois à y travailler sans pour autant qu'un accord télétravail ne reconnaisse qu'il·elle·s télétravaillent. Des commerciaux et commerciales, parce qu'il·elle·s exercent des activités en situation de travail nomade à un moment de réglementation du télétravail peuvent alors se trouver dans certains vides juridiques selon les dispositions de leurs entreprises.

2.3.4. Les indemnités du télétravail

Toutes les OS s'accordent à défendre la nécessité de compenser les coûts inhérents au télétravail pour les salarié·e·s. La plupart des négociateurs et négociatrices utilisent l'argument selon lequel les économies réalisées par l'employeur/employeuse – en particulier concernant les mètres carrés – devraient être des dépenses reportées sur le dédommagement pour les salarié·e·s du coût du télétravail. C'est ainsi ce qu'explique un négociateur CFE-CGC :

« l'économie faite par les employeurs, par les patrons sur les mètres carrés [doit être en] contrepartie simplement des indemnités sur les frais de fonctionnement puisque quand je suis à la maison, je travaille sur mon chauffage, mon électricité. Forcément, quand je rentre à 18h30, j'ai dépensé moins d'électricité que si toute la journée, j'étais resté à la maison et ça, c'est ce qu'on appelle les indemnités d'occupation. Il y a encore beaucoup de travail à faire et on doit continuer à faire avancer les accords de télétravail dessus. Il a fallu agir dans l'urgence, maintenant il va falloir qu'on quantifie au fur et à mesure quels peuvent être les impacts financiers sur le travail. » CFE-CGC, entretien du 09/03/2023.

Si les coûts du télétravail pour les salarié·e·s sont difficilement quantifiables, les négociateurs et négociatrices défendent la nécessité de les reconnaître et de les dédommager, et ce au niveau de la branche et pas seulement dans les accords d'entreprise, afin que l'accord de branche joue son rôle de plancher et de régulation entre entreprises du secteur. Pour les négociateurs et négociatrices rencontré·e·s, c'est même au niveau de l'ANI plutôt que de la branche que les discussions auraient dû se faire, pour défendre l'augmentation des limites fixées par l'Urssaf

⁴⁷ France Assureurs, entretien, 3 novembre 2022.

qui servent souvent de plafond maximal aux employeurs et employeuses au moment des négociations, alors que ces limites seraient désuètes au regard des augmentations des coûts de l'énergie de ces dernières années.

Pendant l'entretien mené avec deux négociateur et négociatrice de la CFDT, la négociatrice explique :

« [concernant le plafond d'exonération de 10 à 13 euros par jour télétravaillé pour les salariés] comme on n'arrivait pas du tout à obtenir un montant fixé par la branche pour la prise en charge financière, en parallèle, il y a eu cette possibilité offerte d'augmenter le plafond par accord de branche et là on a un petit peu bataillé et on a fini par obtenir... C'était quelque chose d'intéressant parce qu'à partir du moment où c'est exonéré de cotisations sociales et bien l'employeur s'engage plus. Je vous avoue qu'il y en a peu qui ont donné les nouveaux plafonds [rires] mais voilà, c'était un point important pour nous. ». CFDT, entretien du 10/10/2022.

Comme pour d'autres sujets de négociations au niveau de la branche, l'organisation patronale souhaite renvoyer au maximum les décisions sur les indemnités traitées au niveau de l'entreprise.

Dans l'article 5 de l'accord de branche qui s'intitule « Environnement du télétravail » des dispositions reviennent sur les « équipements et usage des outils numériques » ; la « prise en charge des frais professionnels » et les « assurances ». Concernant le premier point, il ne fait que rappeler que « la loi ne précise pas les équipements et outils numériques que l'entreprise doit fournir pour l'exercice du télétravail ». Ce rappel au cadre légal renvoie donc l'employeur/employeuse à la liberté d'équiper ou non le/la salarié·e pour exercer son télétravail. Cependant le paragraphe suivant décrit ce qui se passe de façon dominante dans le secteur : « En pratique, la situation la plus courante est celle où les équipements sont fournis par l'entreprise, mais il est également possible que le télétravail soit accompli par le biais d'équipements appartenant au salarié ». Alors, l'article n'oblige pas l'employeur/employeuse à équiper le/la salarié·e mais il penche pour une incitation par cette mention de ce qui est observée dans la pratique. Concernant la prise en charge des frais professionnels, l'article 5-2 précise que « le choix des modalités (...) est un sujet de dialogue social dans l'entreprise » et n'est alors composé que d'éléments reposant sur des formules hypothétiques : « peut-être appréhendée », « lorsque le remboursement est envisagé », etc. Cet article 5 est par ailleurs parsemé d'éléments mettant en exergue les obligations du/de la salarié·e notamment concernant sa responsabilité en matière de contrat habitation (5.3.) ou encore de respect des règles de confidentialité s'appliquant également lorsqu'il travaille à domicile (5.1.) sans équivalent du côté des employeurs et employeuses, les formules restant en la matière systématiquement vagues ou au conditionnel.

L'accord télétravail de branche ne mentionne ainsi pas des éléments spécifiques tels que les tickets restaurants, alors même qu'ils ont été fortement et quasi systématiquement cités comme des points de négociations importants dans les entreprises (à la fois celles qui ont fait l'objet de monographies et celles dont nous avons collecté des récits de négociations d'accords télétravail, via notamment les interlocuteurs et interlocutrices de branche ou confédéraux/confédérales rencontré·e·s).

Les monographies menées dans les entreprises tendent à montrer que, globalement, les représentant·e·s d'OS ont peu de levier pour négocier des augmentations des indemnités liées aux frais du télétravail en raison de la tendance des directions à se baser sur le plafond de l'URSAAF bien qu'il soit légalement possible d'aller au-delà cela est jugé trop coûteux pour ces entreprises ayant généralisé le télétravail. Par ailleurs, les affichages par les directions d'une diminution de consommation énergétique seraient des points qui commencent à être mobilisés

lors des négociations dans les entreprises par les OS sans qu'elles puissent suffisamment les étayer. Si les directions expliquent ces diminutions par des rénovations énergétiques, les OS défendent qu'elles seraient surtout liées aux effets du télétravail qui provoquerait la diminution de dépenses énergétiques sur site qui sont désormais en partie reportées sur le/la salarié·e sans que des compensations suffisantes ne soient perçues. Plusieurs représentant·e·s d'OS en entreprises indiquent que posséder des données chiffrées précises sur les consommations pourraient permettre de mieux négocier les indemnités.

2.3.5. Le « lieu » du télétravail

Les négociateurs et négociatrices rencontré·e·s ont tou·te·s fait un lien direct entre les déménagements/réaménagements de sites d'entreprises du secteur et l'augmentation de l'usage du télétravail. Le télétravail est une affaire de lieu de travail qui renvoie à la fois au site de l'entreprise et à l'espace hors de ce site où le/la salarié·e télétravaille. Même si les entretiens ont souvent donné l'occasion de parler des lieux et du télétravail, on observe dans l'accord de branche que très peu de références sont faites aux espaces. Dans l'article 6-5 abordant le sujet de la déconnexion, il est par exemple rappelé que « le télétravail est, par définition, effectué par un salarié hors des locaux de son entreprise » mais il n'est pas précisé ce que ce lieu est censé être, ramenant aux libertés que l'accord doit laisser aux entreprises. Une autre formule dans l'article 7-1 indique « dans les locaux de l'entreprise ou en télétravail ». Les expressions utilisées semblent renvoyer à un évitement du mot « domicile » qui ne figure que 5 fois dans l'accord. L'article 13 relatif à la « santé et sécurité des télétravailleurs » comprend d'ailleurs une formule sous-entend que le télétravail n'est pas nécessairement exercé au domicile : « si le télétravailleur exerce son activité à son domicile », sous-entend dès lors que le télétravail pourrait être exercé ailleurs.

Si des accords d'entreprise indiquent que le lieu du télétravail ne peut pas être un tiers-lieu, certains précisent qu'il est possible de télétravailler dans une résidence secondaire ou encore en Europe ou même qu'il faut télétravailler à moins de deux heures du lieu habituel de travail. Ces fluctuations sont à la fois révélatrices des modes d'organisations des entreprises (par exemple le télétravail dans d'autres pays peut concerner des travailleurs et travailleuses d'une entreprise assurantielle internationale) mais aussi de certaines hésitations (des premières versions d'accords intégraient le télétravail en espace de coworking tandis que de secondes versions les interdisent explicitement par exemple).

Ainsi, pendant la négociation, le « lieu » du télétravail est lui débattu. La négociatrice CFDT explique lors de l'entretien que :

« les employeurs avaient tendance à faire un mélange entre la notion de télétravail dans des locaux privés, appartenant aux salariés, et le télétravail dans des locaux appartenant à l'entreprise. On avait une grosse problématique où dans les accords, il était indiqué qu'en fait le télétravail pouvait avoir lieu n'importe où mais hors des locaux habituels du travail. Or nous, on a vraiment bataillé pour que le télétravail ce soit hors des locaux de l'employeur et du coup, on a eu des dérives, parce qu'il y avait certaines entreprises qui mettaient à disposition des lieux coworking, ils appelaient pas ça comme ça, espace collaboratif, etc. mais qui étaient situés dans des bâtiments appartenant à l'entreprise. Pour nous, on essayait d'expliquer au niveau du cadre juridique, que c'était pas du tout les mêmes choses tant pour le salarié que pour l'employeur, quand c'était au domicile du salarié ou dans les locaux appartenant à l'entreprise. Donc, un moment donné, on discutait aussi des espaces coworking qui n'appartiennent pas à l'entreprise mais ça, les

employeurs après on était un peu frileux sur le sujet ». CFDT, entretien du 10/10/2022.

C'est à cette effet que l'accord de branche contribue à restreindre les lieux où le « télétravail » peut être effectué et revient aussi à épouser la nuance entre « télétravail » et « travail à distance ».

Conclusion

Pour conclure cette partie, nous pouvons relever que les négociateurs et négociatrices de syndicats expriment regretter la faible portée des accords de branche et la dimension non contraignante de ceux-ci. Cependant cet avis n'est pas celui des représentant·e·s patronaux et patronales qui les considèrent comme des outils d'incitation pour les entreprises. Les parties, syndicats comme patronat, relèvent que les accords renvoient à des enjeux de communication pour le secteur d'activités.

La négociation de l'accord télétravail n'est pas présentée comme ayant été « particulière » par rapport à d'autres accords dans sa forme. Cependant, les entretiens ont joué comme des occasions d'évoquer certains regrets et parfois même une lassitude pour les négociateurs et négociatrices de constater une baisse de pouvoir au niveau de la branche. Cette diminution de la portée des accords de branche ne serait pas compensée par un travail allégé dans la préparation et la tenue des négociations. Ces constats conduisent certains négociateurs et négociatrices à exprimer des formes de « perte de sens » dans leurs tâches et du rôle joué dans les négociations de branche.

Par ailleurs, tout en regrettant pour certain·e·s l'inversion de la hiérarchie des normes, des représentant·e·s d'OS s'étonnent que les entreprises ne profitent pas plus des « libertés abyssales »⁴⁸ auxquelles les ordonnances Macron auraient donné accès.

Précisons aussi que s'il existe un accord de branche sur le télétravail, d'autres accords de branche touchent au télétravail par leurs sujets. C'est par exemple le cas de l'accord concernant la qualité de vie conditions de travail qui a été cité par les négociateurs et négociatrices d'OS rencontré·e·s en 2023. Certains accords seraient alors des « *prolongements des accords télétravail* »⁴⁹.

Si ces récits des négociations au niveau de la branche renseignent sur les façons dont l'absence de contrainte a joué comme une ligne rouge à ne pas dépasser, qu'en est-il des négociations au niveau des entreprises ? Si nous avons diversifié les terrains d'enquête de façon à couvrir plusieurs domaines d'activités (mutuelle, assistance, assurance), il a été assez flagrant d'observer que la présence ou l'absence d'accord de branche ne semblait pas avoir d'effet sur les façons de négocier sur le télétravail dans les entreprises.

⁴⁸ Négociateur de branche UNSA, entretien du 02/03/2023.

⁴⁹ CFE-CGC, entretien du 09/03/2023.

3. Monographie 1. Le télétravail chez Couvrance

Encadré. Synthèse des données collectées et mobilisées de la monographie sur Couvrance

Choix de l'établissement : L'entreprise a été choisie à partir de 4 critères : la localisation (région parisienne), le secteur (mutuelle) ; la taille (570 salarié·e·s) ; la représentativité syndicale (CFDT minoritaire)

Données collectées entre octobre 2022 et avril 2023 :

Accords télétravail

9 entretiens individuels et 1 entretien collectif avec deux personnes : 9 salarié·e·s parmi lequel·le·s 8 occupent ou ont occupé des mandats d'élue·e·s et 2 cadres de la direction

2 visites de site commentées par des élu·e·s de la CFDT

1 observation de réunion de restitution d'une enquête menée par un cabinet de consultant·e·s à l'invitation du DRH

Entretiens menés avec⁵⁰ :

Marie Ternier : représentante CFDT

Marius Bourdy : représentant CFDT

Anne-Sophie Manteau : représentante CFDT

Jeanne Roudier : représentante CFDT

Michel Poinçon : représentant CFDT

Guillaume Vital : représentant CFDT

Marc Gambier : représentant FO

Martin Zordier : représentant CFE-CGC

Aziz Hassan : représentant UNSA

François Fontaine : membre de la DRH

Carole Monceau : membre de la DRH

Précisions concernant les façons de citer les acteurs et actrices rencontré·e·s : nous avons choisi d'associer le nom de l'organisation à la personne citée dans les extraits d'entretiens mobilisés sans préciser les mandats syndicaux ou les fonctions professionnelles exercées. En revanche, nous indiquons de façon disparate certains de ces éléments lorsqu'ils servent directement l'analyse.

Couvrance est une entreprise française mutualiste du secteur des assurances. Selon un membre de la DRH, en 2023, 95% des salarié·e·s de l'entreprise ont un forfait de télétravail de 3 jours par semaine. La monographie présente dans un premier point l'établissement en revenant brièvement sur sa structuration (3.1). Le second point porte sur la Charte et les négociations sur les accords télétravail dans l'entreprise (3.2). Le troisième point est consacré aux pratiques syndicales en contexte de télétravail (3.3). Le quatrième point est dédié aux effets du télétravail sur les collectifs de travail (3.4).

3.1. Présentation de l'établissement

Dans le cadre de la présentation de Couvrance, nous allons tout d'abord exposer ses principales caractéristiques (3.1.1). Ensuite, nous présenterons le site et ses espaces de travail (3.1.2). Enfin, nous dresserons le panorama de la représentativité syndicale et de l'état du dialogue et du climat social dans l'entreprise (3.1.3).

⁵⁰ Les identités des enquêté·e·s sont rendues anonymes.

3.1.1. Principales caractéristiques de l'entreprise

Couvance⁵¹ tire ses origines du mouvement mutualiste à la suite de la création d'un service par une mutuelle française au début des années 1970. À la fin des années 1970, les produits de la marque sont distribués sur tout le territoire par l'intermédiaire d'organismes mutualistes. Au début des années 2000 Couvance devient une entité à part entière. À partir de la fin des années 2000, de nombreux produits sont promus sous le nom de la marque. Au début des années 2010 elle intègre un groupe avec d'autres mutuelles. À partir de la fin des années 2010, Couvance devient une entité du groupe spécialisée dans certaines activités mutualistes.

Couvance emploie aujourd'hui 570 salarié·e·s et réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 1 milliard d'euros avec un bénéfice net annoncé de 60,5 millions d'euros.

Cette réussite économique de l'entreprise s'appuie sur une succession de réorganisation passant par des mouvements de salarié·e·s entre les entités du groupe ou encore des déménagements et regroupements d'entités. Ces réorganisations ont des effets sur le climat social dans l'entreprise (3.1.3).

3.1.2. Le site et ses espaces de travail

Le site de l'entité est situé dans les Hauts-de-Seine à environ 10 minutes à pied depuis une gare RER. Les salarié·e·s ont pris place à la fin des années 2010 dans de nouveaux locaux entièrement réaménagés et dont Couvance est locataire. Les précédents locaux étaient à proximité immédiate des actuels (500 mètres) et comprenaient des bureaux fermés. Les salarié·e·s travaillaient sur des bureaux fixes avec des ordinateurs eux aussi fixes et travaillaient. Les tailles des bureaux étaient variées (une à plus de 4 places). Une cantine d'entreprise est accessible à environ 5 minutes à pied de l'immeuble. Elle est partagée avec une très grande entreprise et l'offre de restauration est parfois insuffisante selon les jours (une surcharge de fréquentation est observée les mardi et jeudi).

Le déménagement du site s'est déroulé avant la crise sanitaire et les confinements. Selon la DRH du groupe, il ne s'agissait pas d'économiser du mobilier d'entreprise mais d'avoir des espaces de travail ouverts qui seraient plus favorables au travail collaboratif.

Le nouveau bâtiment comporte 6 étages occupés par deux entreprises du groupe (Couvance pour 4 étages et Union 1 étage, le rez-de-chaussée est partagé). Il comprend un parking permettant aux salarié·e·s de se garer s'il·elle·s viennent en voiture. Les salarié·e·s accèdent aux ascenseurs desservant le rez-de-chaussée et les étages après un passage par des portillons automatiques fonctionnant avec un badge nominatif. Ce badge permet également de circuler entre les zones et d'accéder à la cantine d'entreprise. Les étages sont organisés en espace ouvert. Les plateaux comportent des bulles de tailles variées permettant aux salarié·e·s de les utiliser en fonction de leurs nombres. Des tablettes, à côté de chaque porte des bulles, permettent de voir les réservations enregistrées. Au cours des visites commentées, nous avons pu découvrir trois des étages : le rez-de-chaussée qui comprend un espace d'accueil où il est possible de boire une boisson, travailler, discuter, etc. ainsi qu'une salle où les salarié·e·s peuvent participer à des activités de Yoga. Le dernier étage, offrant également une grande terrasse aménagée et accessible, est dédié à des moments de convivialité, de repos ou encore de travail (les aménagements sont aussi désignés comme étant des « postes nomades » par les enquêté·e·s). Plusieurs des représentant·e·s syndicaux et syndicales rencontré·e·s mettent en corrélation une progressive augmentation du télétravail à partir de 2018 et le changement de site. Le bâtiment

⁵¹ Le paragraphe est construit à partir de la consultation d'éléments de communication sur l'histoire de l'établissement. L'absence d'indications des sources exactes est liée à l'anonymat choisi.

est désormais organisé en « quartiers » et tou-te-s les salarié-e-s, y compris les cadres dirigeant-e-s, n'ont plus de bureaux attitrés et ont reçu des ordinateurs portables dès 2018. Les enquêté-e-s sont unanimes sur le fait qu'un retour intégral des salarié-e-s en présentiel serait désormais impossible, « *ça ne rentrerait pas/plus* », comme il nous l'a souvent été répété. Au cours de deux entretiens qui se sont déroulés sur le site, les enquêté-e-s ont réservé une salle bulle – où les enquêté-e-s indiquent un créneau de présence à notre entrée – et à deux reprises, nous sommes interrompu-e-s par de petits groupes de salarié-e-s (5-6 personnes) souhaitant utiliser la salle ce qui nous oblige à aller dans une autre bulle plus petite (pour deux personnes). Anne-Sophie Manteau, ayant un rôle de manageure, fait partie d'une « grosse direction » pour la laquelle un retour intégral sur site serait également impossible :

« On n'a pas suffisamment de place. Les locaux qui nous sont dédiés, on a 52 places pour 90 personnes. J'ai pas compté les prestataires donc être au complet au bureau c'est impossible. » Anne-Sophie Manteau, CFDT, entretien du 23/03/2023.

Si tou-te-s les salarié-e-s ne pourraient plus travailler sur site en même temps, il arrive que certains espaces du site soient « vides ». La membre de la DRH du groupe rencontrée explique à cet effet qu'une réflexion est en cours pour l'exploitation économique d'un étage, repéré comme entièrement vide le vendredi, qui pourrait se faire par l'ouverture d'un espace de coworking.

En pratique, les changements d'espaces de travail seraient quotidiens pour les salarié-e-s sur le site organisé en *flex-office*. Bien qu'il y ait des « quartiers » utilisés par certains services selon des systèmes de rotation, les salarié-e-s circulent entre salles, banquettes, bureau, etc. afin de trouver les espaces les plus ajustés à leurs tâches.

Pour les salarié-e-s qui ont travaillé dans les deux sites successifs (avant et après 2018), le déménagement conduit à désormais travailler sur des espaces dépersonnalisés :

« On se retrouvait d'un bureau attitré où on pouvait mettre des photos, des trucs très perso, laisser un bout de notre vie au boulot à un petit casier. Ça s'est résumé à un petit casier. Alors moi, j'arrive très tôt le matin donc je n'ai pas de difficulté à me placer quand je ne suis pas en télétravail mais sinon c'est vrai que pour mes collègues, c'est un peu compliqué ». Jeanne Routier, CFDT, entretien du 03/04/2023.

Les salarié-e-s disposent de cassiers nominatifs où ils peuvent laisser des affaires personnelles, les bureaux ne devant pas être encombrés. Nous avons ainsi pu voir plusieurs casiers et leurs contenus (mugs, boîtes de thé, chargeurs ou encore photographies personnelles, etc.).

Lors des deux visites commentées et lors des entretiens réalisés, les représentant-e-s d'OS insistent sur les tailles des postes de travail mais aussi sur les formes inadaptées de certains postes (des banquettes avec des petites tablettes ou encore des tables hautes avec des sièges hauts sans dossier) comptabilisés comme étant des postes de travail et jugés inadaptés pour un travail de plusieurs heures.

L'organisation du site de l'entreprise sera à nouveau abordée lorsque nous évoquerons les effets du télétravail sur les travailleurs/travailleuses et les collectifs de travail (3.4).

3.1.3. Représentativité syndicale, dialogue et climat social

Depuis 2021, l'UNSA est majoritaire à 51% ce qui lui permet de pouvoir signer seule des accords. Elle est suivie de la CFDT à 17% puis la CFE-CGC à 12% et enfin FO à 10%.

La CFDT a historiquement dominé dans la représentation syndicale de l'entreprise, jusqu'à la création d'une section de la CFE-CGC il y a environ 10 ans et d'une section UNSA il y a 6 ans. Dès sa création, la CFE-CGC arrive en tête du scrutin mais la CFDT la dépasse lors du scrutin suivant. Au même moment, la CGT perd sa représentativité.

La CFDT aurait surtout perdu sa position dominante à partir de 2017, année où l'UNSA arrive en tête des élections professionnelles de 2017 avec 48%, elle conforte sa position au scrutin suivant avec l'obtention de la majorité.

L'UNSA est fondée de manière originale après un « *putsch* » des militant·e·s d'une section SUD, qui a depuis disparu, et d'ancien·ne·s militant·e·s de la section CGT. Cette double origine des fondateurs et fondatrices de la section syndicale est assez inhabituelle (Verrier, 2006 : Farvaque, 2021), y compris par les motifs invoqués par les créateurs et cratrices de la section UNSA, qui déclarent, parmi des ancien·ne·s adhérent·e·s de SUD, avoir souhaité se libérer de leur fédération et gagner en autonomie (Solidaire est en effet réputé et met justement en avant la grande autonomie des équipes syndicales locales) :

« On voulait vraiment pas être dans les grosses fédérations où c'est vachement pyramidal, ça vient d'en haut (...), là c'est nous le gérons et en totale autonomie ».
Aziz Hassan, UNSA, entretien du 23/12/2022.

Les évolutions de la représentativité des OS chez Couvrance s'expliquent notamment par des transformations des corps de salariés à mesure de réorganisations. Par exemple, la CFE-CGC était majoritaire jusqu'au transfert des commerciaux et commerciales de l'entreprise vers une autre entité du groupe. Elle indique aujourd'hui « *travailler en bonne intelligence avec la CFDT* »⁵² de même que FO alors que l'UNSA travaillerait plutôt seule comme nous y reviendrons.

La CFDT décrit une campagne d'élection professionnelle de 2021 pendant laquelle les militant·e·s de l'UNSA – aussi qualifié·e·s d'« *armée mexicaine* » – auraient utilisé des techniques « *douteuses* » pour convaincre leurs électeurs et électrices : distribution de goodies aux salarié·e·s avec le logo l'UNSA ou encore passage sur les plateaux avec accompagnement physique des employé·e·s pendant leurs votes électroniques. De plus, l'UNSA n'aurait pas respecté le protocole d'accord obligeant les OS au silence pendant les 48 heures d'ouverture des votes. L'UNSA aurait poursuivi sa campagne en utilisant Teams. Les élu·e·s CFDT auraient eux/elles-mêmes reçu·e·s des communications de l'UNSA sur Teams pendant cette période. La CFDT effectue immédiatement un signalement auprès de la direction. Cette dernière envoie une communication rappelant l'obligation de silence pour les candidat·e·s 36 heures plus tard, temps de latence durant laquelle l'UNSA aura poursuivi sa campagne. Les OS n'ont toutefois pas initié de démarches de contestations contre l'UNSA après les élections.

Les élu·e·s de l'UNSA sont décrit·e·s comme exerçant un mandat sous forme de « *clientélisme* » selon des DS et adhérent·e·s CFDT rencontré·e·s sur le site. Leurs revendications consisteraient surtout à « *obtenir de l'argent* » pour satisfaire leur base électorale et garantir de futures réélections. La domination de l'UNSA au CSE se doublerait d'une mise à l'écart des autres OS et une auto-promotion des différents services (les voyages et promotions pour des activités sont surtout cité·e·s) qui favoriseraient le succès de l'UNSA.

La CFDT fait le récit de négociations d'accords avec des participations inégales des élu·e·s de l'UNSA. Cela serait parfois favorable aux positions de la CFDT qui s'allie régulièrement avec la CFE-CGC et FO. En effet, sur certaines négociations, la moindre participation de l'UNSA permettrait ainsi aux élu·e·s de la CFDT de mieux négocier des accords (la négociation d'un accord sur les aidant·e·s est par exemple citée). Selon l'ensemble des enquêt·e·s des trois

⁵² Martin Zordier, CFE-CGC, entretien du 30/11/2022.

autres OS rencontré·e·s, si l'UNSA ne travaille pas avec les autres depuis qu'elle domine, la CFDT l'aurait quant à elle toujours fait, y compris quand elle dominait la représentativité (des mots des représentant·e·s FO et CFE-CGC), elle travaillait en « *cogestion* » avec les autres OS. Malgré ces tensions, les OS ont parfois fait front commun lors de mobilisations ce qui nous conduit à aborder les relations qu'entretiennent les OS avec la direction.

Les relations entre les OS et la direction doivent être replacées dans le contexte global de l'entreprise qui est celui de réorganisations constantes. Deux élu·e·s de la CFDT, salarié·e·s dans l'entreprise depuis plus de 20 ans, décrivent ce processus :

« On est dans une entreprise qui est en éternelle réorganisation, avec en plus de ça des objectifs stratégiques qui changent tous les 4 matins parce que notre actionnaire majoritaire les change, donc c'est assez compliqué ». Marie Ternier, CFDT, entretien du 16/10/2022.

« Depuis la création du groupe tout s'accélère (...) les valeurs mutualistes tendent à disparaître et on se rapproche de plus en plus du fonctionnement assurantiel. (...) Aujourd'hui, c'est la rentabilité, c'est de générer des excédents et tous ces points-là n'existaient pas auparavant ». Michel Poinçon, CFDT, entretien du 05/04/2023.

Les deux élu·e·s rapprochent directement ces réorganisations régulières des objectifs de rentabilité économique du groupe. Ces changements atteignent un certain paroxysme au cours des années 2021 et 2022 pendant lesquelles des cadres de direction seraient fréquemment « *débarqué·e·s du jour au lendemain* ». Des mouvements de salarié·e·s entre les entités du groupe, des fusions de services ou encore des éclatements d'équipes généraient des craintes pour les salariés. Les managers et manageures d'équipe, ayant peu d'informations, ne seraient pas dans des situations où il·elle·s pourraient rassurer leurs collaborateurs et collaboratrices.

En mai-juin 2022, un mouvement intersyndical est lancé dans l'entreprise et au niveau du groupe. Chez Couvrance, seule la CFE-CGC ne s'engage pas dans l'intersyndicale. La publicisation des résultats nets de l'entreprise (22 millions d'euros) alors que « *rien n'a été mis sur la table* »⁵³ aurait été ce qui a « *mis le feu aux poudres* » et conduit les OS à constituer des AG. Les OS organise une AG qui conduit à la revendication de revalorisations générales des salaires, la dernière augmentation datant de 5 ans. L'AG vote également la grève, un premier jour le 2 juin 2022 et un second jour après une nouvelle AG le 17 juin. Entre 25% et 30% des salarié·e·s participent à ces grèves. Deux manifestations sont organisées pendant ces deux jours : l'une au pied de l'entreprise, l'autre au pied du siège du groupe avec d'autres salarié·e·s d'entités du groupe, les OS s'étant réunies en parallèle. Au siège, les représentant·e·s des OS reçoivent une fin de nous recevoir après avoir été reçu·e·s par la direction qui les renvoie aux directions de chaque entité.

Cette action collective provoque chez Couvrance l'ouverture de négociations avec la direction. La direction propose alors OS des primes (parmi lesquelles les dites « *primes Macron* ») tandis que les OS défendent, la revendication des salarié·e·s portée par l'intersyndicale, une augmentation générale de 8% des salaires (en espérant pouvoir en obtenir 5%). Ces négociations sont qualifiées de « *dures* » par les enquêté·e·s. Les OS menacent de relancer le mouvement et parviennent à obtenir une prime de pouvoir d'achat pour les salarié·e·s (jusqu'à 3 SMIC) et une prime panier repas de 60 euros en attendant l'ouverture des négociations télétravail pour discuter de la mise en place de tickets restaurants. La direction s'engage par ailleurs à rediscuter d'une augmentation générale des salaires à la prochaine NAO. L'UNSA et la CFE-CGC (qui s'assoie à la table à la fin des négociations sans avoir participé à

⁵³ Aziz Hassan, UNSA, entretien du 23/12/2022.

l'intersyndicale) signent et acceptent 1,5% d'augmentation des salaires. La CFDT et FO quittent alors l'intersyndicale et ne signent pas l'accord en reprochant à l'UNSA de rester à la table des négociations. L'augmentation est qualifiée comme faisant partie du « protocole pouvoir d'achat » et elle est rebaptisée par le représentant FO comme « protocole pourboire d'achat »⁵⁴ dans la mesure où la moyenne d'augmentation obtenue dans la branche est alors de 3% et elle est même de 4% pour une entreprise proche de Couvrance (en termes de taille et d'activités). De plus, l'accord signé comprend un article interdisant aux « *organisations signataires de refaire toutes revendications sur les salaires* »⁵⁵ ce qui, pour un représentant FO, est revenu à « *se faire harakiri pour obtenir des primes* » et à « *s'interdire d'être des syndicats* » jusqu'à la NAO.

Aujourd'hui, les relations entre les élu·e·s des OS sont alors plutôt tendues selon les récits des militant·e·s de la CFDT. Ils et elles regrettent l'absence de dialogue du côté de l'OS majoritaire – ce qui favoriserait « *le jeu de la direction d'avoir une gué-guerre syndicale* »⁵⁶. Il·elle·s ne semblent plus prêt·e·s à s'engager dans un nouveau mouvement intersyndical tant le mouvement avait difficile à construire et source de déceptions. Les sections de l'UNSA et de la CFE-CGC sont décrites comme ayant des pratiques autoritaires par une adhérente de la CFDT (elle-même ancienne adhérente de la CFE-CGC quittée pour ces motifs) et des salarié·e·s avec lequel·le·s nous avons discuté pendant des visites de plateau (sympathisant·e·s de la CFDT). Le représentant de l'UNSA fait part, quant à lui, de sa position concernant les autres OS ainsi :

« On a essayé de tendre la main, de travailler avec eux, mais après, on s'est rendu compte que c'est des gens qui... étaient toujours dans la petite gué-guerre, n'acceptaient pas le résultat, qui étaient dans la gué-guerre stérile donc après, par rapport à ça, nous après, aujourd'hui on a décidé d'avancer et c'est ce qu'on aurait dû faire depuis le début parce qu'on n'avait pas besoin d'eux concrètement. Comme nous sommes majoritaires... On a quand même voulu travailler avec eux et quand on s'est rendu compte qu'ils étaient pas dans cette optique-là, tant pis, parce que ç'aurait été bien dans l'entreprise d'avoir des syndicats unis face à la direction mais... Voilà. Après quand vous avez des organisations syndicales, quand on vient en négo ou quand on est devant la direction, qui prennent systématiquement le parti de la direction contre les syndicats, voilà. On prend nos propres décisions aussi après. » Aziz Hassan, UNSA, entretien du 23/12/2022.

Aziz Hassan défend avoir tenté de « *tendre la main* » aux autres organisations et accuse les élu·e·s de la CFDT et de la CFE-CGC de prendre « *systématiquement le parti de la direction* » contre l'UNSA et ce qui serait les intérêts des syndicats.

Du côté du dialogue social entre les OS et la direction, le membre de la DRH rencontré⁵⁷ décrit des liens qui se seraient « *distendus* » avec le télétravail qui a aussi concerné les échanges entre organisations syndicales et direction. Selon lui, le télétravail entraîne une « *[perte] de la proximité avec les partenaires sociaux* ». Il dit aussi ne plus avoir « *de liens avec les délégué·e·s syndicaux* ». Il perçoit les changements de ces dernières années comme une « *transformation* » de son « *métier* » (moins voire physiquement les DS, participer à des réunions de CSE, de

⁵⁴ Marc Gambier, FO, entretien du 16/11/2022.

⁵⁵ Idem.

⁵⁶ Michel Poinçon, CFDT, entretien du 05/04/2023.

⁵⁷ François Fontaine, membre de la DRH Couvrance, entretien du 28/02/2023.

négociations sous format hybride avec parfois des interlocuteurs et interlocutrices sans caméra, etc.)⁵⁸.

L'entreprise Couvrance réalise annuellement une enquête mesurant la satisfaction des employé·e·s dans leur travail. En 2019 et 2020 les résultats de l'enquête étaient très positifs. En revanche, ils étaient négatifs en 2021. Si, selon les représentant·e·s d'OS rencontré·e·s la direction a incombé ce changement à des effets négatifs du télétravail, les élu·e·s y voient plutôt quant à elles et eux une conséquence de l'augmentation de la charge du travail ainsi que des revendications syndicales insatisfaites lors de la mobilisation collective. Les résultats de l'enquête, uniquement diffusés dans l'entreprise sont d'ailleurs communiqués aux salarié·e·s 4 mois après leurs réceptions par la direction. Cette temporalité inhabituelle de diffusion de résultats d'enquête est pour les élu·e·s des OS un signe que la direction souhaitait en limiter la diffusion. La consultation des résultats précis par deux représentant·e·s d'OS les conduit à défendre que le temps a permis à la direction de construire une communication interne autour de ces résultats. Pour la direction, l'augmentation de l'insatisfaction s'expliquerait par le télétravail et un décrochage entre les managers/manageres et leurs équipes. Les représentant·e·s d'OS quant à elles et eux interprètent cela comme un décrochage non pas entre les managers/manageres et leurs équipes mais entre les managers/manageres et les directeurs/directrices.

D'après les OS, le contexte de réorganisations permanentes du groupe ainsi que l'extension du recours au télétravail aurait conduit à faire reposer sur les managers et manageres de proximité les insatisfactions des salarié·e·s qui seraient de plus en plus éloigné·e·s de ce qu'un représentant d'OS désigne comme « l'Olympe » (la direction générale).

La présentation de l'établissement, de ses grandes caractéristiques, du site de travail et de ses évolutions, ainsi que des organisations syndicales en présence, nous conduit désormais à nous pencher sur les différentes étapes qui ont conduit aux négociations d'accords télétravail.

3.2. Les accords télétravail et leurs négociations

Au niveau global des entités du groupe, le télétravail aurait été peu pratiqué avant les périodes de confinement même lorsque des accords télétravail existaient déjà. Selon une membre de la DRH du groupe dont Couvrance fait partie :

« C'était pas hyper bien vu. C'était pas hyper facile à faire accepter aux managers. Du coup, personne n'osait demander et quelque part, quand même, on se mettait dans une position de pas faire partie de la norme quand on le faisait. ». Carole Monceau, membre de la DRH Couvrance, entretien du 02/02/2023

Si le télétravail n'était « pas bien vu » en raison de ce que Carole Monceau renvoie au cours de l'entretien à une « culture du présentéisme », elle évoque aussi plus loin un usage « timoré » du télétravail. D'après les enquêté·e·s, le télétravail encouragé par les journées de grèves – nous y reviendrons – aurait été la première étape dans la familiarisation avec cette modalité de travail. La DRH du groupe considère que les grèves ont ainsi joué comme « une première étape de mise en jambe » dans le télétravail. Ces éléments nous conduisent dès lors à revenir sur le cadre du télétravail lui-même. L'entrée par les négociations permet de distinguer les différentes composantes de production des accords télétravail et des évolutions de leurs contenus. Nous allons d'abord exposer les étapes qui ont conduit au cadrage du télétravail (3.2.1.) Nous nous pencherons ensuite sur les façons dont les négociateurs et négociatrices ont préparé les

⁵⁸ Chez Union, où le télétravail n'était pourtant pas du tout pratiqué auparavant, l'intégralité des réunions du CSE et des négociations avec les OS se déroulent désormais, et toujours aujourd'hui ; en distanciel.

négociations de l'accord (3.2.2.). Puis nous nous focaliserons sur plusieurs points qui ont été les objets de débats et de modifications au fil des négociations successives : la forme du télétravail (3.2.3.) ; les modalités d'accès (3.2.4.) ; les indemnités (3.2.5.) ; le lieu (3.2.6.) et le format des négociations qui est passé par une hybridation de celles-ci (3.2.7.).

3.2.1. De la Charte aux accords : les temporalités des négociations

D'après les enquêté·e·s, avant 2018 le télétravail était surtout pratiqué par des cadres de l'entreprise ce qui pouvait générer des tensions dans certains services avec leurs équipes comme dans celui de Marc Gambier :

*« La première personne [que je connais] qui a eu droit au télétravail c'était la responsable de service. [rires] et pas les autres [rires] donc on trouvait ça injuste surtout qu'on nous retournait comme argument : « oui bah le télétravail c'est compliqué quand on manipule des dossiers médicaux » donc on disait : « mais la responsable médicale, elle manipule pas de dossier médical ? C'est quand même bizarre ». Quand on lui posait la question, elle jurait devant ses grands yeux qu'elle consultait pas de dossier médical. On n'y a pas trop cru, du coup ça a créé... Mais du coup après ça a été réglé puisque tout le monde l'a eu [avec les confinements]. »
Marc Gambier, FO, entretien du 16/11/2022.*

Le télétravail était alors accordé « de façon opaque »⁵⁹, il était cadré par la signature d'un avenant par le salarié concerné.

C'est en 2018, c'est-à-dire simultanément au déménagement de Couvrance, qu'une Charte Télétravail est mise en place par la direction. Les OS ne contribuent pas à cette Charte qui est une mesure unilatérale. Environ 50 salarié·e·s sur les 570 ont alors recours au télétravail d'après plusieurs enquêté·e·s.

La Charte prévoit alors une quotité de 1 jour de télétravail par semaine ou de deux jours de télétravail par semaine en cas de raison médicale. Cette Charte entre alors en conflit avec le fait que certain·e·s télétravailleurs et télétravailleuses ont signé un avenant à leur contrat de travail par lequel il·elle·s ont parfois deux jours de télétravail par semaine et ce sans raison médicale. Les représentant·e·s d'OS signalent ces problèmes à la direction.

L'entreprise ne peut alors pas revenir sur ces avenants sauf à les annuler. La direction choisit d'appliquer la Charte de télétravail sans toucher aux avenants déjà mis en place ce qui contribue à des disparités dans les modalités que prend le télétravail pour les salarié·e·s. Face aux revendications des OS concernant ces inégalités, la direction se défend et livre un discours souvent répété aux représentant·e·s d'OS :

« On nous disait que le télétravail ce n'est pas un droit donc il ne faut pas parler d'équité normalement. » Aziz Hassan, UNSA, entretien du 23/12/2022.

Ces arguments deviennent des manières de ne pas recevoir les revendications portées sur le télétravail. Pour autant, s'il est rappelé par beaucoup que le télétravail n'est pas un droit⁶⁰, le flou reste présent pour certain·e·s comme pour un représentant de FO :

« Dans la tête des gens, ils ont droit à des jours de télétravail et la direction arrête pas de dire, le télétravail, c'est pas un droit, c'est un mode d'organisation du

⁵⁹ Marie Ternier, CFDT, entretien du 26/10/2022.

⁶⁰ Voir sur ce point la partie 2 du rapport et plus précisément la sous-partie 2.2. Fixer un cadre non contraignant.

travail. Ceci dit, c'est un mode d'organisation du travail qui est négocié avec les représentants du personnel donc si c'est négocié avec les représentants du personnel, c'est source de droit. C'est un peu le serpent qui se mord... Il y a un peu un dialogue de sourd avec la direction là-dessus parce que j'ai envie de dire à la direction si c'est juste un mode d'organisation du travail, vous faites une charte comme ça existait avant, et c'est pas la peine de le négocier [rires]. Déjà, là-dessus, personne n'est au clair dans sa tête ». Marc Gambier, FO, entretien du 16/11/2022.

Les freins mis par la direction se lèvent au fil des mois suivants. Pendant un mouvement social contre la réforme des retraites (entre décembre 2019 et février 2020), le télétravail devient encouragé temporairement en raison des difficultés pour les salarié·e·s d'accéder au site :

« Pendant la période de grève du mois de décembre 2019 (...) l'entreprise a permis aux salariés, qui étaient vraiment impactés par ces problématiques de grèves, de se mettre en télétravail généralisé. (...) on n'avait pas loin de 80-85% des collègues qui se sont mis en télétravail à ce moment-là ». Marie Ternier, CFDT, entretien du 16/10/2022.

L'usage du télétravail est alors cependant, pendant les grèves de 2019, toujours adossé à la Charte qui aurait été agencée en 2019. Le recours du télétravail pendant cette période de grève est perçu comme positif. La productivité des salarié·e·s qui télétravaillent est maintenue. Ce premier usage massif, mais sur une période courte, couplée au problème de superposition d'avenants et de Charte du télétravail conduisent à l'ouverture de négociations pour un accord télétravail à partir de ce mois de décembre 2019 afin d'apporter un cadre plus rigoureux que la Charte. Une représentante explique ainsi que le télétravail, bien que n'étant pas un droit, engendre des inégalités entre les salarié·e·s :

« C'était à la tête du client donc on essayait d'avoir quelque chose qui permette une harmonisation des pratiques. D'une direction à une autre, on autorisait un jour et il y a certaines directions qui pouvaient aller jusqu'à 3 jours donc c'était un petit peu... Il y avait pas une grosse équité sur ce sujet-là donc on poussait pour négocier un accord et la direction aussi de son côté était dans cette optique-là puisqu'ils avaient tout intérêt à ce qu'un accord télétravail soit mis en place parce qu'ils avaient déjà notamment en tête de rapatrier une autre de nos entités du groupe au sein de nos locaux donc il fallait de la place pour tout le monde. Donc voilà, il y avait là un intérêt mutuel aussi bien pour les organisations syndicales que pour la direction de négocier un accord et d'arriver à un accord ». Marie Ternier, CFDT, entretien du 16/10/2022.

Martin Zordier, représentant CFEC-CGC, mentionne de son côté avoir accompagné un salarié qui dénonçait des inégalités d'accès au télétravail quand la Charte était en vigueur :

« J'ai eu à gérer quelqu'un en ce qui concerne le télétravail à l'époque parce que c'était attribué un peu à la tête du client, c'est-à-dire un responsable de service, dans le même service, le responsable accorde deux jours à une personne de l'équipe, à l'autre un et au troisième 0 donc il y avait quelques soucis que j'ai eu à gérer personnellement dans un service. (...) j'ai essayé de voir le responsable en question pour voir si on ne peut pas trouver un terrain d'entente puisque le télétravail n'est pas une obligation. Pour qu'il y ait télétravail, il faut qu'il y ait ce minimum de confiance mutuelle. C'est ce que j'essaie de faire comprendre à la fois

aux salariés et puis à son responsable. C'est pas un droit. » Martin Zordier, CFE-CGC, entretien du 30/11/2022.

Marie Ternier fait ici un lien direct entre la nécessité de cadrer le télétravail par un accord pour d'une part atteindre une équité entre les salariés concernant l'accès et la forme du télétravail et d'autre part pour augmenter le recours au télétravail dans la perspective d'une réorganisation du site (Couvrance devant partager le bâtiment occupé avec une autre entité du groupe, elle doit libérer un étage). Le cas accompagné par Martin Zordier montre bien les inégalités concrètes entre salarié·e·s face au télétravail.

Le télétravail, négocié individuellement par les salarié·e·s, a d'ailleurs été vécu par trois adhérent·e·s de la CFDT que nous avons rencontré·e·s pour des motifs différents : liés à la vie privée pour le premier (Michel Poinçon) et au travail pour les autres (Anne-Sophie Manteau et Jeanne Routier) avec en plus des motifs de santé pour la troisième.

Michel Poinçon commence à télétravailler en 2002 un jour par semaine. 5 ans plus tard, il télétravaille deux jours par semaine. Chacun de ces changements fait l'objet d'une signature d'un avenant à son contrat de travail. Si au cours de l'entretien il ne précise pas comment cet accès a été négocié et obtenu (ce n'est en tous les cas pas pour des motifs médicaux), il explique en revanche que cet arrangement est alors lié à sa situation privée. Ayant sa vie familiale dans une ville située à 600 kilomètres de Paris, il bénéficie de journées télétravaillées continues et du remboursement intégral d'un aller-retour en train domicile-travail par semaine.

Du côté d'Anne-Sophie Manteau, c'est à partir de 2001 qu'elle commence à télétravailler, d'abord de façon informelle en accord avec sa hiérarchie puis par la signature d'un avenant à son contrat de travail à partir de 2005. De 2001 à 2005, son télétravail est irrégulier et à partir de 2005, il est fixé à une journée par semaine. Manageant une équipe de trois personnes, elle est sur site fortement mobilisée par les membres de son équipe (dont elle partage alors le bureau fermé, eux étant quotidiennement présents) bien qu'elle ait souvent besoin de s'isoler pour exercer certaines de ses tâches.

Jeanne Routier⁶¹, cheffe de projet et chargée d'audit, bénéficie quant à elle d'une pratique de télétravail dès 2015 pour deux motifs : en raison de ses activités professionnelles d'une part et de problèmes de santé d'autre part. Travaillant en pleine autonomie lors des audits qui nécessitent des déplacements, elle télétravaille 2 jours par semaine et passe parfois 5 jours en déplacement professionnels faisant d'elle selon ses mots « *un petit électron libre autonome avec [ses] petites missions* ». Certaines semaines d'audits externes, elle n'a aucun temps de repos. Sa position professionnelle autonome est unique pour son type de poste, ses autres collègues auditeurs et auditrices ont tou·te·s basculé vers une entité du groupe à son exception. L'entretien n'a pas permis de distinguer si cette exception était liée aux évènements relatés qui suivent ou si cela les précédait. En 2014, elle est victime d'un grave accident dans le cadre d'un déplacement professionnel à l'étranger. La médecine du travail recommande un arrêt, ce que refuse Jeanne Routier, arguant de la nécessité pour elle de réaliser des audits et « *avoir besoin* » de travailler. Elle trouve alors un « *arrangement* » avec le médecin du travail par la mise en place d'un usage complet du télétravail avant une reprise en présentiel. Jeanne Routier télétravaille à temps plein pendant 6 mois puis 4 jours par semaine (3 jours de télétravail régulier et 1 jour de télétravail dit « occasionnel »). Ses problèmes de santé l'obligent, faute d'être équipée rapidement d'un fauteuil ergonomique adapté, à travailler en position allongée sur son canapé pendant trois semaines. Ce fauteuil est prescrit par son médecin généraliste et par la médecine du travail. Par ailleurs, sa direction refuse de livrer le fauteuil à son domicile ce qui l'oblige à solliciter son entourage pour le transporter du site de l'entreprise jusqu'à son domicile. Ces aménagements ont des effets directs sur ses tâches professionnelles. Les audits

⁶¹ Jeanne Routier, CFDT, entretien du 03/04/2023.

sont davantage réalisés en distanciel et des déplacements sont délégués à certain·e·s collègues. Par ailleurs, ses premiers temps de pratique de télétravail sont difficiles car son manager, opposé au télétravail, considère que les salariés ne travaillent pas en télétravail. Il lui impose alors de réaliser une visioconférence avec lui chaque matin au début de la journée de travail et de lui rendre également des comptes-rendus complets de ses activités chaque jour, ce qui alourdit son quotidien professionnel. Au fil des années, elle ne réalise plus que des audits internes et davantage de tâches de gestion de projets.

Si nous résumons ces trois situations d'usage, le télétravail négocié et/ou mis en place est alors un moyen pour Michel Poinçon de réduire la fatigue liée au transport et lui permettre de vivre avec sa famille plus longuement. Quant à Anne-Sophie Manteau et Jeanne Routier, le télétravail leur permet de se concentrer sur leurs tâches quand elles sont à domicile pour l'une et pour l'autre c'est en plus une façon de continuer à travailler pour ménager sa santé. On perçoit dans ces trois récits que le télétravail différemment apprécié par les hiérarchies de chacun·e de ces enquêté·e·s.

Ces pratiques du télétravail, alors négociées individuellement, sont rares dans l'entreprise dans les années 2000 et même 2010 et rien ne laisse penser qu'elles se multiplient, même si la mise en place d'une Charte, en 2018 (mais en lien avec le déménagement) témoigne de l'importance grandissante que prend cette modalité d'organisation du travail dans l'entreprise. A contrario, pendant les périodes de confinement, le télétravail devient généralisé. À ce moment, la direction est d'ailleurs jugée comme ayant été « *proactive* ». Si les activités professionnelles se réalisent en télétravail, c'est aussi le cas de toutes les réunions du CSE et des négociations.

Reste que l'expérience du télétravail pendant les confinements se déroule différemment selon les périodes. Le premier confinement entraîne un télétravail quasi-total pour les salarié·e·s de Couvrance (à l'exception de certains services logistique, courrier, informatique). Il est jugé comme ayant été plus réussi que pendant le second confinement où un retour partiel sur site se fait avec des systèmes de rotation :

« On avait un système Koh Lanta. On avait des directions qui étaient présentes... On avait les rouges et les jaunes, ou les bleus et les rouges, je ne sais plus, toujours est-il qu'on avait une semaine deux jours sur site et l'autre semaine 3 jours sur site et l'autre direction tournait et le problème en fait c'est que les gens ne se voyaient plus, notamment dans la gestion des projets, parce qu'un projet, il est transverse à plusieurs directions et oui, effectivement, quand on était tous en télétravail, on faisait des réunions Teams, ça avançait et puis c'est vrai que bah quand on a eu le premier confinement, on se connaissait tous, on savait qui appeler pour débloquer les choses, c'est vrai qu'il y a beaucoup de situations qui se débloquent à la machine à café, ça j'en suis d'accord, je l'ai vécu. Mais, le deuxième confinement, en tout cas la deuxième période de la pandémie où on avait des équipes qui étaient en télétravail et des équipes qui étaient euh... Sur site, et où il fallait réussir à faire matcher tout ça, il y a eu beaucoup moins de fluidité, on a intégré des nouveaux aussi qui savent pas nécessairement... Qui connaissent pas, qui ont pas forcément les bons interlocuteurs » Marie Ternier, CFDT, entretien du 16/10/2022.

Ce « système Koh Lanta » avec des rotations est ainsi jugé inefficace pour certaines tâches menées et plus particulièrement pour celles qui ont trait à des projets regroupant des salarié·e·s de plusieurs services ou équipes. Les représentant·e·s des OS sont alors attentifs et attentives dans les négociations à défendre une régulation du télétravail qui ne conduise pas les salarié·e·s à des situations de blocage professionnel et des dégradations des conditions de travail.

Si les représentant·e·s des OS et la direction ont un « *intérêt mutuel* » à ouvrir ces négociations pendant la période de confinement, elles débouchent d'abord en juillet 2020 sur un accord à une durée déterminée relatif aux « moyens du télétravail généralisé en situation Covid-19 » qui complète alors la Charte télétravail. Cet accord, qui est contextuel et n'est pas un accord télétravail, comprend surtout la formalisation de mesures en matière d'équipements des salarié·e·s. Des articles mentionnent ainsi que les salarié·e·s sont équipé·e·s d'un ordinateur portable et un casque audio, qu'un second écran peut être fourni sur demande – voire-même un troisième si l'activité le nécessite et que la demande est appuyée par les directions concernées – un fauteuil ergonomique (uniquement sur prescription de la médecine du travail). Cet accord mentionne également des compensations financières pour une période identifiée (de mars à juillet 2020) qui est suivie d'une autre (à partir du 15 juillet 2020 jusqu'au 31 décembre 2020). L'accord est alors signé par toutes les OS : CFDT, CFE-CGC, FO et UNSA. Un avenant est porté à l'accord en janvier 2021 afin de prolonger les dispositions de l'accord qui arrivaient à expiration. Cet avenant mentionne alors une prorogation jusqu'au 30 juin 2021.

Nous pourrions résumer en indiquant que la Charte était prévue pour le télétravail régulier tandis que l'accord collectif et l'avenant relatif aux conditions de télétravail concernaient le télétravail exceptionnel (lié aux périodes de confinement). Les formats de ces textes (une Charte, un accord contextuel et un avenant à celui-ci) témoignent des hésitations de la période quant au déroulement et l'issue de la crise sanitaire.

À l'approche de la limite d'application de l'accord prorogée par l'avenant, des négociations sur un premier accord télétravail s'ouvrent de façon à remplacer la Charte et cadrer le télétravail régulier.

Un accord est alors signé en octobre 2021 à l'issue de séances de négociations s'étant déroulées entre octobre 2020 et septembre 2021. Ces négociations paraissent particulièrement longues par rapport à celles des autres entreprises sur lesquelles nous avons enquêtées. Cette durée serait liée à des changements récurrents au niveau de la direction et une réorganisation de l'entreprise qui n'auraient pas conduit à une priorisation de ces négociations dans la mesure où la Charte serait restée suffisante pendant cette temporalité. De plus, la mise en place d'accord télétravail conduisait à une dénonciation de l'ensemble des avenants télétravail adossés à la Charte des salariés ce qui a probablement généré des situations complexes selon les avenants (dans la mesure où le télétravail était avant la crise sanitaire individuellement négocié).

Toutes les organisations représentatives (UNSA, CFE-CGC et CFDT) signent l'accord de 2021 à l'exception de FO. Selon un représentant FO, il s'agit à l'époque de suivre la ligne de sa fédération, « *pour nous, la norme doit rester la présence sur site* »⁶². L'accord de 2021 n'abroge pas l'accord précédemment cité concernant les moyens du télétravail généralisé qu'il prolonge jusqu'au 31 décembre 2021. Ce premier accord télétravail 2021 est prévu pour une application juste après cette date de fin de l'accord relatif aux moyens soit le 1^{er} janvier 2022 et ce pour une durée à nouveau déterminée jusqu'au 31 décembre 2022.

La négociation du nouvel accord télétravail s'ouvre fin 2022 alors que nous débutons l'enquête, elle est alors l'objet de nombreuses attentes en termes de clarifications au moment où nous rencontrons certain·e·s des enquêté·e·s :

« J'en ai parlé hier avec ma cheffe. J'étais sur site et elle m'a dit : « j'espère que le prochain accord sera un peu plus clair, un peu plus précis » parce qu'ils nous laissent des... Des zones d'ombres et il faut qu'on tranche et c'est compliqué, c'est source de conflits la manière dont c'est tourné ». Marc Gambier, FO, entretien du 16/11/2022.

⁶² Marc Gambier, FO, entretien du 16/11/2022.

Dès la première réunion de négociation de ce second accord en 2022, les OS se trouvent face à un DRH qui présente des mesures revenant à « reculer » sur le télétravail (nous y revenons ensuite en abordant les thèmes négociés). Cependant un changement de DRH, au milieu des négociations de ce second accord, marque un tournant avec un changement de style de négociations. Le « nouveau » DRH occupe ses responsabilités pour les deux entités du groupe, Couvrance et Union, qui occupent le même bâtiment. Son rôle est, notamment, d'harmoniser les pratiques de télétravail entre ces deux entités distinctes mais exerçant des activités dites « similaires » par les enquêté·e·s et partageant les mêmes locaux. C'est en ce sens qu'au cours de l'entretien mené avec un membre de la DRH, il effectue des comparaisons entre les deux entités. Au moment du premier confinement, Union, qui compte alors 250 salarié·e·s⁶³, est bien moins digitalisée que Couvrance et le télétravail est plus difficile à y mettre en œuvre. Chez Couvrance, dès le premier confinement, les salarié·e·s disposent des outils pour télétravailler ce qui n'est alors pas le cas du côté d'Union :

« Les services informatiques ont travaillé quasiment jour et nuit pour refaire les programmes, permettre aux salariés d'être connectés à distance, etc. On a acheté des PC portables, on les a envoyés aux salariés, ça a été rock and roll et puis ensuite les salariés ont travaillé à 100% en télétravail. » François Fontaine, membre de la DRH, entretien du 28/02/2023.

Chez Union, il n'existait pas de Charte télétravail (à l'inverse de Couvrance), un accord télétravail y est négocié directement pendant le premier confinement. Les dernières négociations sur l'accord se déroulent quasiment simultanément dans les deux entités avec ce même DRH : décembre pour Couvrance avec quatre séances de négociations (avec un changement de DRH au cours de celles-ci) et janvier pour Union avec 3 séances totales de négociations. Si le premier accord de Couvrance était prévu pour une durée d'un an, le second et dernier accord est prévu pour une durée indéterminée de même que pour l'accord d'Union. Le second accord de 2022 est cette fois signé par toutes les OS : CFE-CGC, CFDT, FO et UNSA avec une prise d'effet au 1^{er} janvier 2023.

Avant de nous pencher sur les principaux points qui ont été les objets de discussions pendant ces négociations, nous allons revenir sur les façons dont les acteurs et actrices les ont préparées.

3.2.2. Préparer les négociations de l'accord

Au cours de l'enquête, nous avons cherché à comprendre si les négociateurs et négociatrices étaient passé·e·s par des consultations d'autres accords ou s'étaient fait accompagner par leurs fédérations. Et ce aussi bien du côté de la direction que du côté des organisations syndicales. Voici par exemple comment un membre de la DRH de Couvrance indique avoir préparé les négociations :

« Pour les accords et l'accord de télétravail également, mes méthodes et la méthode de DRH habituellement c'est d'abord quand ce sont des questions d'organisation du travail, d'aller voir les opérationnels pour voir qu'est-ce qu'ils souhaitent en termes d'organisations. Une fois qu'on a collecté les avis des opérationnels, c'est souvent un échange en comité de direction pour voir si les directeurs sont alignés par rapport à la stratégie que je vais suivre et ensuite je... à l'appui de l'étude que je mène avec la direction, je fais des benchmarks, du benchmark dans le groupe

⁶³ Contre 170 aujourd'hui par le mouvement d'une partie du personnel qui a été intégré dans une autre entité du groupe au moment d'une restructuration.

d'abord, parce qu'il y a beaucoup d'entreprises dans le groupe et il faut pas être trop divergeant et puis je fais des benchmarks hors du groupe, dans le secteur banque-assurance, je compile tout ça et puis ensuite je bâtis mon propre accord et je commence à négocier avec les délégués syndicaux. » François Fontaine, membre de la DRH, entretien du 28/02/2023.

Personnellement opposé aux 3 jours par semaine de télétravail, et partisan de 1 à 2 journées, le DRH suit néanmoins les directives du groupe en inscrivant les 3 jours dans la version soumise aux négociateurs et négociatrices des OS. Ces directives s'appuient sur une articulation entre les pratiques des entreprises de la branche (les plus grandes d'entre elles ont des accords télétravail allant jusqu'aux 3 jours de télétravail par semaine), les objectifs d'organisation du groupe (homogénéiser les pratiques de télétravail entre les entités du groupe) et les aspirations des salarié·e·s (demandeurs de davantage de jours de télétravail).

La section de la CFDT s'est appuyée de son côté sur un memento de la fédération pour préparer les négociations de l'accord télétravail. Les négociateurs et négociatrices ont suivi la ligne de l'organisation sur les points où il ne « *fallait pas transiger* » selon leurs mots en particulier celui de la réversibilité. Au moment de la rédaction du premier accord, une représentante transmet la première version de l'accord soumise aux négociations par la direction de l'entreprise à sa fédération syndicale. Si l'élue doute alors de l'accord, son interlocuteur lui indique que cet accord ferait partie du « *haut du panier* » par rapport aux autres accords du secteur.

Cette sollicitation de la section pour recevoir des conseils de la fédération n'est pas inédite. Elle mobilise de temps à autre la fédération pour avoir des renseignements et des accompagnements, principalement concernant des points juridiques, et dont les élu·e·s enquêté·e·s sont satisfait·e·s. L'enquête par questionnaire montre que parmi les 90 élu·e·s ayant participé aux négociations télétravail 40% d'entre eux et elles ont mobilisé des ressources de la CFDT. Cependant, la section ne signe un accord que si ses membres sont d'accord, d'après une représentante. Cela se passerait différemment dans les autres sections. Selon des élu·e·s des autres OS, un représentant de la CFE-CGC prendrait des décisions de signature sans consulter les autres membres de la section. L'UNSA signerait selon les rapports de force entre élu·e·s de leur section sans consulter les adhérent·e·s. FO enfin, suivrait strictement les lignes de sa fédération.

Néanmoins, un représentant de la CFE-CGC⁶⁴ nous a indiqué à avoir sollicité sa fédération concernant l'accord télétravail – et le faire régulièrement – en transmettant le projet d'accord au département juridique de la fédération. Il aurait demandé également de recevoir les accords signés dans d'autres entreprises à des fins de comparaison. À partir des échanges avec la fédération et des lectures et discussions des élu·e·s de la section, les revendications seraient élaborées et mises à l'écrit. Cet élu de la CFE-CGC confie beaucoup observer l'accord – et les évolutions de celui-ci – d'une très grande entreprise assurantielle où la CFE-CGC est majoritaire pour « *avoir de bonnes idées à proposer ici* ». Pour finir, d'après leur représentant rencontré, la section FO est aussi passée par sa fédération pour préparer la négociation tandis que la section UNSA a plutôt organisé elle-même la prospection et les comparaisons.

Ces façons de préparer les négociations, qui impliquent plus ou moins les fédérations et un travail de comparaison avec d'autres entreprises et accords ne sont pas sans influence sur la forme du télétravail négociée à Couvrance.

3.2.3. Négocier la forme du télétravail

L'accord de 2021 est jugé « *favorable* » par les représentant·e·s d'OS rencontré·e·s.

⁶⁴ Martin Zordier, CFE-CGC, entretien du 30/11/2022.

Cet accord distingue trois formes de télétravail : régulier, occasionnel et exceptionnel. Le télétravail régulier concerne « l'exercice habituel » du télétravail. Le télétravail occasionnel correspond à des situations particulières nécessitant un usage ponctuel modifié du télétravail (par exemple dans les cas de grève afin de permettre de télétravailler si besoin en « plus » du télétravail régulier). Les salarié·e·s entrant dans le dispositif télétravail (qu'il·elle·s en aient ou pas déjà bénéficié avant l'accord) signent à leur demande un avenant à leur contrat de travail. Cet avenant est d'une durée d'un an (année civile).

Deux formules sont proposées aux salarié·e·s. Pour les deux formules, le nombre de journées télétravaillées est annualisé. La première formule est de 90 jours de télétravail et la seconde de 145 jours. Ces formules proposées représentent pour les salarié·e·s 2 à 3 jours de télétravail par semaine. Que ce soit la formule 1 ou 2, les salarié·e·s ont l'obligation de télétravailler sur des journées pleines (il n'est donc pas possible de télétravailler une demi-journée).

Les salarié·e·s ont alors l'obligation d'être présent·e·s sur une journée fixe sur site par semaine qui soit commune aux membres de leur service. Ces journées, tant la fixe sur site que les journées télétravaillées, sont décidées en accord avec le manager ou la manageure. Dans un premier temps le manager ou la manageure validait systématiquement les dépôts des journées et, dans un second temps, à mesure de la construction d'outil automatique comme nous y reviendrons, il·elle ne le faisait plus.

Cette flexibilité dans les formules du premier accord télétravail est appréciée par les représentant·e·s d'OS :

*« Sur l'accord qui nous régit aujourd'hui, qui est quand même un accord assez favorable (...). [C'est] assez flexible, en fonction de... Est-ce que j'ai beaucoup de réunions qui nécessitent ma présence sur site ou est-ce que j'ai plus du travail personnel qui nécessite d'être au calme, je vais poser mes jours de télétravail de manière à avoir des périodes plus ou moins fixes. (...) Voilà, ce qui permet d'avoir potentiellement des semaines où je pose 4 jours de télétravail et des semaines où je vais en poser que 2 par exemple parce que j'ai besoin, ou j'en pose pas du tout. »
Marie Ternier, CFDT, entretien du 16/10/2022.*

Malgré cette latitude appréciée, ce premier accord télétravail est parfois difficilement applicable dans la pratique :

« La flexibilité (...) c'est l'esprit de l'accord qui n'a jamais été réellement appliqué dans les faits pour deux raisons. La première, je pense euh... C'est qu'on ne disposait pas au 1^{er} janvier d'un outil permettant de poser les jours et de les déduire puisque c'était un quota annuel et puis la deuxième c'est que je pense que la direction n'avait pas nécessairement envie de rentrer sur ce... Sur cet axe-là, enfin ça c'est mon analyse mais au regard de ce qu'on a pu vivre après, c'est un peu le constat qu'on peut faire. Pour eux, c'était de se dire... c'était une manière de dire c'est 2 ou 3 jours de télétravail par semaine et voilà, et c'est comme ça qu'ils l'ont communiqué dès le départ, c'est comme ça qu'on a eu quelques échanges en disant : vous n'appliquez pas l'accord tel qu'il a été négocié. (...) le discours c'était de dire, au début du premier trimestre, l'outil on l'aura au deuxième trimestre donc on appliquera à partir du 2^{ème} trimestre euh... deuxième trimestre, l'outil n'était toujours pas disponible. Il est entré en vigueur au 3^{ème} trimestre puisqu'il est rentré en vigueur en septembre et là, on nous a dit : la moitié de l'année est faite et comme on a commencé comme ça, on va continuer comme ça. Ok, bon bref, en plus c'est compliqué, on va pas remettre, là on sait pas combien de jours de télétravail ont été posés, pas posés, c'est plus facile en termes d'indemnisation. Ceux qui ont choisi

la formule 135 jours c'est 3 jours de télétravail, ceux qui ont la formule à 90, c'est 2 jours, on leur paye comme ça tous les mois, c'est plus facile à calculer. » Marie Ternier, CFDT, entretien du 16/10/2022.

Faute d'outil technique permettant d'assurer une application de l'accord concernant le dépôt et le décompte du nombre de jours de télétravail, la direction choisit de retenir un calcul des indemnités selon les grandes formules choisies. Un outil numérique permettant le décompte est rendu opérationnel avec l'accord télétravail 2022.

En octobre 2022, au moment des premiers entretiens réalisés avec les représentant·e·s d'OS de l'entreprise, les nouvelles négociations de l'accord s'ouvrent tout juste. Les représentant·e·s syndicaux et syndicales rencontré·e·s sont alors inquiet·e·s et les rapports avec le DRH, opposé au télétravail, sont tendus :

« Il répète en boucle que le télétravail est une modalité d'exécution du contrat de travail, ce n'est pas un droit des salariés ». Marius Bourdy, CFDT, entretien du 16/10/2022.

« [Il dit que le télétravail] c'est une addiction, une drogue dure, nous sommes tous des junkies, c'est un peu... C'est quand même assez étrange parce que son discours, l'année dernière c'était limite on était sur on va vers du tout télétravail, du full télétravail (...) là concrètement l'accord qu'on est en train de renégocier, les positions de la direction aujourd'hui, c'est : 2 jours de télétravail par semaine donc voilà déjà on n'est plus du tout sur la même amplitude (...) aujourd'hui, en termes de négociations, c'est euh... Potentiellement... Alors, parce qu'on parle de télétravail régulier mais potentiellement 4 jours de télétravail occasionnel dans le mois, sachant que euh... Si j'utilise mes 4 jours de télétravail occasionnel dans le mois euh le mois suivant, je ne pourrais pas bénéficier de 4 jours de télétravail occasionnel. Là, ils ont vraiment... C'est vraiment quelque chose d'assez... Gros, gros tour de vis. Quand on pose la question, quand on explique et quand on lui demande il dit : et d'une c'est pour recréer du lien, de la cohésion d'équipe, 2, le télétravail est une drogue dure, ça devient une addiction, du coup les salariés s'isolent et on perd de vue les salariés en souffrance. Chose qu'on peut entendre mais qui est également le cas aujourd'hui quand les salariés sont sur site ». Marie Ternier, CFDT, entretien du 16/10/2022.

La direction, par l'intermédiaire du DRH en charge de ces négociations, aurait alors opéré un « tour de vis » vis-à-vis du télétravail lors de cette nouvelle négociation. La flexibilité introduite par le premier aurait disparu et la possibilité d'avoir 3 jours de télétravail par semaine disparaîtrait. La direction présente une première version de l'accord avec 2 jours de télétravail par semaine ce qui constitue « une ligne rouge »⁶⁵ pour un représentant de l'UNSA et d'autres OS. Ce « recul » souhaité par la direction serait, comme l'extrait d'entretien le montre, pour « recréer du lien, de la cohésion d'équipe ». Pour les OS, ce recul s'appuierait aussi sur une opposition de fond au télétravail d'un DRH qui – selon plusieurs enquêté·e·s – serait lui-même toujours présent sur site. Le membre de la DRH rencontré mentionne quant à lui que la direction aurait constaté une augmentation de l'absentéisme qui serait directement liée à l'absence suffisante des salarié·e·s sur site mais cela est interprété différemment par la représentante de la CFDT :

⁶⁵ Aziz Hassan, UNSA, entretien du 23/12/2022.

« Pendant la pandémie on a tous constaté (...) une baisse de l'absentéisme pendant les périodes de confinement. L'absentéisme en tout cas chez [Couvrance], sur l'année 2021, était assez impressionnant. (...) C'est l'absentéisme de courte durée donc celui qui est moins de 3 jours où là, oui, effectivement on a eu une vraie explosion des arrêts courts (...). Pour en discuter aussi bien avec des managers qu'avec des collègues, les personnes qui sont en arrêt court, c'est pas potentiellement sur les jours de télétravail qu'ils sont en arrêt, c'est sur les jours où ils sont censés être sur site. Il y a beaucoup de... Donc c'est pour ça que dans son argumentaire de dire : le télétravail génère de l'absentéisme. Nous on dit : ok mais étudiez parce que les personnes qui sont en arrêt 1 ou 2 jours est-ce que c'est sur les 2 ou 3 jours sur lesquels ils sont censés être en télétravail ou est-ce que c'est sur les jours où ils sont sur site qu'ils se mettent en arrêt parce que là, c'est plutôt... C'est pas la même interprétation ». Marie Ternier, CFDT, entretien du 16/10/2022.

Les représentant·e·s d'OS demandent alors à accéder à des données plus précises sur l'absentéisme. La direction n'accède pas à cette requête, ce qui renforce pour les OS l'hypothèse d'un mal être sur site des salarié·e·s. Les négociateurs et négociatrices de l'accord télétravail s'opposent catégoriquement alors à la diminution du nombre de jours de télétravail.

Simultanément à ces négociations, la direction investit dans la création d'outils numériques de déclaration s'inscrivant dans une politique de digitalisation de l'entreprise (3.4.1.). Cet outil vise à rationaliser la pratique du télétravail en allégeant les tâches des managers et manageures et en reliant cet outil au calcul automatique des indemnités. Au moment de notre enquête, les salarié·e·s déclarent leurs jours de présence sur site et les jours télétravaillés sans que cela ne soit plus validé par leurs managers et manageures. Si un nombre supplémentaire de jours de télétravail est dépassé par rapport au « droit » du/de la salarié·e, le manager ou la manageure reçoit une alerte et va accepter ou refuser cette journée. En moyenne, les salarié·e·s rencontré·e·s ont indiqué renseigner ces informations un mois à l'avance sans que cela soit une obligation minimale de déclaration, certain·e·s salarié·e·s renseigneraient ces journées une semaine à l'avance.

Lors de la négociation du second accord, en 2022-2023, la direction fait disparaître les formules annuelles pour une organisation du télétravail à la semaine afin d'éviter que des salarié·e·s puissent légalement déposer 3 ou 4 de semaines de télétravail intégral.

Les OS parviennent pendant ces négociations à faire supprimer par la direction un article (présent dans la précédente version) qui interdisait de pouvoir poser le télétravail occasionnel par demi-journée.

Outre la forme du télétravail, les négociations sont aussi l'occasion de formaliser comment on accède au télétravail et sous quelles conditions.

3.2.4. Négocier les modalités d'accès au télétravail

Les textes successifs (Charte, accord sur les conditions de télétravail, avenants et accords télétravail) mentionnent tous le principe de double volontariat mais aussi celui de la réversibilité concernant l'accès au télétravail. Ces points n'ont pas été des objets de discussions.

Comme précisé dans le point précédent, l'accord 2021 mentionne que les salarié·e·s doivent formuler une demande d'accès au télétravail alors que l'accord 2022 marque une forme de généralisation du télétravail.

Les négociations sur les modalités d'accès au télétravail ont surtout porté sur les profils de ceux et celles qui y ont droit et sur les temporalités d'accession pour les salarié·e·s nouvellement recruté·e·s.

Tout d'abord concernant les profils des accédant·e·s au télétravail, il s'agissait plutôt pour les OS d'élargir l'accès d'une part aux salarié·e·s de services supports/gestion jusqu'alors exclu·e·s et d'autre part à certains profils (alternant·e·s, stagiaires).

Concernant la première frange exclue, les salarié·e·s de trois services de l'entité sont d'abord exclu·e·s, mais le télétravail généralisé pendant les périodes de confinement conduit à leur donner également accès au télétravail à l'issue de nouvelles négociations et de l'adaptation de certains postes pour les rendre télétravaillables. Concernant la seconde frange des exclu·e·s, dans le premier accord 2021, les alternant·e·s et les stagiaires sont exclu·e·s du télétravail alors que dans le second 2022 il·elle·s sont inclus·es. La seule exclusion concerne les stagiaires dont la durée d'exercice est inférieure à 6 semaines. Selon plusieurs négociateurs et négociatrices, l'accord de 2022 « *embarque tout le monde* » dans le télétravail.

Ensuite, concernant les temporalités d'accès pour les salarié·e·s nouvellement recruté·e·s, une représentante CFDT négociatrice raconte :

« Là où on diverge, entre la position de la CFDT et la position de la direction c'est que la direction veut une période probatoire de 18 mois, permettre à un nouvel entrant de faire 1 jour de télétravail et au bout de 18 mois, d'entrer dans le dispositif complet, là où nous, on a plutôt proposé, le premier mois 1 jour de télétravail. A partir du 2^{ème} mois, on va... Alors évidemment on a poussé jusqu'au 3 jours de télétravail. C'est une forte demande des collègues de garder 3 jours de télétravail. Donc du coup, on a demandé 3 jours de télétravail pour tout le monde et donc de dire : à partir du 2^{ème} mois et jusqu'à la fin de la période d'essai ou accord de son manager avant 2 jours de télétravail et ensuite il rentre dans le principe, le dispositif normal, parce qu'on trouve quand même que 18 mois de période probatoire, c'est énorme. On n'est plus tellement nouvel entrant au bout de 18 mois. Sachant que pour les non cadres, les périodes d'essai, c'est 3 mois, renouvelables, pour les cadres, c'est 4 mois renouvelables ». Marie Ternier, CFDT, entretien du 16/10/2022.

La CFDT défend dès lors au cours de ces négociations une réduction des 18 mois demandés par la direction avant d'accéder au télétravail. Cette position de la CFDT doit être rapprochée d'expériences de nos interlocuteurs et interlocutrices ayant vu des salarié·e·s nouvellement recruté·e·s se retrouvant parfois seul·e·s de leurs services sur le site (cf. 3.4). L'accord 2022 ne comprend pas ces indications relatives aux durées de probation ce qui laisse entendre que soit les OS ont obtenu gain de cause soit que cela relève de pratiques qui divergeraient de ce que l'accord prévoit.

3.2.5. Négocier les indemnités relatives au coût du télétravail

Pendant la période 2018-2021 d'application de la Charte, les salarié·e·s qui télétravaillent ne bénéficient d'aucune indemnité télétravail. Ce point a été au cœur des négociations du premier accord télétravail. Ces dernières ont été jugées « difficiles » sur ces aspects :

« le télétravail n'était pas du tout indemnisé donc bon pour une journée télétravail il y avait ni d'indemnisation d'occupation des locaux, ni de tickets restaurant, rien de tout ça. (...) le premier confinement c'était en plein hiver donc on a bien senti l'effet sur les factures d'électricité et aussi le fait que ben il y avait pas de cantine, il y avait rien de tout ça. Nous, chez nous, il y a pas de ticket restaurant, c'est uniquement l'abonnement de l'employeur au restaurant de l'entreprise donc pas de restaurant d'entreprise donc il y avait eu ces négociations qui ont été compliquées

*mais on a quand même obtenu quelques euros, pas grand-chose, mais on les a eu. »
Marie Ternier, CFDT, entretien du 16/10/2022.*

Pendant les négociations du premier accord télétravail, la CFDT se serait montrée plus flexible que l'UNSA sur le sujet des dédommagements liés au coût du télétravail (indemnités et tickets restaurants). La CFDT aurait priorisé alors le nombre de jours de télétravail tandis que l'UNSA aurait demandé une augmentation des indemnités et l'obtention de tickets restaurant. La CFDT signe dès l'obtention du nombre de jours demandés avec la CFE-CGC. L'UNSA refuse d'abord de signer, de même que FO. L'alliance signataire entre la CFDT et la CFE-CGC permet d'atteindre le seuil des 30% et d'accéder au droit de faire un référendum, ce que demande alors la CFDT à la direction et que l'UNSA aurait voulu empêcher. En parallèle de cette demande, la direction rencontre les élu·e·s de l'UNSA et après discussions, l'UNSA signe finalement l'accord télétravail ce qui rend caduque la demande de la CFDT. Ces rencontres UNSA-direction sont qualifiées par un membre de la CFDT comme des « *petits arrangements entre amis* » et par une autre des « *passes droites* ». Les enquêté·e·s n'ont pas précisé quels avaient pu être ces arrangements mais l'UNSA indique que la direction leur aurait garanti que les tickets restaurant seraient introduits lors de la prochaine négociation. Toujours est-il que l'accord 2021 instaure une indemnité de 3 euros par jour télétravaillé (elle ne s'applique pas pour le télétravail occasionnel dont les frais sont qualifiés de « *négligeables* » et ne donnant dès lieu « *à aucune prise en charge* ») sans indication de plafond mensuel. Outre ce forfait, les salarié·e·s peuvent bénéficier d'une indemnité de 150 euros sur la forme d'un remboursement sur factures en cas de besoin d'achat pour « *installation complémentaire* ». Cet accord n'instaure pas l'accès aux tickets restaurant qui était particulièrement défendu par l'UNSA. L'accord 2021 comprend une mention qui a retenu notre attention, il y est précisé que les directions de l'entreprise disposent d'une somme de 50 euros (qualifiée « *enveloppe exceptionnelle* ») par salarié·e « *pour permettre aux managers de créer des événements, moments de convivialité afin de favoriser la cohésion sociale du collectif de travail* ». L'enveloppe est indiquée comme « *pilotée par le directeur de la direction* » et l'enquête ne permet pas de révéler si elle a été utilisée et comment. Le second accord en 2022 donne lieu à une modification des indemnités. La direction applique alors un plafonnement mensuel (qui n'était pas présent dans l'accord précédent) de 45 euros par mois en maintenant le montant de 3 euros par jour. Le principal changement d'après les OS est l'obtention de tickets-restaurants les jours télétravaillés – ce qui était demandé par des OS depuis 2018 pour certaines et de façon unanime depuis 2021 – en arguant qu'en présentiel les salarié·e·s pouvaient bénéficier d'une cantine d'entreprise. Ce point est concédé par la direction alors que ce sujet avait été totalement rejeté lors des négociations du premier accord :

« Depuis la mise en place du télétravail, on demandait la mise en place de ticket puisque la personne qui est sur site, ici, bénéficie d'une participation de la prise en charge de son repas au niveau du RIE donc on souhaitait justement avoir à peu près la même chose quand la personne travaille à distance (...) On a négocié 60/40, 60 à charge de l'employeur ce qui fait 5,95 quelque chose comme ça financé par l'employeur sur un ticket de 9,90 (...) l y avait une unanimité au niveau des syndicats de l'entreprise ». Michel Poinçon, CFDT, entretien du 05/04/2023.

La répartition des coûts des tickets-restaurant a été aussi l'objet de négociations, la direction proposait une valeur de 8,33 euros avec 60% à charge de l'employeur et 40% à charge du salarié. La CFE-CGC réclamait une valeur de 10 euros pour une répartition de 50/50. Les OS ont finalement obtenu un ticket à la valeur de 9,87 euros et ont alors accepté la répartition proposée par l'employeur (60/40).

L'obtention des tickets-restaurant est liée à des enjeux stratégiques d'apaisement du climat social. Le nouveau DRH reprend les négociations du second accord télétravail avec un style très différent de son prédécesseur. Les négociations sont alors moins tendues et il accepte rapidement les tickets-restaurant dans l'accord, réclamés depuis plusieurs années par les OS. Outre ces éléments, l'accord de 2022 comprend toujours l'indemnité d'installation complémentaire de 150 euros.

Un enjeu de prochaines négociations serait pour les représentant·e·s d'OS d'obtenir une augmentation des indemnités jugées comme ne couvrant pas suffisamment les frais inhérents à l'exercice du télétravail.

3.2.6. Négocier le lieu du télétravail

Le télétravail renvoie aux espaces dans lesquels il se pratique. Quand nous avons rencontré une membre de la DRH du groupe, celle-ci a défendu l'idée d'un télétravail qui pourrait être exercé partout y compris hors du domicile :

« Si les gens veulent aller... Nous, ils peuvent télétravailler d'où ils veulent, (...) si les gens veulent travailler chez eux, dans un café, dans leur maison de campagne, en fait on s'en préoccupe pas, ça c'est totalement open (...) » Carole Monceau, membre de la DRH, entretien du 02/02/2023.

Cependant au niveau de l'entreprise enquêtée, le télétravail n'est pas supposé être exercé dans une partie de ces endroits cités ce qui rejoint une distinction qui n'est pas toujours encore faite entre le travail nomade et le télétravail. Le lieu du télétravail a été le sujet de discussions pendant les négociations de l'accord télétravail. Avant la mise en place du premier accord télétravail, les salarié·e·s pouvaient travailler depuis l'étranger puisque rien ne leur interdisait. Lors des négociations de l'accord cette possibilité a été exclue. Un verrouillage technique a été mis en place de façon à ne pas pouvoir se connecter au réseau de l'entreprise depuis l'étranger. Finalement, le télétravail doit être exercé dans le domicile déclaré. Les salarié·e·s peuvent demander une dérogation pour télétravailler dans une résidence secondaire en indiquant l'adresse. Cependant, d'après un représentant FO de Couvrance⁶⁶, certain·e·s salarié·e·s ont été autorisé·e·s à télétravailler dans des résidences secondaires et d'autres pas, des dérogations auraient été refusées pour des motifs qui ne nous ont pas été précisés.

Dans le premier accord télétravail, le télétravail dans les tiers-lieux est possible. La direction entend alors derrière le terme de « tiers-lieux » la possibilité de travailler dans les locaux d'autres entités du groupe dont Couvrance fait partie. Finalement, durant l'année d'application l'accord cette pratique ne se fait pas faute de pouvoir mettre en place des conventions de service et d'échange entre les entités. Ces difficultés seraient liées à la mise en réseau des entités que cette mise en place nécessiterait. Selon les négociateurs et négociatrices, la mise en place devrait être décidée au niveau du groupe pour être pratiquée par les entités. Certain·e·s salarié·e·s pourraient être intéressé·e·s par une telle disposition dans la mesure où le groupe possède un vaste réseau de locaux sur le territoire. Sous l'accord 2021, si le ou la salarié·e doit télétravailler ailleurs qu'à son lieu de résidence (pour une raison à justifier) il·elle doit alors déclarer ce lieu. Le télétravail dans un espace de coworking a été interdit malgré une demande des OS en ce sens, la direction avançant que ces configurations poseraient des problèmes en matière de sécurité des données.

⁶⁶ Marc Gambier, FO, entretien du 16/11/2022.

« Quand on demande pourquoi on exclut ces espaces-là, on nous dit : oui mais c'est le RSSI, c'est la politique RGPD, DPIO et compagnie, on met ce qu'on veut derrière [rires] ». Marie Ternier, CFDT, entretien du 16/10/2022.

Ces arguments sécuritaires ne convainquent pas tous les représentant·e·s d'OS qui voient surtout une opposition de la direction à dédommager d'éventuels frais pour louer des espaces coworking.

L'accord télétravail 2022 assouplit légèrement le lieu d'exercice du télétravail en précisant qu'il a « principalement » lieu « au domicile du salarié » et qu'il « peut s'agir de sa résidence principale ou d'un autre lieu situé impérativement en France métropolitaine ». La mention « autre lieu » paraît particulièrement flou puisqu'elle peut être interprétée comme un lieu de résidence secondaire ou autre. Cependant la localisation du lieu du télétravail doit permettre au ou à la salarié·e d'atteindre physiquement les locaux de l'entreprise sous 24 heures en cas de besoin. Un article de l'accord précise par ailleurs que le télétravail doit être exercé dans un espace où le travail peut être réalisé « dans le calme et en toute confidentialité » en ayant à disposition une connexion internet adaptée.

3.2.7. Une hybridation des négociations qui modifie les façons de négocier

Les négociations des accords chez Couvrance se sont déroulées intégralement en distanciel pendant les confinements et se déroulent désormais sous format hybride avec, selon le membre de la DRH rencontré, 30% de présents sur site et 70% de participants en distanciel, ce que ce dernier regrette :

« Pour moi si vous voulez, c'était important de serrer des mains, le contact physique dans la négociation est quelque chose d'extrêmement important et vous ne l'avez pas à l'écran ce contact-là, la réaction des gens aussi quand vous êtes... Quand vous présidez une séance, vous voyez la réaction de certaines personnes donc vous vous dites : bon là, j'ai tapé juste, là j'ai pas tapé juste. Quand vous êtes en visio, vous ne voyez pas les gens, donc en plus quand ils mettent pas leurs caméras... Et pour peu que quand ils mettent les caméras, ils soient peu expressifs au niveau du visage, finalement, vous perdez beaucoup en qualité de négociations et en qualité de relations humaines. Je pense que pour eux, c'est pareil, quand ils négocient, ils m'analysent en tant que négociateur et moi aussi, en fonction de ma gestuelle, je montre des choses, que je ne montre pas à l'écran. (...) Moi, en tant que membre de la DRH, si vous voulez, le télétravail me perturbe beaucoup parce que j'ai la même vision que les organisations syndicales. Pour moi, je suis membre de la DRH d'une communauté de travail et... Je... Le fait de faire des négociations en hybride, le fait de faire des négociations en hybride, le fait de faire des entretiens avec les salariés à distance, moi, ça ne me convient pas en termes de... De métier. Mais, je ne peux pas faire autrement donc je prends sur moi et je le fais mais dans mon for intérieur, je trouve que ça n'apporte pas du bien à notre métier. » François Fontaine, membre de la DRH, entretien du 28/02/2023.

Les négociateurs et négociatrices se seraient désormais habitué·e·s à ces formats de négociations après des débuts difficiles :

« [Pendant les confinements] la négociation en Teams c'était très, très dur. Moi je suis quelqu'un qui, en négociation, aime avoir son interlocuteur en face, pour discuter, voir les réactions de son visage. Il y a une palette d'émotions qui

*disparaissaient par le biais de Teams en fait, et c'était très difficile finalement. (...)
Chacun a appris en marchant » Aziz Hassan, UNSA, entretien du 23/12/2022.*

Cette hybridation du format des négociations conduirait aussi les négociateurs et négociatrices à davantage utiliser des outils digitaux pendant le déroulement des réunions. Un représentant UNSA, négociateur pour les multiples accords de l'entreprise explique par exemple communiquer sur des groupes WhatsApp avec les autres élu·e·s pendant les négociations :

*« Quand on est dans une négo, nous, on n'hésite pas à envoyer directement : voilà ce que la section propose, voilà ce qu'il y a et les gens inter-réagissent en fait. »
Aziz Hassan, UNSA, entretien du 23/12/2022.*

Ces changements dans les façons de négocier semblent à la fois être regrettés et être désormais intégrés dans les pratiques des négociateurs et négociatrices. Plusieurs d'entre eux et elles expliquent préférer négocier physiquement tout en négociant eux et elles-mêmes bien plus en distanciel qu'en allant sur site pour des raisons pratiques (ne souhaitant pas aménager leur jour de télétravail, souhaitant éviter les temps de transport, etc.). Cet élément concernant l'hybridation des pratiques de négociations nous conduit à traiter des pratiques syndicales dans ce contexte de télétravail.

3.3. Les pratiques syndicales en contexte de télétravail

Les données collectées concernant les pratiques syndicales exercées et modifiées pendant et par le contexte de télétravail permettent de distinguer tout d'abord les façons dont les OS communiquent dans l'entreprise et à l'intérieur de la section elle-même (3.3.1.). Ensuite, nous revenons sur les façons dont l'animation des sections syndicales et des tâches peuvent être modifiées par l'usage du télétravail (3.3.2.). Puis, nous nous focaliserons sur les difficultés que peuvent rencontrer les militant·e·s à recruter de nouveaux et nouvelles adhérent·e·s dans ce contexte (3.3.3). Les militant·e·s des sections syndicales de l'entreprise Couvrance ont dû faire l'expérience d'un militantisme à distance et face auquel ils et elles ne disposaient pas des mêmes facilités d'engagement (3.3.4.). Enfin, le télétravail peut complexifier les façons de mobiliser les militant·e·s de la section (3.3.5) ou encore de mener certaines actions collectives. Nous verrons ainsi, avec le cas de la grève et de la manifestation, que le télétravail peut à la fois en faciliter et en freiner la pratique (3.3.6.).

3.3.1. La communication syndicale dans l'entreprise et au sein de la section

L'accord syndical de l'entreprise autorise les organisations syndicales à envoyer, de façon illimitée, des communications à l'ensemble des salarié·e·s sur leurs adresses électroniques professionnelles, une règle qui est loin d'être fréquente dans les entreprises. Chaque section syndicale dispose d'une adresse électronique professionnelle dont ils et elles ont la gestion (réception et envoi de messages possibles).

Lors d'une des visites commentées du site de l'entreprise, nous avons pu observer le panneau d'affichage syndical, qui est situé à un étage du bâtiment au niveau duquel tou·te·s les salarié·e·s ne passent pas. Relativement peu visible, ce panneau comportait peu de tracts et ces derniers paraissaient assez anciens, parfois effacés et/ou avec des usures liées à l'accroche. Les élu·e·s d'OS rencontré·e·s disent tou·te·s, dans les entretiens, ne plus utiliser ces panneaux qu'il·elle·s estiment ne pas être consultés par les employé·e·s.

Les élu·e·s disposent également d'un espace propre sur le réseau interne de l'entreprise. Cet espace (Share Point) est divisé en deux parties, l'une n'est accessible qu'aux adhérent·e·s de la section syndicale et l'autre est accessible à tou·te·s les salarié·e·s. La section de la CFDT utilise l'espace quasi exclusivement pour y déposer des tracts numériques. Cette section utilise ce biais ainsi que l'envoi de messages électroniques pour communiquer avec les salarié·e·s.

Les OS de l'entreprise ont toutes créées des adresses mails génériques communes à la section – en plus et à côté donc de celles de l'entreprise – qui ne passent pas l'entreprise. La CFDT, la CFE-CGC et FO n'ont pas investi dans d'autres canaux que ceux-ci cités à l'inverse de l'UNSA qui a multiplié les investissements dans des outils digitaux.

Les DS rédigent et diffusent surtout numériquement des éléments de communication interne, par des comptes-rendus succincts, juste après des réunions ou juste après « la plénière » mensuelle entre la direction et les OS. La direction fait réaliser un compte-rendu par une société extérieure qui est diffusée 3 semaines après l'évènement. Les représentant·e·s des sections syndicales tentent donc d'être les plus rapides à faire circuler les informations importantes des plénières à leurs adhérent·e·s. La CFE-CGC indique dans les entretiens produire une communication par mois en « *temps ordinaire* » et aller jusqu'à 2 ou 3 par mois si les « *actualités du moment* » le nécessitent.

La section de l'UNSA a ouvert une chaîne YouTube qu'elle utilise surtout au moment des campagnes pour les élections professionnelles. Elle anime plusieurs groupes WhatsApp avec différents niveaux d'informations selon les profils des membres du groupe. La section a des groupes WhatsApp distincts qui ont été créés en 2018, avant les confinements, pour : les élu·e·s ; les adhérent·e·s ; les adhérent·e·s et les sympathisant·e·s. Les élu·e·s se sont entendu·e·s pour fixer une règle qu'ils et elles rappellent parfois aux participant·e·s des groupes :

« La seule règle qu'on a fixée, c'est que ces groupes restent que liés au syndicalisme et il n'y a rien de privé qui rentre là-dedans mais sinon, voilà, c'est la seule règle qu'on a fixée. » Aziz Hassan, UNSA, entretien du 23/12/2022.

Parmi les communications, l'UNSA produit un « gros tract » diffusé numériquement et un tract bref comprenant des grandes informations résumées ainsi que l'indication de « *bons plans* » pour salariés. De plus, la domination de l'UNSA au CSE conduit à une mainmise sur la communication des activités du CSE, la section produit systématiquement des comptes-rendus des réunions qu'ils partagent avec l'ensemble des salarié·e·s par Sharepoint, ce qui leur permet d'avoir des données sur le nombre d'ouverture du fichier (en moyenne plus de 200 dans la première heure de réception).

3.3.2. Animation et tâches syndicales

Le télétravail a obligé les sections syndicales à modifier leurs pratiques en termes d'animations de la section.

Du côté de la CFDT, les réunions de section se déroulent quasiment toutes sous format hybride :

« Malheureusement », souligne une représentante CFDT. « On se connaît tous donc même si on est à distance, on est capable de mettre un visage sur un nom et un nom sur un visage, ce qui est plutôt pas mal mais par contre, ce qui est beaucoup plus compliqué effectivement, parce qu'on a le droit de faire 1 heure de réunion syndicale par trimestre, ce qui est déjà pas mal, mais on ne les utilise pas toujours. (...) On les utilisera certainement pour parler de l'accord télétravail. Mais... Là où c'est compliqué c'est que du coup, on est en mode hybride et en mode hybride

avec... Des gens qui sont dans la salle parce qu'en général on réserve une grande salle au 6^{me} donc les gens qui sont dans la salle, d'autres qui sont dans d'autres salles à côté parce qu'il faut pas que... On sait jamais quelque fois qu'il y ait un œil qui passe et regarde qui d'autres est dans la salle pour... voilà et ceux qui sont à distance. Alors entre ceux qui parlent dans la salle, ceux qui sont à distance, le tchat d'un côté, c'est très, très difficile, c'est très compliqué. Après, malheureusement, c'est le quotidien maintenant mais c'est vrai que ça paraît... Et puis, c'est pas nécessairement si productif que ça en fait (...) On se disperse et du coup, pendant qu'il y en a qui parle, il y en a qui mettent des questions et on n'a pas le temps de répondre aux questions et puis il y en a qui veulent prendre la parole, il faut couper la parole à l'un pour donner la parole à l'autre, ça fait de la frustration dans tous les sens, c'est un peu compliqué. » Marie Ternier, CFDT, entretien du 16/10/2022.

Si le fait de se connaître tous facilite la réalisation des réunions sous format hybride, l'animation n'en reste pas moins difficile et le format hybride regretté par cette représentante de la CFDT. Les élu·e·s de la section disent en plus avoir du mal à répondre à toutes les sollicitations qu'ils et elles reçoivent :

« c'est un petit peu difficile en termes d'activités syndicales, on est très sollicité par les managers ou les collaborateurs de l'entreprise qui nous disent : là, les élus on a besoin de vous, parce que ce qui est fait par la direction sur tel périmètre, on l'a pas compris ou alors on considère que c'est pas bien, ou alors... Enfin voilà, on est sollicité. » Anne-Sophie Manteau, CFDT, entretien du 23/03/2023.

Ces multiples sollicitations sont plus difficiles à traiter pour les OS qui doivent jongler avec différents canaux et trouver la « juste » présence (en présentiel ou en distanciel) et le bon outil pour qu'elle soit efficace. Les représentant·e·s d'OS rencontré·e·s ne tiennent ainsi plus de permanences syndicales par exemple, mais tentent de « se montrer » sur les plateaux lorsqu'ils et elles travaillent sur site pour être physiquement identifiables.

Presque tou·te·s les représentant·e·s rencontré·e·s disent ne plus faire de distributions de tracts depuis avant les périodes de confinement, exception faite lors des campagnes pour les élections professionnelles. Seul un représentant de FO indique encore distribuer des tracts papiers afin de pouvoir échanger directement avec les salarié·e·s. Globalement, lorsque les militant·e·s sont sollicité·e·s, ils et elles tentent de rencontrer physiquement le ou la salarié·e – quel que soit le motif de sollicitation – et si cela n'est pas possible passent par des rendez-vous sur Teams. Cet élu FO nous explique privilégier les rencontres physiques :

« Personnellement quand il y a un conflit avec la direction et qu'on m'appelle et qu'il faut débroussailler tout ça. Je préfère voir en présentiel, au moins la première fois quoi. J'ai besoin de connaître la personne, de savoir ce qu'elle vit, ce qu'elle ressent. Rien ne remplace le contact en présentiel pour ça. Moi, je fonctionne comme ça, un rendez-vous ou même... Comme représentant du personnel, j'ai quand même un peu plus de latitude que les salariés, je peux aller sur site quand je veux. Et même si c'est un jour où c'est pas prévu que j'y aille, je peux y aller s'il y a urgence, ça me pose pas de problème. » Marc Gambier, FO, entretien du 16/11/2022.

Si les rencontres physiques sont privilégiées, elles sont cependant difficiles à organiser. Les représentant·e·s des OS rencontré·e·s estiment qu'elles restent pourtant importantes pour recruter de nouveaux et nouvelles adhérent·e·s dans les sections.

3.3.3. Recruter de nouveaux et nouvelles adhérent·e·s

L'élargissement du télétravail éloigne les élu·e·s des salarié·e·s et rend plus difficile le recrutement de nouveaux et nouvelles adhérent·e·s :

« c'est compliqué parce qu'on a tout essayé [en envoyant des mails pour approcher des personnes qu'on démarchait], les réponses autonomiques c'est de dire : oh j'ai pas le temps. Quand on se voyait physiquement, c'était différent, parce que là on parlait aux gens ». Marius Bourdy, CFDT, entretien du 16/10/2022.

« recruter des adhérents, en distanciel, c'est... Autant la machine à café : ah tu veux pas adhérer à la CFDT, oh allez vas-y, non, non je vais réfléchir, là décrocher le téléphone pour démarcher les gens c'est compliqué. Tu m'appelles pourquoi ? Je t'appelle pour te demander : tu veux pas adhérer à la CFDT ? Non merci, je vais à une réunion Teams. C'est vrai que c'est pas évident, on a des sympathisants, on a quelques sympathisants. On commence à avoir de moins en moins d'adhérents (...) ils partent en retraite et on a du mal à les remplacer malheureusement (...). C'est plus difficile de capter des nouveaux, c'est vraiment compliqué. Autant à une époque on avait une information tous les mois, je crois, où on avait un petit peu la liste des nouveaux entrants. Malheureusement, ça ne se fait plus donc c'est assez compliqué. (...) L'ancienne déléguée syndicale qui disait : je vais pas faire l'annuaire tous les mois pour voir qui est entré, qui est sorti, ce serait dommage. Mais ne serait-ce que de faire une prise de contact, on avait envisagé de faire potentiellement pour les nouveaux justement, alors pas nécessairement un livret d'accueil mais a minima, un petit tract de bienvenu, un mot précisant les actions des uns et des autres, notamment qui sont les élus de la CFDT, à quel niveau, CSE, CSSCT, référent harcèlement, ce genre de choses qu'on a jamais fait et puis même si on l'avait fait, aujourd'hui comme on ne sait pas qui est nouveau et qui ne l'est pas... ». Marie Ternier, CFDT, entretien du 16/10/2022.

« Quand on est sur place, on voit les gens, on discute mais le télétravail... honnêtement, ça n'arrange pas le... Le recrutement et les activités syndicales. » Martin Zordier, CFE-CGC, entretien du 30/11/2022.

« Le côté recrutement [de nouveaux adhérents] ça a été plus difficile [ces dernières années]. Ça a été plus difficile parce que les gens c'est plus facile d'échanger quand ils nous voient. Pendant plusieurs années, bah déjà, il y a eu les différents confinements ou semi confinements liés au covid, donc là forcément c'était difficile. Beaucoup de gens qui sont arrivés chez Couvrance, pendant cette période-là, ne connaissaient pas les personnes qui sont élues et... Le fait de revenir sur site en télétravail, c'est pareil. On connaît pas forcément les nouveaux, les nouveaux ne nous connaissent pas forcément. Donc, c'est vrai qu'il y a intérêt à avoir un lien de communication qui perdent pas le fil. On fait souvent des petits tracts, on diffuse des informations via l'intranet syndical pour que les gens voient la présence des élus ». Anne-Sophie Manteau, CFDT, entretien du 23/03/2023.

Les militant·e·s n'ayant pas accès aux listes des nouveaux et nouvelles salarié·e·s, ils et elles estiment du côté de la CFDT qu'il est difficile de les trouver. Si une ancienne élue avait envisagé de construire ces listes en recoupant ancien annuaire et annuaire mis à jour, aucun·e membre de la section ne s'en est finalement chargé.

Lorsque les militant·e·s entendent parler d'une personne intéressée pour adhérer à la section, toute section syndicale confondue, ils et elles tentent de la rencontrer physiquement. Néanmoins ces rencontres physiques sont devenues difficiles à programmer en raison du télétravail souvent mobilisé comme motif d'indisponibilité. Pour autant, certain·e·s militant·e·s adaptent leur propre télétravail pour se rendre physiquement sur le site au moment où l'intéressé·e y sera comme le raconte un représentant de la CFE-CGC :

« Ça doit remonter à un mois. Un adhérent a dit : il y en a un qui est intéressé, j'ai dit ah oui il est intéressé ? Du coup, c'était compliqué de trouver un jour où on sera tous les trois sur site. J'ai dit non mais ça c'est pas un problème, je viendrai donc c'est ce qu'on a fait, je suis venu sur site un jeudi et on a été déjeuner à trois et comme ça, j'ai pu faire adhérer... Un nouveau salarié. » Martin Zordier, CFE-CGC, entretien du 30/11/2022.

Au cours de l'enquête nous avons rencontré un « jeune adhérent » (tel qu'il se présente) de la CFDT. Agé d'une cinquantaine d'années, connaissant plusieurs élu·e·s de la section, il adhère une dizaine de jours avant notre rencontre au syndicat. Cette adhésion se fait en avril 2023 pendant le mouvement intersyndical contre la réforme des retraites, il passe alors directement par la plateforme nationale et ne contacte pas les membres de la section locale qu'il connaît (son service de 6 personnes comprend 2 adhérents et il identifie d'autres adhérent·e·s). N'ayant jamais adhéré à un syndicat au cours de sa carrière, il explique :

« Ça faisait longtemps que je me disais qu'il fallait se syndiquer parce que je trouve que c'est quand même important mais je l'avais jamais fait dans ma carrière professionnelle et puis là, je trouvais que c'était vraiment la goutte d'eau qui faisait déborder le vase cette réforme et la CFDT et bien c'était le plus... Ils sont assez bien représentés chez Couvrance et puis je partageais plutôt leur position et puis je voulais soutenir le mouvement intersyndical parce que je trouve que, pour le coup, c'est une bonne idée que les syndicats soient plutôt unis et pas désunis ». Guillaume Vital, adhérent CFDT, entretien du 05/04/2023.

Pendant son adhésion il en ligne, il indique l'entreprise dans laquelle il travaille ce qui informe les représentant·e·s de la CFDT de la nouvelle adhésion. Ce n'est qu'après cette adhésion qu'il participe à un déjeuner avec les autres adhérent·e·s de la section à la cantine d'entreprise puis à une réunion de la section en distanciel.

Ces difficultés à recruter de nouveaux et nouvelles adhérent·e·s ne sont pas partagées par l'ensemble des sections syndicales de l'entreprise. L'UNSA, majoritaire, qui comprend 54 adhérent·e·s au moment de l'entretien avec un de ses représentant·e·s, augmenterait de 20% d'adhérents par an. Selon lui, c'est l'investissement dans des outils et des pratiques digitales qui aurait permis cette augmentation. D'après les autres OS, ce succès serait lié à des pratiques clientélistes et qu'un représentant FO qualifie de « *syndicalisme de boutiquier qui marche très bien dans la banque et dans les assurances* ». Ces critiques entre OS se retrouvent aussi en temps de campagne pendant lesquels les militant·e·s ont dû aussi ajuster certaines pratiques.

3.3.4. Faire campagne

Les manières de tenter de recruter de nouveaux et nouvelles membres peuvent être dupliquées comme des techniques de campagne en temps d'élections professionnelles. Une représentante de la CFDT fait remonter des problèmes rencontrés par la section lors de la campagne pour les élections professionnelles :

« faire campagne électorale dans une situation normale on sait faire. Faire une campagne électorale en total dématérialisé, là pour le coup, c'était hyper compliqué parce qu'on savait pas trop comment aborder les choses et on n'avait pas de matière sur le... Sur le site de la CFDT, on n'avait pas vraiment de matière, c'était assez compliqué et à la différence de l'UNSA qui nous avait fait un méga blog, nous on savait pas faire, donc on a essayé de mettre, de façon dématérialisée, ce qu'on faisait de manière peut-être un peu plus physique quand on était sur site. Donc, on a balancé des tracts et des tracts mais on sait pertinemment que ça a pas un effet [terrible] (...) on a organisé des réunions en distanciel avec les salariés, c'est très compliqué (...) ». Marie Ternier, CFDT, entretien du 16/10/2022.

La CFDT, la CFEC-CGC et FO ont rencontré des difficultés à mener leur campagne lors des dernières élections professionnelles en 2021. L'investissement dans des outils digitaux par l'UNSA lors de ces élections aurait contribué à son succès. Comme nous l'avons précédemment exposé, l'UNSA a créé mais aussi routinisé des usages syndicaux : groupes WhatsApp, chaîne YouTube mais aussi par exemple compte Twitter ou encore communication Teams qui ont conduit à la rendre incontournable. Cette présence digitale s'est doublée d'une présence sur site qui aurait été appréciée des salarié·e·s.

3.3.5. Des difficultés à mobiliser dans la section

Les représentant·e·s rencontré·e·s font part de difficultés à organiser le travail militant. Celles-ci ne sont pas propres au contexte du télétravail mais il contribuerait à les amplifier.

Lorsque les élu·e·s aux mandats les plus prenants évoquent ces tâches, ils et elles se comparent à des managers/manageres – rôle que plusieurs d'entre eux et elles ont déjà exercé ou exercent dans leur cadre professionnel – ayant moins de pouvoir dans le cadre syndical que professionnel.

Selon Aziz Hassan, élu UNSA depuis deux mandats :

« C'est plus dur je pense que d'être dans la peau d'un manager parce qu'on est quand même censé manager sans qu'on ait le lien de subordination donc je pense que c'est encore plus complexe que manager. Un manager, il y a une relation de subordination donc il y a quelque part... On peut discuter mais si à la fin il vous dit de faire, vous faites, parce que c'est votre chef, voilà. Donc [rires] la discussion elle s'arrêtera. Mais quand on est dans un syndicat, on n'a pas cette relation hiérarchique par rapport aux élus ou par rapport aux membres du syndicat et donc... Mais on est quand même obligé de manager parce qu'on est aux responsabilités mais sans lien de subordination donc il faut être beaucoup plus diplomate. ». Aziz Hassan, UNSA, entretien du 23/12/2022.

Ainsi, Martin Zordier, représentant de la CFE-CGC explique par exemple que deux élus de sa section sont en arrêt travail. Il ne parvient pas à convaincre ces derniers de renoncer à leurs

mandats pour permettre à d'autres adhérents de les exercer. N'ayant pas de rapport hiérarchique entre lui et eux, il ne peut les obliger à renoncer à leurs mandats.

Le télétravail introduit une difficulté supplémentaire pour les sections dans la mesure où les adhérent·e·s, moins présent·e·s sur site, rencontrent les mêmes difficultés que les managers et manageures avec les membres de leurs équipes. Les représentant·e·s ont ainsi du mal à savoir quand les autres élu·e·s sont disponibles, quand ils et elles peuvent les solliciter sans les déranger et en même temps ils et elles perçoivent que certain·e·s échappent à certaines tâches syndicales en n'étant pas physiquement visibles des autres membres de la section.

Ainsi, certain·e·s représentant·e·s ont tenté d'organiser des tractages sur site pendant des temps « hors travail » (au début de la journée de travail, le temps du midi, en fin de journée) et ont rencontré de grandes difficultés à mobiliser les adhérent·e·s de la section qui disaient « télétravailler ». Certain·e·s représentant·e·s ont alors renoncé à ces actions car ils et elles ne parvenaient pas à réunir suffisamment de militant·e·s.

3.3.6. Obstacles et arrangements autour des grèves

Le télétravail semble avoir des effets ambivalents concernant la pratique de la grève. La direction de Couvrance communique systématiquement avant les journées nationales de grève pour inciter au télétravail. Une membre de la DRH du groupe explique sur ce point :

« Aujourd'hui, (...) on n'a plus besoin de communiquer, quand vous avez des grèves, (...) là aujourd'hui, c'est plus un sujet. Les gens se mettent en télétravail, ils ont pas besoin de demander à le faire, on n'a pas à le demander, c'est juste évident, (...) bah tiens je me mets en télétravail parce que demain j'ai prévu de venir mais là il y a une grève, je ne pourrais pas venir. Non, pff, l'entreprise s'organise, chacun s'organise comme il veut, d'ailleurs certains vont continuer à venir au bureau, d'autres non, mais personne ne demandera l'autorisation en fait. » Carole Monceau, membre de la DRH, entretien du 02/02/2023

Si les entreprises n'auraient quasiment plus besoin de communiquer sur l'usage du télétravail des journées de grèves, ce n'est pas tout à fait ce qu'indiquent les salarié·e·s rencontré·e·s :

« Tous les jours [de grève, la direction] envoie des mails... Par exemple mardi il y avait grève donc ils ont envoyé un message lundi. À chaque fois en fait, la veille au soir ou par exemple le vendredi, quelques jours avant, ils envoient un message, ils incitent au télétravail. Il y a pas de souci sur ça, on a un outil où on va déposer notre télétravail soit exceptionnel, soit occasionnel soit le télétravail classique et voilà. » Anne-Sophie Manteau, CFDT, entretien du 23/03/2023.

Les salarié·e·s peuvent de leurs côtés utiliser certaines stratégies pour eux et elles-mêmes faire grève sans que cela ne soit déclaré.

Certain·e·s enquêté·e·s ont indiqué – hors de l'entretien enregistré – avoir joué des libertés rendues possibles par le télétravail pour ne pas se déclarer gréviste mais participer à une partie de manifestation. Certain·e·s expliquent par exemple avoir bloqué des créneaux de deux à trois heures dans leurs agendas en mentionnant des réunions fictives, parfois entendues avec certain·e·s collègues eux/elles aussi grévistes sans déclarer l'être.

Un autre enquêté explique quant à lui avoir déposé une demi-journée de grève pour manifester et ne pas se déclarer gréviste et avoir télétravaillé l'autre demi-journée :

« on a reçu il y a 2-3 jours un message de la RH disant qu'on pouvait travailler occasionnellement si on en n'avait pas l'habitude le jour de la grève, jeudi, voilà, bon moi il s'avère que c'est mon jour de télétravail donc je serai en télétravail donc ça pose pas de souci mais il y a d'autres fois où je me suis mis en télétravail occasionnel justement les jours de grève, les transports fonctionnaient pas. Par ailleurs, j'étais souvent en télétravail les jours de grève, télétravail le matin et en grève l'après-midi donc ça m'allait bien de procéder comme ça ». Guillaume Vital, adhérent CFDT, entretien du 05/04/2023.

Le cas de la grève et de la pratique de la manifestation montre bien alors les effets ambivalents que le télétravail peut avoir sur certaines actions collectives.

3.4. Les effets du télétravail sur les travailleurs/travailleuses et les collectifs de travail

Si le télétravail a eu et a des effets sur les modalités de travail des salarié·e·s de Couvrance, plusieurs représentant·e·s syndicaux et syndicales insistent aussi sur les effets des constantes réorganisations de l'entreprise sur le travail. La direction a eu recours à un cabinet de stratégie pendant plusieurs mois afin d'être accompagnée sur l'hybridation des modes de travail. Cette hybridation s'inscrit plus largement dans une augmentation de la digitalisation des pratiques et tâches professionnelles (3.4.1.). L'enquête montre que les salarié·e·s rencontrent certaines difficultés à travailler sur site qui contribuent à nourrir l'appétence pour le télétravail (3.4.2.). Ces pratiques de télétravail renvoient aussi aux enjeux autour de l'encadrement et du contrôle du télétravail des salarié·e·s (3.4.3.). Le contexte d'extension du télétravail conduit les managers et manageuses à changer certaines de leurs pratiques (3.4.4.) d'autant que le télétravail soulève des enjeux en matière d'intégration de nouveaux et nouvelles salarié·e·s (3.4.5.). Les données collectées conduisent à mettre en lumière des enjeux que le télétravail soulève en matière de temps de travail (3.4.6.) et d'interactions avec les collaborateurs et collaboratrices sur site ou en distanciel (3.4.7.). Les acteurs et actrices rencontré·e·s s'accordent cependant tou·te·s à souligner que, malgré des points négatifs récurrents concernant les thèmes évoqués, le télétravail leur permet une meilleure conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle qui les rend dès lors plus heureux et heureuses au travail (3.4.8).

3.4.1. L'augmentation de la digitalisation des pratiques

La digitalisation des pratiques liées au télétravail se retrouve dans les entretiens autour des usages de l'outil Teams pour toutes les actions de communication avec ses collègues ; mais aussi des outils techniques numériques RH et du systématisme des réunions au format hybride. Il n'est néanmoins pas évident pour certain·e·s enquêté·e·s de considérer que l'usage du télétravail aurait conduit à une plus grande utilisation des outils numériques. Pour une membre de la DRH du groupe dont Couvrance fait partie, ce serait l'augmentation des usages numériques qui aurait conduit à une augmentation du recours au télétravail :

« ce qui a changé, pour moi, c'est pas forcément le télétravail c'est vraiment le fait qu'on soit passé par une période de covid, qu'on ait tous été en digital et c'est le digital qui a aussi transformé la pratique, c'est pas le télétravail pour moi, c'est vraiment les outils digitaux. » Carole Monceau, membre de la DRH, entretien du 02/02/2023

Cette position est aussi celle d'un autre membre de la DRH⁶⁷ selon qui « *la digitalisation était programmée par les outils* » et les confinements auraient été des « *amplificateurs* » qui auraient fait prendre aux entreprises « *5 ans d'un coup* » en les obligeant à « *aller très vite* ». Le télétravail a conduit en tous les cas à une prolifération d'usages de nouveaux outils numériques, à moins, donc, que ce ne soit l'inverse. Les connexions passant par le réseau de l'entreprise ne sont pas bridées par des créneaux de connexion (qui empêcheraient par exemple de se connecter avant ou après telle heure). Si certain·e·s employé·e·s utilisaient avant les périodes de confinement Skype pour des réunions ou appels en distanciel, pendant la première période de confinement l'usage de Teams s'y superpose avant de devenir l'unique outil utilisé pour communiquer entre salarié·e·s mais aussi avec d'autres en dehors de l'entreprise (fournisseurs et fournisseuses, prestataires, client·e·s, etc.). Teams est aussi bien utilisé pour les réunions en distanciel que les échanges avec les collègues qui n'utiliseraient quasiment plus les envois de mails.

Concernant les outils techniques numériques RH, leurs usages ont particulièrement augmenté avec l'obligation de déclaration des journées télétravaillées. 4 outils différents sont désormais utilisés par les salarié·e·s contre un seul auparavant : l'un permet de déclarer les jours de télétravail ; l'autre les absences sur site ; l'autre le dépôt des jours de congés auquel s'ajoute un outil collectif à l'équipe du ou de la salarié·e où il faut à nouveau indiquer ces informations.

Si les réunions d'équipe sur des jours supposés fixes aux membres du service sont censées se dérouler sur site en présentiel pour tou·te·s, tou·te·s les enquêté·e·s rencontré·e·s décrivent des réunions d'équipe se tenant en hybride. Malgré l'établissement d'une journée commune de présence, elle ne semble jamais rassembler l'ensemble des membres d'une équipe y compris lorsque l'équipe est « petite » comme celle de Michel Pinçon et Guillaume Vital qui est composée de 6 personnes :

« La réunion d'équipe, elle a lieu le lundi et c'est donc... Avec l'application Teams [qu'on l'a fait] parce qu'il est difficile de réunir l'ensemble des collaborateurs d'une équipe sur le même jour. » Michel Pinçon, CFDT, entretien du 05/04/2023.

« Notre réunion d'équipe est le lundi, on l'a fait tous en visio et ça ne pose pas de difficultés. Mais non, ça a été très souple, on ne m'a rien imposé, ma responsable n'a rien imposé, on a juste échangé comme ça de façon simple et voilà globalement c'est plutôt le mardi et mercredi mais c'est souple, par exemple, hier, pour des raisons personnelles, j'avais un truc en fin de journée donc j'ai averti ma responsable que j'intervertissais le mardi et jeudi. (...) Il arrive que le mardi on se voit mais j'avoue que je ne me souviens plus, pas tout le monde parce que les gens ont leur télétravail ». Guillaume Vital, adhérent CFDT, entretien du 05/04/2023.

Dans cette équipe, la réunion hebdomadaire, bien que fixe, ne se tient pas en présentiel. Cette configuration donne à voir un ancrage de la pratique de réunion d'équipe sous format distanciel, la flexibilité des jours de télétravail est privilégiée par les managers et manageures de l'équipe. L'augmentation de ces usages numériques conduit certain·e·s salarié·e·s à se « perdre » en raison de la multiplication des canaux par lesquels les informations peuvent arriver au niveau des supports de réceptions comme des outils : ordinateurs et téléphones portables d'une part ; Teams, mails, etc. L'installation d'outils professionnels sur le téléphone serait plutôt faite par des salarié·e·s à haut niveau de responsabilité ainsi que par des salarié·e·s qui auraient des temps de transport élevés et utiliseraient dès lors ces temps pour travailler. Carole Monceau,

⁶⁷ François Fontaine, membre de la DRH, entretien du 28/02/2023.

membre de la DRH, décrit pendant l'entretien la multiplication des outils mobilisés dans le cadre de ses fonctions :

« Cette digitalisation fait qu'on a multiplié l'utilisation d'outils en fait donc vous pouvez vous parler par mail, vous pouvez vous parler en utilisant Teams, vous pouvez vous parler en utilisant WhatsApp ou un autre réseau social, (...) vous pouvez vous envoyer des messages avec LinkedIn aussi (...) je trouve qu'avant en fait on avait moins cette agilité à utiliser plein d'outils en parallèle et tout ça, c'est tellement rentré dans les mœurs que moi ça m'arrive du coup, effectivement, bah il faut que je fasse attention aux messages que je reçois sur Teams, au-delà des réunions, c'est-à-dire que c'est un canal de communication et donc en fait, les sollicitations et les sources de sollicitations se sont multipliées. (...) C'est tellement rentré dans les mœurs qu'effectivement, grosso modo, vous pouvez avoir... La même personne, elle va vous parler par SMS, par WhatsApp, par mail, par Teams et potentiellement vous envoyer un mail LinkedIn sur la même journée. Tous ces canaux vont avoir été activés et ça, c'est vrai que, moi un moment, c'est vrai que vu que le Teams était peu utilisé avant, franchement, les gens qui m'écrivaient dans Teams, ça me saoulait, je me disais : mais pourquoi tu passes par-là ? C'est tellement pas l'endroit par lequel je travaille, etc. mais maintenant, bah je sais que c'est complètement rentré dans ma pratique. Je me dis : plus jamais ça et moi-même je l'utilise pour certaines typologies de communication et en fait (...), c'est rentré dans la pratique. » Carole Monceau, membre de la DRH, entretien du 02/02/2023.

Pour fixer des barrières à ses connexions professionnelles, Carole Monceau utilise deux téléphones l'un professionnel où toutes ses applications professionnelles sont installées et l'autre personnel où seules des applications « basiques » sont installées. Bien que François Fontaine, membre de la DRH utilise aussi deux téléphones pour distinguer les usages, il observe une augmentation de ses usages d'outils digitaux :

« [J'arrive de moins en moins à me déconnecter] On est tellement connecté, pour vous donner un ordre d'idées, en tant que DRH, j'ai Teams, bon déjà on m'envoie des messages à tout bout de champ. J'ai la messagerie Outlook, je suis relié via Signal à mon DG, en one to one, je suis relié via Signal au comité de direction de Couvrance, je suis relié à Signal au comité de direction de Union et je suis relié à Signal à mes propres équipes. J'ai tellement de canaux de distribution de messages qui ne sont pas rationalisés que ça devient fatigant (...) Je suis pas très digital donc je pense être quelqu'un de mesuré mais quand je vois ma famille, ma famille me dit : mais François, t'es tout le temps avec ton téléphone donc je ne m'en aperçois plus et c'est vrai que j'observe depuis... Alors quand il y avait pas le télétravail et alors qu'il y avait déjà de la messagerie hein, j'arrivais à canaliser tout ça, je disais par exemple, quand je suis en vacances, le soir je vais me connecter voir s'il y a pas des urgences et les gens m'envoyaient des sms quand il y avait des urgences. C'était calé comme ça. Là, le problème, c'est que je peux louper des messages importants, par exemple qui vont m'être envoyé par mon patron sur sa messagerie Signal, que je n'aurais pas forcément vu parce que j'aurais regardé simplement mes mails par exemple. Ça m'oblige à être connecté en permanence d'une part mais surtout à regarder l'ensemble des canaux pour ne pas louper le message de tel ou tel qui lui par exemple... En je suis conseiller prud'homme employeur, lui mon président de chambre c'est WhatsApp donc il a une liste

WhatsApp de tous les conseillers prud'homme de sa chambre. Donc, ça commence à devenir beaucoup et depuis quelques mois, j'ai du mal à me déconnecter et puis aussi l'outil est entré dans votre vie personnelle. Là je vous parle de la montagne, je suis chez moi, je... Voilà, je... Et je travaille et les gens... Je suis avec ma famille, les gens... Donc c'est... C'est vraiment un changement anthropologique où le travail et la vie privée deviennent des moments mélangés. » François Fontaine, membre de la DRH, entretien du 28/02/2023.

François Fontaine exprime ici des difficultés, voire des impossibilités, de déconnexion qui si elles sont liées à ses fonctions professionnelles obligeant à une importante disponibilité auraient augmenté avec l'expansion du télétravail. Les échanges se faisant moins en co-présence sur site, on observe une multiplication des canaux d'échange, en particulier instantanés, là où auparavant le mail était privilégié comme outil numérique et s'inscrivait moins dans l'immédiateté que des messages Teams, Whatsapp, etc. Ces deux cadres de direction décrivent ainsi se perdre parfois dans cette multiplication des canaux obligeant aussi à tout regarder au risque de rater des informations. Ce qui se joue à l'échelle de leurs responsabilités peut rejoindre des difficultés d'autres salarié·e·s sur ce sujet.

3.4.2. Les difficultés à travailler sur le site de l'entreprise

Un autre constat issu de nos entretiens passe par le fait que l'engouement des salarié·e·s pour le télétravail et l'obtention de davantage de jours de télétravail semble lié, pour une part, à des difficultés à travailler sur le site. Un représentant FO de Couvrance explique pendant l'entretien :

« on a eu le sentiment que les gens étaient devenus amoureux du télétravail parce que leurs conditions de travail dans l'entreprise s'étaient détériorées et le fait de ne pas retrouver sa place, le flex office c'est on se met où on peut, j'allais dire où on veut mais [rires] (...) Avant on avait aussi des bureaux individuels et les responsables étaient dans leurs bureaux aussi donc on les voyait pas tout le temps. En flex office et en open space, le chef est tout le temps là. Et... On a une pression ». Marc Gambier, FO, entretien du 16/11/2022.

Le travail sur site, faute de place suffisante parfois, peut engendrer des nuisances auditives ou conduire à des conflits ne serait-ce que par manque de place. Les mardi et jeudi, journées les moins télétravaillées par les salarié·e·s et où sont situées la plupart des réunions des directions et des équipes, sont cités par plusieurs enquêté·e·s comme « surchargés » :

« Notre direction, elle est nombreuse et le jeudi on est quasiment tous sur site. Donc on prend des places sur d'autres directions en fait. Là, il peut y avoir soit des petits conflits de place, soit des gens qui se retrouvent sur des étages différents sauf qu'ils sont justement venus sur site pour partager avec nous les collègues et en fait ils ont pas forcément la place. Là, je sais que jeudi on a une réunion de... De... Sur site, une convocation sur site de la direction donc là, c'est toute l'entreprise qui va être sur site jeudi donc je pense que ça va être compliqué. Moi, j'ai commencé à dire à ceux qui n'habitent pas loin qu'éventuellement, jeudi matin ils se mettent en télétravail et ils ne viennent que l'après-midi pour la réunion parce que ça va être un peu compliqué. Et bon, il y a beaucoup de places alternatives mais bon, il faut voir les conditions, c'est plus du tout la même chose. » Anne-Sophie Manteau, CFDT, entretien du 23/03/2023.

D'après plusieurs représentant·e·s d'OS rencontré·e·s, le télétravail permettrait aux salarié·e·s d'échapper au travail du site :

« [Les salariés] sont en souffrance quand ils viennent sur site (...) vous vous dites : c'est pour recréer du lien mais recréer du lien pour faire venir des gens sur site pour passer leurs temps en réunion Teams, quel est l'intérêt ? C'est pareil. Ou faire venir des gens qui vont avoir 2 heures de trajet le matin, 2 heures de trajet le soir, pour faire des activités qu'ils peuvent faire chez eux. Tout ça fait qu'aujourd'hui, la pandémie, la période postpandémie, le développement du télétravail fait qu'aujourd'hui les personnes qui viennent sur site, ils veulent trouver du sens à ce qu'ils font ». Marie Ternier, CFDT, entretien du 16/10/2022.

L'enquêtee explique ainsi que les temps de transport, parfois importants, pour accéder au site et l'exercice de tâches sous forme dématérialisée (réunions Teams) conduiraient les salarié·e·s à ne pas « trouver du sens » à leur travail exercé sur site.

Plus loin dans l'entretien, Marie Ternier évoque plusieurs situations de salarié·e·s plus précises sur les difficultés à travailler sur site :

« C'est vrai que moi, je suis un peu sèche quand les gens viennent me voir en disant : non mais c'est bien gentil de me dire de revenir sur site, euh j'ai mis 2h30 à venir aujourd'hui parce que les transports ils merdaient et au final, je me retrouve enfermé dans une pièce avec des gens qui sont chez eux. Où je vois les gens ? Quand je vois les gens ? Ou alors, j'ai des gens qui me disent : moi on me demande de revenir sur site, je passe ma journée dans le brouhaha parce que tout le monde est là, c'est un brouhaha constant, j'ai la tête qui va exploser. Je suis complètement crevé et en plus j'ai pas fait ce que je devais faire. J'ai aussi des collègues qui viennent me voir en disant : ouais bah là je suis venu sur site aujourd'hui, j'ai rien pu travailler parce que j'ai été dérangé toutes les 5 minutes donc je vais rentrer chez moi et je vais me remettre au boulot. Ces questions-là quand on les interroge, au niveau de la direction, on n'a pas de réponse (...) des salariés sont obligés de travailler le soir en rentrant chez eux ». Marie Ternier, CFDT, entretien du 16/10/2022.

Ainsi l'absence de « sens » trouvé au travail sur site peut avoir plusieurs motifs pouvant être croisés : la « perte » de temps dans des transports ; être seul·e et passer sa journée à participer à des réunions en distanciel ; être sur un espace trop occupé et ne pas pouvoir travailler sur des tâches nécessitant du calme. Anne-Sophie Manteau, manageure explique elle aussi mieux se concentrer lorsqu'elle télétravaille :

« Ça me permet de me poser sur certains dossiers où j'ai vraiment besoin de plus de concentration et que je ne souhaite pas être dérangée parce qu'il y a trop de demandes et de sollicitations. » Anne-Sophie Manteau, CFDT, entretien du 23/03/2023.

Le membre de la DRH explique lui aussi travailler sur site dans des locaux qui ne sont pas adaptés à certaines de ses tâches :

« [Le fait que l'espace soit organisé en flex-office je le vis] pas bien parce que quand vous êtes membre de la DRH... Moi, j'avais encore un bureau l'année dernière hein. Quand vous êtes membre de la DRH, vous recevez des gens en toute

confidentialité, vous recevez des délégués syndicaux qui veulent vous voir physiquement parce qu'ils ont pas forcément envie que tout le monde sache qu'ils sont venus vous voir. Donc il y avait ce plaisir de se voir physiquement en toute confidentialité et puis, pour certains, c'était important de voir le DRH, voilà. Aujourd'hui, quand je recherche de la confidentialité, j'attends d'être en télétravail pour faire une vidéo Teams. Et vous n'avez plus du tout la même relation (...) Si j'avais un pourcentage à vous donner, je dirais que 70% des échanges confidentiels je les fais en visio et 30% sur site. » François Fontaine, membre de la DRH, entretien du 28/02/2023.

Tou·te·s ces salarié·e·s expriment des difficultés à travailler sur site qui sont tantôt liées à l'aménagement des espaces eux-mêmes et tantôt aux tâches exercées voire les deux à la fois. Le télétravail peut dès lors être privilégié pour réaliser des tâches hors du site de l'entreprise afin d'avoir un poste de travail garanti, moins de bruit ou encore pour être davantage concentré.

3.4.3. Le contrôle du télétravail

Au cours des entretiens, nous avons questionné nos interlocuteurs et interlocutrices sur le thème des contrôles d'activités en situation de télétravail par le biais des outils techniques et par celui des hiérarchies.

Tout d'abord, concernant les outils de contrôle. Les représentant·e·s d'OS expliquent qu'officiellement l'entreprise n'est pas dotée de contrôle. Cependant, plusieurs d'entre eux et elles mentionnent qu'en télétravail la connexion au réseau de l'entreprise se fait par un VPN. Cette connexion n'étant pas toujours stable, les salarié·e·s ne passent parfois pas par celle-ci pour exercer certaines tâches qui ne nécessitent pas le réseau professionnel. La connexion VPN permet à l'entreprise de voir à quelle heure les connexions se font et se défont. Des enquêt·e·s soupçonnent que la direction utilise ces données de connexion sans pour autant le déclarer. Au printemps 2022, les salarié·e·s reçoivent un rappel général concernant la nécessité de se connecter par VPN lors de leurs journées de télétravail ce qui conforte alors les représentant·e·s d'OS dans l'idée d'un contrôle des temps de connexion par ce biais.

Un représentant FO a eu l'occasion d'accompagner syndicalement une salariée ayant fraudé pendant son télétravail. Sa hiérarchie a constaté, à partir des outils, qu'elle avait badgé et qu'elle était connectée avec indication de statut de présence mais elle était inactive sur son poste. Cette salariée risquait le licenciement quand elle a sollicité un accompagnement de la section FO. Marc Gambier rencontre alors cette salariée qui lui explique vivre seule et avoir un enfant à charge, elle avait quitté son poste de télétravail afin de chercher son enfant à l'école. Marc Gambier a finalement obtenu une suspension de son télétravail pendant trois mois et est parvenu ainsi à éviter le licenciement.

Ensuite, concernant le contrôle par des hiérarchies, ce sont surtout des différences de pratiques selon les managers et manageures qui sont relatées.

« [Des managers peuvent dire :] « Ouais, pourquoi t'es pas connecté à telle heure ? » J'accompagne mon enfant à l'école, tu vois, c'est assez compliqué et... Et puis on a quand même, il faut le reconnaître, encore des managers qui sont vieille école (...). On en a beaucoup qui sont du style à regarder à quelle heure le collaborateur se connecte, à quelle il s'est déconnecté... Il y en a beaucoup, c'est ça. Et... Ils le faisaient plus facilement quand les collègues étaient tous présents au bureau. Là en gros, on va cliquer les statuts Teams, c'est un peu compliqué. Là clairement, il est 10h05 t'es pas connecté, pourquoi à 10h05 t'étais pas connecté ?

(...) On a quelques dinosaures dans nos managers ». Marie Ternier, CFDT, entretien du 16/10/2022.

Ainsi, si le contrôle physique sur plateau disparaît, il peut être remplacé par une surveillance des statuts de connexion. Ce contrôle ne serait apparu ou renforcé par le télétravail mais se serait déplacé :

« Il y a certains managers qui vont demander, de manière hebdomadaire un compte-rendu à leur collaborateur de ce qui a été exécuté. Il y a des pratiques où le manager va faire un point avec son collaborateur de manière hebdomadaire, voire deux fois par semaine, une fois le lundi, une fois le vendredi. Je t'ai donné ta liste de tâches le lundi, le vendredi, on fait le point sur ce qui est fait, pas fait. Mais ça, c'était déjà des pratiques qui existaient avant la mise en place du télétravail, c'était que... ça perdure sous cette forme-là. » Marie Ternier, CFDT, entretien du 16/10/2022.

Le contrôle effectué par les managers dépendrait alors plutôt d'un « style » de management qu'une politique d'entreprise incitant à ce contrôle. Pour autant, ce contrôle renvoie plus largement au rôle du manager/de la manageure et au changement que le télétravail peut induire dans l'exercice de celui-ci.

3.4.4. Des managers et manageures devant organiser et suivre le télétravail dans leur équipe

Dans ce contexte de recours au télétravail avec des espaces sur site inadaptés, les managers et manageures peuvent rencontrer certaines difficultés à exercer leurs tâches d'encadrement. Celles-ci sont observées autant du côté de la direction que des OS :

« le management hybride est épuisant. C'est extrêmement fatigant donc il faut avoir un soin particulier par rapport à ces managers de proximité parce que c'est usant, vous êtes en réunion en permanence, vous faites des teams, vous avez des gens qui se plaignent mais vous ne pouvez pas les voir parce qu'ils sont en distanciel donc tout ça on l'accompagne et on fait très attention. (...) quand ça va trop loin, j'interviens moi-même, parfois la médecin du travail intervient également. Sauf qu'elle est pas trop force de proposition, elle est plutôt force de protestation mais quand on leur demande de proposer des trucs, à part mettre les gens en télétravail à 100%, ils ont du mal à être créatifs, euh... mais euh... non, non, on est très vigilants là-dessus parce que c'est très fatigant. Et puis, les managers, parce que les managers ont des managers et donc un moment donné j'ai parfois des managers de managers qui me disent : attention François, là il faut prendre des mesures sur tel manager parce qu'il commence à être extrêmement fatigué. » François Fontaine, membre de la DRH, entretien du 28/02/2023.

« Dans 80% des équipes, il est demandé à ce qu'il y ait un jour fixe, un jour commun, donc [les managers] essaient d'avoir tout le monde en même temps mais c'est hyper compliqué pour eux (...) à part le jour où tout le monde est censé être sur site, les autres jours de la semaine, ils sont eux-mêmes en télétravail ou ont une partie de l'équipe en télétravail alors qu'eux-mêmes sont sur site, donc ils ont eu des formations sur le management en mode hybride. Après, la problématique c'est

qu'on sait bien qu'entre la théorie et la pratique, c'est toujours compliqué. Euh... Créer du lien c'est compliqué aussi parce qu'il y a toujours cette distance un moment donné, intégrer les nouveaux c'est compliqué malgré tout donc c'est quelque chose qui a pas... et ils sont pas nécessairement accompagnés pour gérer tous ces aspects-là et c'est pareil ben détecter les personnes qui pourraient être en souffrance à distance, on leur a pas donné nécessairement donné les clés de tout ça en fait. Aujourd'hui, ils sont dans une... Ils ont été embarqués dans ce phénomène de télétravail, on va pas dire généralisé, mais qui est devenu un mode de travail en fait le télétravail mais sans qu'on leur laisse la possibilité et qu'on leur donne la possibilité d'exercer leur rôle de manager dans cette situation-là. En plus, ce qui est d'autant plus compliqué, c'est qu'ils ont pas que leur rôle de manager, ils sont aussi... Dans les projets ils ont aussi des dossiers à traiter comme tout le monde donc aujourd'hui, un manager, il fait pas son job de manager comme il devrait le faire donc quand il est sur site, c'est facile d'avoir le contact avec les équipes ; à distance, si... S'il s'oblige pas à prendre contact avec ses collaborateurs, le lien se délie tout simplement » Marie Ternier, CFDT, entretien du 16/10/2022.

Dans cet extrait la représentante soulève quatre grandes difficultés rencontrées par les managers et manageures : des difficultés à organiser ses propres tâches (manager en hybride et traiter ses propres dossiers) ; des formations insuffisantes pour pratiquer le management hybride ; des difficultés à intégrer des nouveaux et nouvelles salarié·e·s ; des difficultés à repérer les difficultés des membres de son équipe. La représentante explique observer directement ces difficultés dans son propre quotidien. Au moment de l'entretien, elle fait partie d'une équipe dont le manager organise des points d'équipe sur site toutes les 6 semaines sans mise en place de points individuels. Malgré cette règle fixée, elle ne le voit pas physiquement pendant près d'un an et demi, entre le basculement de certains de ces points en échanges en distanciel et des arrêts maladie du manager ainsi que de membres de l'équipe.

Les représentant·e·s d'OS décrivent alors des situations ambivalentes, variant selon les équipes mais surtout les discours des salarié·e·s eux et elles-mêmes. Au sein d'une même équipe certain·e·s salarié·e·s se disent satisfait·e·s de vivre leur travail dans une autonomie tandis que d'autres disent se sentir abandonné·e·s et isolé·e·s ce qui peut être questionné au regard de leurs liens de dépendance ou d'indépendance avec leurs collaborateurs et collaboratrices. Les représentant·e·s rencontré·e·s ne parviennent pas à expliquer ces différences en termes de postes occupés ou encore des configurations des vies privées faute d'avoir des informations suffisantes. Cependant, les managers et manageures leur font remonter avoir parfois du mal à « ajuster » leur rôle dans ce contexte :

« Des managers [disent] : « nous, c'est compliqué parce qu'on veut pas être trop intrusif ». (...) jusqu'à quel moment on peut aller sans être intrusif dans l'espace privé en fait. Quelque part, le salarié il fait du télétravail mais il fait du télétravail chez lui, donc jusqu'à quel moment je peux pousser, et ça c'est hyper compliqué. Il y a des managers qui vont le faire de manière assez naturelle (...) mais il y en a d'autres, et il y en a beaucoup chez nous, qui vont pas pouvoir le faire ou alors qui vont le faire de façon très maladroite et pour le coup, le salarié va percevoir ça comme du flicage ». Marie Ternier, CFDT, entretien du 16/10/2022.

Anne-Sophie Manteau, en sa qualité de manageure est amenée à organiser les tâches de son équipe en ajustant celles-ci selon la forme du travail (sur site ou télétravail) mais aussi des contraintes personnelles qui peuvent rencontrées par ses collaborateurs et ici en l'occurrence collaboratrices :

« On a une organisation qui est instituée donc s'il y a quelque chose qui doit changer, ils me le font savoir et à ce moment-là, soit je réorganise l'équipe, si je peux anticiper je réorganise l'équipe, si je ne peux pas, parce que là avec les problèmes de train par exemple, j'ai une alternante qui habite loin et je sais très bien que sur sa ligne, ça a été compliqué pour elle. J'ai fini par lui dire... Parce qu'elle appelle ou envoie un message à 9h30 en disant : bah là... Je lui dis : non, bah la prochaine fois, dès la veille, on en parle, dès la veille parce que ça sert à rien que tu te lèves à 7h et qu'à 9h30 tu sois encore sur le quai de la gare, ça sert à rien. C'est inutile. C'est une question d'organisation. Pour toi, comme pour nous, je vois pas bien le gain en fait. Donc, c'est plus une question d'organisation mais ça se passe très bien. J'ai pas de soucis. J'ai une collaboratrice aussi qui a des bébés, qui a des petits jumeaux bon si la maîtresse est pas là, deux jumeaux en télétravail, je sais que c'est pas simple donc je vais lui donner plus de libertés cette journée-là et je la laisse gérer comme elle peut. Je sais que parfois elle va dire : ce jour-là, les réunions je vais pas pouvoir assurer, est-ce que je peux travailler un peu plus le soir sur tel ou tel sujet quand mon mari sera rentré et que j'aurais un peu la paix ? C'est une question d'organisation. On est souple là-dessus et je veux pas... Et par contre, j'ai eu le cas d'un alternant que j'ai TOTALEMENT perdu dans le cadre du télétravail parce que lui a profité à mort du télétravail et donc il... Lui, je l'ai perdu parce que des fois je savais même pas s'il était connecté ou pas... En plus, c'était bien dommage parce qu'il travaillait très bien mais je lui demandais quelque chose et il y avait personne au bout du fil donc... ça c'est plus compliqué parfois à gérer. J'ai dû recadrer le contexte et refuser des journées de télétravail parce que je voyais que l'autonomie n'y était pas. (...) il avait quand même 23 ans. C'était pas un gamin qui sortait du lycée, il avait quand même des expériences et tant qu'on était sur site j'étais super contente de ses services parce qu'il bossait super bien mais vraiment, en télétravail, je l'ai perdu, je l'ai pas retrouvé. J'avais pas la même personne au bout du fil. Je l'avais mis d'ailleurs dans son rapport que c'était vraiment... Que ça s'était très bien passé mais qu'il était absolument pas mûr pour le télétravail. L'autre alternante on lui a demandé d'être en présentiel puis on a laissé passer une journée de télétravail occasionnel, on a vu que c'était pas... euh... Comment dirais-je ? On sentait qu'elle était pas opérationnelle et qu'elle avait peur de nous déranger, de nous demander. Au départ, il a fallu comprendre qu'elle avait peur, nous on savait pas qu'elle avait peur. On savait pas si c'est parce qu'elle faisait rien. Premier échange on lui a dit : qu'est-ce qui se passe quand tu fais du télétravail ? Elle dit : bah je regarde si vous êtes dispos ou pas, toi Anne-Sophie t'es toujours en rouge... Oui, je suis toujours en rouge, toujours, toujours en rouge parce que toute la journée, je suis en réunion. Donc... Si je suis en télétravail, effectivement, je suis très souvent en réunion, soit je me mets en interdit pour pouvoir avancer, maintenant, ça ne t'empêche pas de m'envoyer un Teams et de dire : Anne-Sophie quand tu seras dispo, est-ce que tu peux me rappeler, est-ce que tu peux me donner tel renseignement, etc. parce que peut-être qu'entre deux je peux le faire très rapidement ou alors je peux passer le message à l'office manager qui va prendre le relais, qui va voir ce qu'elle peut faire pour toi. Donc, en fait il a fallu un peu plus de communication, elle était pas mature pour ça. Je trouve qu'elle a bien progressé sur ce sujet. » Anne-Sophie Manteau, CFDT, entretien du 23/03/2023.

Le déplacement du travail sur site d'entreprise vers le domicile privé, engendre certaines difficultés à savoir « jusqu'où » les managers et manageures peuvent aller pour exercer leur

rôle d'encadrement sans pour autant que les membres de leur équipe perçoivent leurs actions comme du « flicage » ce qui renvoie au point précédent relatif au contrôle. Les directions et leurs composantes tentent alors d'articuler différentes méthodes :

« Nous, avec mon équipe on se fait des points réguliers, des réunions en bilatéral toutes les semaines, bon ça il y a pas... Et puis des points en plus s'il y a besoin. Avec mon manager, c'est pareil, il y a des points en bilatéral, il y a des réunions de managers, tout ce qui fait pour tenir le lien. Toutefois, être sur place ça fait du bien, voir aussi comment vont les gens parce qu'ils mettent pas forcément leurs caméras, on voit pas forcément bien leurs têtes donc on voit pas s'ils vont bien vraiment (...) la direction avait incité mais un peu tard. Ils avaient incité, il y avait déjà quand même des pratiques qui étaient en place. Je sais qu'en fait, chez moi, mon mari était déjà en télétravail donc il avait en fait déjà cette pratique de l'équipe. Il la réunissait tous les matins pour un quart d'heure de sujet. C'était des pratiques que je connaissais déjà d'avant, avant on avait le petit café du matin sur site et là on se disait bah ce sera le café voilà par téléphone mais bon c'est pas grave, c'est le fait de prendre la température ». Anne-Sophie Manteau, CFDT, entretien du 23/03/2023.

Anne-Sophie Manteau mentionne la nécessité de maintenir des échanges en présentiel notamment pour s'assurer que les membres de son équipe « vont bien » même si la mise en place d'une technique de mise au point pendant les jours télétravaillés contribue aussi à « prendre la température ».

3.4.5. Les intégrations des nouveaux et nouvelles salarié·e·s

L'intégration d'une nouvelle entreprise pour des salarié·e·s peut s'avérer plus ou moins difficile par l'usage important du télétravail. On l'a évoqué avec les alternant·e·s ci-dessus mais la question se pose aussi pour les nouveaux et nouvelles salarié·e·s ayant vocation à rester dans l'entreprise.

Un enquêté, Guillaume Vital ayant intégré l'entreprise en 2020 à près de 50 ans, explique s'être rapidement intégré malgré l'usage massif du télétravail :

« J'étais chef de produit (...) pendant une vingtaine d'années chez une [grande entreprise des assurances, quand je suis arrivé ici je connaissais déjà des gens] qui étaient dans la même direction que moi à l'époque, c'était mes n+2 et n+3 avec qui j'avais déjà travaillé (...) Et ça m'a facilité les choses puisque comme je connaissais déjà des personnes, des personnes dans mon équipe et d'autres personnes aussi, donc je connaissais quelques personnes ce qui facilitait l'intégration. ». Guillaume Vital, adhérent CFDT, entretien du 05/04/2023.

Pour autant, cette intégration, facilitée par la carrière de ce salarié et les interconnaissances préexistantes à son entrée, ne se déroule pas de la même manière pour tou·te·s, comme le souligne une représentante CFDT :

« Pour les nouveaux entrants (...) c'est un peu compliqué quand on arrive. J'ai un collègue qui est arrivé il y a un mois et demi. Il m'a dit : le premier jour où je suis arrivé, j'ai cru que j'allais repartir parce qu'en fait, il est arrivé un lundi, manque de bol c'est un des jours sur site où il y a le moins de monde, le lundi et le vendredi, c'est... il doit y avoir 15% d'occupation du site donc effectivement, il y a pas grand

monde et notamment dans l'équipe, il y a quasiment personne. Du coup, il s'est retrouvé avec... Le chef quand même qui était là pour l'accueillir, heureusement [rires], mais qui était en réunion toute la journée. Donc il s'est retrouvé seul. » Marie Ternier, CFDT, entretien du 16/10/2022.

Le télétravail est ainsi porteur d'enjeux en matière d'intégration de nouveaux et nouvelles salarié·e·s et qui peuvent différer selon les profils de ces derniers et dernières, notamment les moments de leurs carrières ainsi que leurs expériences préalables ou non de télétravail. Si l'exercice du télétravail repose sur un principe de réversibilité et suppose une autonomie des salarié·e·s ainsi qu'une confiance réciproque entre ces dernier·e·s et leur direction, il n'en demeure pas moins que la généralisation du télétravail oblige à une forme d'accompagnement hybride dans l'intégration des nouveaux et nouvelles salarié·e·s.

3.4.6. Des enjeux autour du temps de travail

Plusieurs des représentant·e·s d'OS rencontré·e·s font le récit de dépassements d'horaires de travail constatés en situation de télétravail.

« Comme on n'est pas sur site, on démarre plus tôt, on finit plus tard. Bon, après c'est pas ce qui est préconisé, il y a plein de... Il y a un accord de télétravail dans l'entreprise où il est conseillé de respecter les horaires du bureau (...) On est plus tranquille, on est moins dérangé. On peut... Quand on est sur un sujet, on n'est pas dérangé, on peut continuer » Michel Poinçon, CFDT, entretien du 05/04/2023.

Cet élu CFDT, mentionnant connaître le contenu de l'accord télétravail sur ce point, décrit personnellement travailler sur des horaires plus longs lorsqu'il télétravaille par rapport à ses horaires de travail lorsqu'il est présent sur site.

La membre de la DRH du groupe rencontrée décrit elle aussi une augmentation du travail qui se couple avec une plus grande intensité des tâches en raison d'enchaînements multiples :

« Mon sentiment c'est que le nombre de réunions s'est accéléré, que du coup, le digital c'est facile, vous avez pas à vous déplacer, etc. le moindre petit bout de temps de votre agenda, on vous propose un échange, euh... Voilà. Ça c'est assez infernal en fait, moi la première, je sais pas comment m'en sortir. La machine s'est vraiment emballée et voilà, on peut passer sa journée, à passer d'un teams à l'autre, quand bien même on essaie de mettre des temps de respiration. Moi, ça ne marche pas, je peux faire 11 teams dans la journée sans pause. (...) faire 11 réunions [en présentiel] c'était impossible. (...) C'est impossible et rien que se déplacer dans des salles, des bureaux, des trucs, des bidules, même les gens... Et moi je pense que même l'amplitude s'est élargie. Et même un moment... Bon j'ai stoppé ça, mais ça se voit moins mais vous laissez votre agenda ouvert, si je laissais faire, je ne mangeais même plus, c'est-à-dire que les gens voyaient un trou, me bloquaient le trou en Teams, ils s'en foutaient que j'ai démarré, je sais moi... à 9 heures du matin full truc, je mangeais pas et j'allais comme ça jusqu'à 19 heures du soir donc moi j'étais obligée par moment de bloquer mon agenda [pour pouvoir manger] » Carole Monceau, membre de la DRH, entretien du 02/02/2023.

Certains métiers et responsabilités exercé·e·s peuvent ainsi conduire à une extension et une densification des plages de travail des salariés. Jeanne Routier, auditrice et cheffe de projet, explique ainsi consulter ses mails en permanence. Anne-Sophie Manteau, manageere, explique

quant à elle au cours de l'entretien avoir rencontré des difficultés de déconnexion importantes qui la conduit jusqu'à un burn-out en 2021. Il est difficile dans son récit de rattacher ce burn-out au télétravail mais, le fait d'avoir un ordinateur portable et une connexion professionnelle possible la conduisait par exemple à se connecter tous les soirs, qu'elle soit en télétravail, qu'elle ait passé la journée sur site ou même qu'elle soit en weekend :

« J'ai un poste qui est très chargé et plus j'en faisais, plus il fallait en faire. J'ai eu beaucoup de difficultés à couper sur ça et je rentrais vraiment dans le système... Je deviens absolument indispensable, je ne peux pas arrêter, je ne peux pas... J'ai plein de choses, j'ai toujours des échéances, c'était extrêmement compliqué jusqu'à ce qu'en juin de l'année dernière, je sois arrêtée par mon médecin. Je suis allée le voir, j'ai dit : je suis pas bien du tout depuis un moment, j'ai mal à l'estomac. Je lui ai dit ça [rires], j'ai mal à l'estomac, je suis pas bien du tout, je viens vous voir parce que mon mari me dit : c'est pas normal d'être dans cet état-là, tu devrais aller voir le médecin et je lui dis : surtout, je vous préviens, vous ne m'arrêtez pas, parce que j'ai des budgets, des ateliers sur les budgets, des ateliers sur les indicateurs, deux projets qui arrivent, c'est hors de question. Et le médecin m'a dit : bah... Pour toutes ces bonnes raisons, je vais vous arrêter en fait. Et j'ai été choquée de sa réaction, j'ai dit : non, non mais on s'est pas compris en fait. Il m'a dit : non, justement on s'est très bien compris. Vous vous rendez pas compte de ce que vous dites, du débit que vous avez. Vous arrivez habituellement, je vous voie avec vos enfants, OK vous êtes toujours un peu speed, etc. mais il me dit : pas dans cet état. Là, aujourd'hui, il faut que vous arrêtiez. J'ai pas compris. J'ai compris une semaine après. Une semaine après je suis vraiment tombée... Le fait de m'arrêter, c'était le début du burn-out, j'ai eu très peur. Je ne tenais plus debout, je suis... J'ai réalisé à quel point j'étais fatigué et que je ne pouvais pas reprendre le travail en fait. » Anne-Sophie Manteau, CFDT, entretien du 23/03/2023.

Anne-Sophie Manteau est alors en arrêt pendant trois mois et demi. Pendant la première semaine d'arrêt, bien qu'elle ne travaille plus, elle continue à contacter les membres de l'équipe pour leur parler du travail. La semaine suivante, son « corps lâche ». Pendant trois et demi, elle s'emploie à retrouver le sommeil et à se distancier du travail. Lors de son retour, en fin d'année 2022, elle doit reprendre ses marques dans une période de forte activité (souscription de fin d'année). Son manager l'accompagne en lui rappelant régulièrement de ne pas dépasser ses temps de travail et la pousse à déléguer davantage de tâche aux membres de son équipe. Désormais, Anne-Sophie Manteau auto-contrôle le nombre d'heures travaillées y compris lorsqu'elle télétravaille. Dans le récit de cette enquêtée c'est surtout la charge de travail trop intense qui l'aurait poussée à ne plus parvenir à se déconnecter. Mais le télétravail facilite à l'évidence les difficultés à se déprendre d'une charge mentale permanente.

Le membre de la DRH rencontré relève lui aussi ce problème relatif aux difficultés de déconnexion du travail de certain·e·s salarié·e·s. Membre de la DRH pendant 8 ans d'Union avant de devenir aussi membre de la DRH de Couvrance, il repère dès après les confinements que des salarié·e·s travaillent à des heures tardives. Recevant des mails de ses collaborateurs et collaboratrices dans la nuit, il décide de demander au service informatique de couper les accès au réseau de l'entreprise la nuit. Il explique que sa décision « crée un tollé dans l'entreprise », de nombreux et nombreuses salarié·e·s auraient demandé à garder cette liberté de travailler la nuit pour compenser des flexibilités en journée :

« On m'a dit : François, pourquoi tu nous coupes les accès ? Parce que nous, ça nous arrange de travailler le soir parce que par exemple, moi à 17h, je vais

chercher ma fille à l'école donc je me déconnecte une heure, une heure et demie pour aller chercher ma fille. Après on va diner et je suis reposé et je me reconnecte le soir et donc moi, ça me gêne pas, au contraire même d'envoyer des mails à 22h, 23h et donc moi je me suis vraiment...j'ai été étonné de la position des salariés, et des jeunes salariés. Alors chez Couvrance, ils n'ont jamais coupé les accès le soir mais je sais que si je faisais la même chose que chez Union, j'aurais une vraie révolte et c'est pour ça que je vous disais que le travail est rentré dans la vie privée parce que les jeunes générations disent : moi, je préfère travailler le dimanche, le soir si j'ai envie et puis me connecter à 10h le lundi matin. Donc il y a... parce que je suis jugé sur le résultat, je suis p s jugé sur le nombre d'heure donc pour les gestionnaires qui sont à l'heure, qui sont à 35 h, le problème ne se pose pas puisque quand c'est l'heure, ils se déconnectent et on n'en parle plus. Par contre, sur les cadres, il y a un bouleversement et une inadaptation du travail qui nous met en danger parce que... Par exemple, je vais citer deux exemples. Le travail le soir, si j'ai un contrôle de l'inspection et que l'inspection me dit : vos salariés travaillent le soir à 23h, j'aurais beau dire à l'inspecteur : oui, mais c'est eux qui le veulent. Ils me diront : oui, mais vous avez pas le droit. Et puis autre chose que le code du travail n'a pas pris en compte c'est qu'aujourd'hui, quand je suis à domicile et que je vous parle c'est là le bureau dans lequel je suis, bien au chaud à la montagne, c'est mon lieu de travail. Si un moment j'ai un accident, c'est un accident de travail. Je suis employeur j'ai une obligation de sécurité de résultat donc, vous voyez que les problématiques de digitalisation pose des problématiques par rapport aux réglementations et au travail des collaborateurs qui sont pas du tout adaptés au code du travail actuel. » François Fontaine, membre de la DRH, entretien du 28/02/2023.

Les connexions de nuit sont aussi un sujet qui remonte aux représentant·e·s des OS. Un représentant de l'UNSA⁶⁸ qualifie cela de « *redondant* ». Au moment de l'enquête, une Charte relative à la déconnexion est en cours de création.

3.4.7. Des enjeux autour des interactions avec les collègues

Le télétravail soulève des enjeux autour des formes que prennent les interactions avec les collègues en situation de télétravail. Le télétravail conduit à moins voire physiquement ses collègues mais aussi à organiser des façons de se voir physiquement.

Tout d'abord, concernant le fait de moins voire physiquement ses collègues, plusieurs enquêté·e·s vont jusqu'à mentionner que le télétravail conduit à ce qu'il·elle·s ne voient plus du tout certain·e·s collègues :

« Avant tout le monde était sur site, et en fait en télétravail vous allez rencontrer que certaines personnes et même certaines personnes vous n'allez jamais les voir parce qu'elles seront toujours sur site quand vous n'y serez pas et vous y serez quand elles n'y seront pas ». Guillaume Vital, adhérent CFDT, entretien du 05/04/2023.

Le fait de ne pas voire physiquement ses collègues peut avoir des effets directs sur le travail. Anne-Sophie Manteau, manageant une petite équipe, avait – comme précédemment évoqué – déjà recours au télétravail avant les périodes de confinement. Si elle était habituée à

⁶⁸ Aziz Hassan, UNSA, entretien du 23/12/2022.

télétravailler, ce n'était pas le cas des membres de son équipe qui, même si elle était absente, pouvaient questionner d'autres collègues en cas de besoin. Lorsqu'ils et elles ont été eux et elles-mêmes en télétravail, la recherche d'informations a été plus difficile et s'est reportée sur Anne-Sophie Manteau :

« [ma] collaboratrice m'envoyait régulièrement un message en disant : j'ai ça, ça, ça à faire et j'ai telle, telle réunion. Elle était un peu perdue donc c'était très bien qu'elle me demande, ça me permettait un peu de la guider et donc de faire un petit point d'équipe rapide en disant : voilà, on m'a posé la question. Mais, je pense qu'au départ, tout le monde n'avait pas la facilité et quand on n'est pas sur site où on a l'habitude d'échanger soit dans le même bureau soit dans le même espace les... Les informations, c'est un peu difficile, est-ce qu'il faut appeler ? Envoyer un message ? Est-ce que c'est un mail ? C'était beaucoup, beaucoup de questionnements et d'interrogations au début. (...) Si par exemple je lui envoyais un message sur le comité des engagements, elle m'aurait entendu en parler avec le directeur ou un responsable ou un commercial de tel sujet, elle serait pas perdue. Là, d'être toute seule chez elle, ça a été beaucoup plus difficile à gérer, elle m'a dit : parfois, je ne sais plus par quoi commencer le matin. J'ai des choses à faire mais je ne sais plus, je sais ce qu'il y a d'important mais je ne sais plus par quoi commencer parce que j'ai l'impression que je n'ai pas les informations nécessaires. Donc c'est pour ça qu'on a fait des points plus réguliers. C'est elle qui m'a alertée sur son état d'esprit. On avait déjà mis des choses en place et là, on les a vraiment pour le coup systématiser pour donner plus d'aisance et en même temps, le fait de ne pas m'avoir à côté d'elle, cette espèce de sécurité, ce petit confort, ça lui a permis de beaucoup progresser aussi, devoir se débrouiller ». Anne-Sophie Manteau, CFDT, entretien du 23/03/2023.

Au fil des usages du télétravail, la collaboratrice aurait gagné en autonomie et solliciterait désormais bien moins Anne-Sophie Manteau. Les travailleurs et travailleuses ayant besoin de certaines informations rapidement pour avancer dans leurs propres tâches et dépendant de leurs collègues ou managers/manageres qui avaient l'habitude de solliciter physiquement leurs collègues ont donc dû adapter leurs modalités de prises de contact avec les managers et manageres pour trouver leurs réponses.

Pour le membre de la DRH rencontré⁶⁹, la diminution, voire la disparition, de liens avec des collègues conduirait à une « *perte de lien social* » qui aurait aussi des effets néfastes sur la « *créativité* » des salarié·e·s et que cela estomperait « *la culture d'entreprise* ». Il perçoit dans ces changements que les salarié·e·s se comporteraient désormais plus « *comme des consultants qui ont une mission à l'intérieur de l'entreprise plutôt que comme des gens qui appartiennent à un collectif de travail* ».

Aziz Hassan observe lui aussi une « *perte des sociabilités* » au sein de l'entreprise :

« C'est la perte des sociabilités le gros point noir du télétravail aujourd'hui dans l'entreprise. On est dans une entreprise où on peut télétravailler 90% de nos tâches. Ça ne pose pas de problème techniquement de télétravailler mais le gros problème c'est le manque de socialisation que crée le télétravail. Moi, il y a des collègues que je ne vois plus. Eux, ils viennent peut-être le jeudi, vendredi et moi le mardi, mercredi. Ce sont des gens avec qui on se verra plus. Dans l'entreprise d'avant, on se voyait, on était H24, 5 jours sur 5 dans notre établissement finalement et donc

⁶⁹ François Fontaine, membre de la DRH, entretien du 28/02/2023.

voilà aujourd'hui ce que le télétravail a créé, ça a mis de la distance entre les gens et... Là où des fois, c'est dans le boulot peut-être je dirais, ça a changé la façon de travailler. Avant, quand on était au bureau, on avait son collègue à côté, on passait pour lui poser une petite question, on pouvait discuter d'un problème vite fait. Aujourd'hui, les gens osent moins par Teams en fait. Ils osent moins déranger la personne, en lui envoyant... Ils vont se dire : peut-être que je la dérange, elle est peut-être dans autre chose, voilà. Alors que quand on était sur site, c'était des gens... On pouvait passer et dire : ah j'ai un petit souci, comment tu penses ça ? Voilà et discuter 5 minutes, régler le problème et repartir chacun. » Aziz Hassan, UNSA, entretien du 23/12/2022.

Ensuite, concernant les organisations d'échanges physiques, la direction enjoint les équipes à fixer une journée de présence commune afin de maintenir le lien social entre les membres des équipes. Des enquêté·e·s ont indiqué vivre ou observer directement des cas où le service n'applique pas cette règle sans pour autant qu'il soit possible de quantifier cette configuration ni même d'estimer si elle est minoritaire ou majoritaire.

Du côté d'Anne-Sophie Manteau, manageure, a imposé à son équipe de 4 personnes d'être tou·te·s présent·e·s sur site le jeudi. Cette « imposition » repose sur une obligation de présence pour un comité se tenant dans sa direction chaque jeudi en fin d'après-midi. Elle concentre ainsi sa présence sur site et les tâches qu'elle effectue au cours de cette journée et elle mobilise son équipe dont les membres ont besoin de circuler physiquement sur le site et de se transmettre des informations :

« On a besoin le jeudi, très souvent, de plus de supports techniques pour aider les souscripteurs à finaliser leurs fiches, pour récupérer l'ensemble des éléments pour transmettre à la direction s'il y a des choses à faire donc, voilà, c'est une journée où on a besoin d'être sur site. Moi, c'est ma journée sur site à laquelle je peux difficilement déroger et euh donc je participe à cette réunion qu'on souhaite vraiment conserver sur site pour tous les collaborateurs qui y participent et pour les directeurs. C'est plus simple pour tous ». Anne-Sophie Manteau, CFDT, entretien du 23/03/2023.

Par ailleurs, au cours des entretiens réalisés, les enquêté·e·s mentionnent surtout planifier des déjeuners pour se voir physiquement entre collègues mais aussi parfois télétravailler physiquement ensemble.

Si Michel Poinçon et Guillaume Vital, deux enquêtés travaillant dans le même service, ne se retrouvent jamais physiquement avec leurs équipes collègues, ils s'aménagent ainsi de temps à autre un déjeuner collectif – avec le plus de membres possibles de l'équipe – le mardi midi.

Une autre enquêtée, Marie Ternier, raconte télétravailler parfois au domicile d'une collègue – travaillant dans un autre service que le sien – afin de rompre la solitude et partager les pauses café.

3.4.8. Une meilleure conciliation vie-privée / vie professionnelle

Lorsque nous avons questionné les enquêté·e·s sur les bénéfices perçus du télétravail, il·elle·s ont principalement évoqué la meilleure conciliation de leur vie privée avec leur vie professionnelle tant au niveau personnel que de ce qu'ils et elles perçoivent parmi leurs collègues notamment au niveau de la fatigue. Les flexibilités de gestion du temps apparaissent comme une dimension déterminante sur ce plan.

Michel Poinçon, vivant à 600 kilomètres de son lieu de travail explique ainsi que l'économie temporelle des temps de transport est particulièrement positive :

« Je trouve que c'est un plus pour les collaborateurs, ça permet quand même de concilier qualité de vie au travail et surtout, pour beaucoup de personnes qui résident autour de Paris, qui ont des temps de trajet relativement longs. (...) 3 jours par semaine de télétravail, ça permet quand même de... D'être plus reposé et opérationnel aussi sur des plages plus longues. » Michel Poinçon, CFDT, entretien du 05/04/2023.

Pour son collègue Guillaume Vital, la flexibilité de sa gestion du temps – malgré l'obligation d'être connecté·e sur des plages longues – lui permet par exemple d'honorer un rendez-vous médical pendant une journée de travail :

« on a plus de souplesse sur les heures de pause [en télétravail] parce qu'on aménage son emploi du temps comme on veut du moment que le travail est fait, du moins c'est comme ça que je le comprends [rires] si je décide de faire le soir plutôt que le matin, après tout, ça change pas grand chose. Effectivement, il faut que je sois là aux heures de bureau pour que mes collègues puissent me joindre mais oui, ça permet effectivement de gagner... J'ai juste une demi-heure de transport mais je peux gagner cette demi-heure là et commencer plus tard mais au contraire aussi. Étant donné que je suis chez moi, je peux commencer plus tôt, c'est aussi plus facile de commencer plus tôt et de s'organiser comme on veut en fait (...) Quand le télétravail n'existait pas, il fallait poser une journée ou une demi-journée, prendre un rendez-vous, etc. tandis que là, on peut y aller, éventuellement même dans la journée si c'est pas très loin de... Voilà, il suffit de... J'allais dire de... Comment dire... Dans l'emploi du temps, de réserver une heure, de dire dans l'emploi du temps qu'on n'est pas disponible une heure et dans ce cas-là, je décale d'autant ma journée de travail le soir si j'ai besoin définir un document » Guillaume Vital, adhérent CFDT, entretien du 05/04/2023.

Anne-Sophie Manteau de son côté décrit une organisation de vie personnelle facilitée. Mariée et ayant trois enfants exerçant des activités sportives et artistiques, elle aménage son temps de travail pour les conduire alors qu'auparavant elle payait une voisine étudiante pour le faire. Cette nouvelle organisation la conduit cependant à travailler avec son ordinateur portable – ailleurs que chez elle, dans des cafés – pendant l'activité d'1h30 environ des enfants. Elle reprend ensuite le travail s'il n'est pas terminé en rentrant chez elle. Cette enquête articule ainsi sont travail en le pratiquant tantôt sur site, tantôt de façon nomade et tantôt en télétravail.

Conclusion

En conclusion, la pratique du télétravail chez Couvrance a connu quatre grandes étapes : avant 2018, le télétravail est d'abord peu fréquent et négocié individuellement par des avenants au contrat ; à partir de 2018 une Charte joue comme un test du télétravail ; le télétravail quasi intégral pendant le confinement débouche sur la mise en place d'un premier accord télétravail en 2021 ; un second accord télétravail est conclu en 2022 en cours de notre enquête.

Le développement d'usage du télétravail se déroule, comme dans les cas des autres monographies, simultanément à des réaménagements des espaces de travail sur site. Chez Couvrance, le télétravail est aussi négocié du côté de la direction à des fins de

d'homogénéisation de cadres et pratiques dans les entités du groupe dont Couvrance fait partie. À cet égard les entretiens menés avec deux cadres de direction (l'un au niveau de Couvrance et l'autre à l'échelon du groupe) permettent d'observer que les négociations se sont aussi déroulées différemment selon les entités. Ces dernières avaient des niveaux très inégaux d'équipements des salarié·e·s et des pratiques préalables plus ou moins faibles (mais néanmoins présentes chez Couvrance) avant les périodes de confinement.

Les OS se disent aujourd'hui globalement satisfaites de l'accord télétravail (second accord 2022) mais expriment vouloir défendre une augmentation des indemnités relatives à l'exercice du télétravail afin de couvrir davantage de frais ayant augmenté avec, notamment, l'inflation du coût de l'énergie. Les tensions relatives à la NAO, ayant conduit donc à des grèves chez Couvrance, montrent bien combien les représentant·e·s syndicaux et syndicales sont mobilisé·e·s en faveur d'une augmentation générale des salaires.

Si les OS se sont parfois unies, leurs relations semblent plutôt tendues en raison de la domination de l'une d'elle (l'UNSA) sur les autres. Cette domination passe parfois par des échanges unilatéraux avec la direction ce qui nuit selon les autres OS au dialogue social.

Concernant les pratiques syndicales, on constate chez Couvrance que les OS ont des usages inégaux de pratiques digitales dont nous pouvons faire l'hypothèse qu'ils contribuent, au moins pour partie, aux succès de l'une d'elle et aux reculs des autres. Ces usages différenciés reposent aussi sur des forces syndicales inégales conduisant à des ressources elles aussi inégales pour investir dans ces outils. Comme dans d'autres entreprises enquêtées, la section syndicale ayant le plus utilisé des outils numériques pendant les périodes de confinement afin de maintenir le contact avec les salariés, est aussi celle qui continue à mobiliser le plus d'outils numériques aujourd'hui. Pour autant, si ces outils numériques peuvent être bénéfiques sur le plan syndical, ils semblent être les sujets de constats plus nuancés au niveau des tâches professionnelles.

Les représentant·e·s d'OS comme les cadres de direction rencontré·e·s font enfin état de problèmes importants – identiques à ceux relevés dans les autres entreprises enquêtées – que le télétravail révèle et participe à amplifier : dépassement des heures de travail ; dégradation des conditions de travail sur site ; risque d'isolement, etc. Tous ces éléments ont aussi été cités pendant les autres enquêtes. Nous pourrions enfin ici insister sur plusieurs mentions de surcharge de travail qui sont aussi fortement ressorties dans l'enquête chez AssistPlus. Cette surcharge passe notamment par une multiplication des usages d'outils numériques qui se superposent les uns les autres. De plus, si le temps de travail est régulièrement cité comme étant bouleversé par la pratique du télétravail (dépassement du temps de travail, travail réalisé sur des horaires non seulement supplémentaires mais aussi décalés), il semble être l'objet de peu de discussions si ce n'est sous l'angle d'une défense à la déconnexion qui jaillit plutôt dans d'autres espaces de discussions.

4. Monographie 2. Le télétravail chez AssistPlus

Encadré. Synthèse des données collectées et mobilisées de la monographie sur AssistPlus

Choix de l'établissement : L'entreprise a été choisie à partir de 4 critères : la localisation (région parisienne), le secteur (assistance) ; la taille (1250 salarié·e·s) ; la représentativité syndicale (CFDT majoritaire)

Données collectées entre janvier 2023 et avril 2023 :

Accords télétravail

4 entretiens individuels et 1 entretien collectif avec deux personnes : 6 salarié·e·s ayant occupé ou occupant des mandats d'élu·e·s, l'une de ces personnes est située sur le second site de l'établissement (à un peu moins de 2 heures du premier site)

1 monographie réalisée sur l'entreprise par Anaïs Bonanno en 2019 dans le cadre d'une postenquête REPONSE (6 entretiens et de nombreux documents, monographie de 23p)

Entretiens menés avec⁷⁰ :

Frédéric Paris, représentant CFDT

Antoine Gardin, représentant CFDT

Christelle Seigneur, ancienne représentante et adhérente CFDT

Tarek Birani, représentant CFE-CGC

Aya Gharbi, représentante CFE-CGC

Christophe Bataille, représentant FO

Précisions concernant les façons de citer les acteurs et actrices rencontrés·es : nous avons choisi d'associer le nom de l'organisation à la personne citée dans les extraits d'entretiens mobilisés sans préciser les mandats syndicaux ou les fonctions professionnelles exercées. En revanche, nous indiquons de façon disparate certains de ces éléments lorsqu'ils servent directement l'analyse.

AssistPlus est un établissement d'assistance appartenant à une entreprise d'assurance étrangère, dont le siège est situé dans un pays européen. Nous rappelons ici qu'AssistPlus fait partie de la branche assistance qui n'a pas d'accord de branche télétravail à l'inverse de l'assurance pour des raisons précédemment exposées (1). En 2023, l'accord prévoit que la majorité des salarié·e·s de l'entreprise exerce un télétravail de 3 jours par semaine. Cependant dans la pratique, les salarié·e·s bénéficient d'un télétravail bien moins important selon les fonctions qu'ils et elles occupent.

Le premier temps présente l'établissement à partir de sa structuration (4.1). Le second temps est consacré aux étapes de mise en place des accords télétravail dans l'entreprise (4.2). Le troisième temps porte sur les pratiques syndicales en contexte de télétravail (4.3), tandis que le quatrième se focalise sur les effets du télétravail sur les collectifs de travail (4.4).

4.1. Présentation de l'établissement

Présenter AssistPlus, c'est évoquer ses principales caractéristiques (4.1.1), puis décrire le site et ses espaces de travail (4.1.2), avant de dresser un panorama de la représentativité syndicale ainsi que l'état du dialogue et du climat social dans l'entreprise (4.1.3).

⁷⁰ Les identités des enquêté·e·s sont rendues anonymes.

4.1.1. Principales caractéristiques de l'entreprise⁷¹

AssistPlus est un établissement créé en France au début des années 1960. Au cours des décennies suivantes, l'entreprise implante des filiales en Europe puis sur d'autres continents. Pendant cette période, AssistPlus étend son offre d'assistance voyage en automobile et couvre de nombreux pays (aussi bien en Europe que dans les Amériques du Nord et du Sud ou en Asie). Au cours des années 1990 l'entreprise lance des services d'assistance à domicile et de téléassistance. Au début des années 2000 un groupe européen assurantiel investit dans 100% du capital d'AssistPlus. Au début des années 2020, AssistPlus intègre également la gestion du service d'assistance d'une grande banque française.

AssistPlus met donc en œuvre des services d'assistance pour des grandes entreprises et des particuliers. Les services proposés étant mondiaux, l'entreprise fonctionne sans interruption, ce qui implique du travail de nuit.

Au début des années 2020, AssistPlus emploie 940 salarié·e·s (contre 800 un an plus tôt, et moins de 600 l'année qui précède), connaissant une croissance soutenue. Elle réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 95 millions d'euros avec un bénéfice net négatif de 13 millions d'euros. Le déficit est lié aux investissements (en particulier dans les embauches) pour pallier l'importante augmentation d'activités qu'elle connaît chaque année. Au moment de l'enquête, l'entreprise embauche en effet 1250 salarié·e·s. AssistPlus ne cesse ainsi de grossir au fil des dernières années ce qui a des effets sur les projections d'évolutions dans la représentativité syndicale (4.1.3). Plusieurs enquêté·e·s ont mentionné une disparité importante dans l'organisation du travail entre deux groupes de salarié·e·s avec d'un côté des équipes travaillant sur des plateaux opérationnels 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24 et de l'autre côté des équipes administratives travaillant sur des horaires de 9 heures à 19 heures.

La période de confinement a été particulière au sens où les activités de l'assistance ont été quasiment stoppées. La direction n'a pas eu recours au chômage partiel et a mis à disposition des salarié·e·s volontaires auprès d'une grande association française en première ligne lors de la pandémie. Cette mise à disposition, pendant plus de deux mois, de salarié·e·s n'a pas donné lieu à une quelconque défalcation d'impôt pour l'entreprise⁷², inscrivant ce geste dans une démarche civique sur lequel l'entreprise n'a d'ailleurs pas énormément communiqué.

4.1.2. Le site et ses espaces de travail

L'entreprise comprend deux sites, l'un est en région parisienne et l'autre est divisé en trois bâtiments qui sont situés dans une grande ville à moins de deux heures de Paris.

Concernant le site en région parisienne, AssistPlus partage depuis 2021 un immeuble avec une entreprise faisant partie de la même holding. Le déménagement cette année-là s'est superposé à l'élargissement du télétravail dans l'entreprise. Le site précédent était situé dans une autre commune de région parisienne, le site actuel se situant à proximité d'une gare RER (environ 5 minutes à pied) dans un quartier d'affaire en plein développement.

L'entrée principale du bâtiment est commune aux entités et on observe les deux enseignes dans l'entrée (celle d'AssistPlus à gauche et l'autre à droite). Un espace d'attente aux couleurs de l'entité partage également l'entrée mais un guichet d'accueil est commun aux deux. AssistPlus occupe 4 étages de l'immeuble (du 3^{ème} au 5^{ème}).

L'espace alloué à AssistPlus est aujourd'hui d'environ 6 postes pour 10 salarié·e·s. Comme dans d'autres entreprises du secteur, un retour intégral des salarié·e·s sur le site de l'entreprise serait impossible. Ces données seraient amenées à encore réduire prochainement du fait de

⁷¹ Cette présentation est construite à partir de la consultation d'éléments de communication sur l'histoire de l'établissement et de la monographie réalisée par A. Bonnanno quatre ans auparavant.

⁷² Les OS ont questionné la direction sur ce sujet en CE.

l'augmentation régulière des effectifs de salarié·e·s (bien que l'augmentation soit surtout du côté des sites hors Paris). Cependant, au moment de l'enquête le site pourrait accueillir 100% des salarié·e·s si on compte l'ensemble des places individuelles en y ajoutant les places dans les multiples « bulles » de réunion. Le site est sujet à un taux d'occupation variable selon les périodes. Spécialisée dans l'assistance, l'entreprise embauche des saisonniers et saisonnières⁷³ au cours de l'été qui font alors gonfler les taux d'occupation.

Si l'on peut imaginer que les temps de déplacement domicile-travail du site en région parisienne puissent être longs pour certain·e·s salarié·e·s (4 heures quotidiennes pour le salarié rencontré ayant mentionné les temps les plus élevés), c'est aussi le cas de ceux des sites situés dans une grande ville. Une enquêtée, travaillant sur un des sites non parisiens, explique ainsi mettre parfois plus d'une heure à atteindre le site de travail (en se déplaçant en voiture) et indique que cette situation est courante également pour ses collègues. L'engorgement des routes vers le site et les politiques locales de renouvellement des plans de circulation auraient fortement augmenté les temps de déplacement des salarié·e·s de cette ville.

L'organisation du travail par le télétravail serait aujourd'hui indispensable tant l'entreprise grossit, par l'embauche de chargé·e·s d'assistance, et que les espaces sur les différents sites, eux, ne sont pas agrandis :

« Le télétravail des chargés d'assistance est obligatoire et indispensable parce qu'on n'aurait pas assez de place et comme on continue d'embaucher et de grossir, ça deviendrait impossible donc les chargés d'assistance DOIVENT faire du télétravail. » Christelle Seigneur, CFDT, entretien du 28/04/2023.

D'après cette enquêtée, le mode d'organisation en télétravail serait ainsi « obligatoire » autant sur le site parisien que celui hors région parisienne faute d'espace suffisant pour accueillir tous les salariés.

4.1.3. Représentativité syndicale, dialogue et climat social

La CFDT est largement en tête, avec 48% des voix obtenues lors des dernières élections professionnelles de 2019, mais elle dépassait auparavant depuis plusieurs mandatures les 50%. Actuellement, la CFDT a 8 élu·e·s titulaires sur les 15 du CSE ce qui lui permet d'avoir une majorité absolue. La CFDT est suivie de FO (18%) puis de la CFTC (16%) et enfin de la CFE-CGC (15%), dont la section est créée en 2012 par des ancien·ne·s adhérent·e·s de la CFTC. Un représentant CFDT rencontré indique pendant l'entretien que du fait de leur majorité son OS occupe une position « fusible » dans les négociations :

« Sans nous, ils ne peuvent pas signer puisqu'on est à 48%. Force ouvrière, ils ne signent jamais. Pour qu'un accord passe il faut 50% donc avec 48 on est le fusible. Si on décide de ne pas signer, l'accord ne passe pas (...) tout ce qu'on vote, ça passe obligatoirement ». Antoine Gardin, CFDT, entretien du 23/01/2023.

Ce qu'Antoine Gardin avance est à nuancer puisque la CFDT, bien que dominante et proche du seuil, n'atteint plus les 50% ce qui rend nécessaire la signature d'au moins une autre OS à ses côtés. Si les autres OS décidaient de toutes signer et que la CFDT s'y refusait l'accord passerait. L'absence de nuance dans le discours est liée à une expérience probablement pratique de l'enquêté. Les accords signés dans l'entreprise que nous avons consultés de manière aléatoire

⁷³ Un accord de branche contraint l'entreprise à ne pas dépasser les 4 mois d'embauche pour les saisonniers et saisonnières.

donnent à voir que la CFDT a signé tous les accords avec au moins une autre OS (la plus constante semblant être la CFE-CGC) et parfois d'autres de ces dernières années. Cette position de la CFDT ne semble néanmoins pas enviée par les autres OS. De son côté, un représentant de la CFE-CGC explique au cours de l'entretien la position de son OS par rapport à l'entreprise :

« Je tiens à signaler et à dire que la CFE-CGC est une organisation progressiste et c'est une organisation qui ne s'inscrit pas dans l'opposition avec l'entreprise mais plutôt dans la négociation, dans la discussion et quand je dis discussion, c'est la discussion apaisée. D'accord ? Donc, nous pensons que nous devons construire ensemble et pas nous opposer systématiquement et lorsque nous ne sommes pas d'accord, nous ne signons pas. Grosso modo, jusqu'à présent, nous avons réussi à trouver des points communs pour faire évoluer ensemble les différents sujets (...) nous pensons que la plus petite des avancées est toujours bonne à prendre et que c'est en prenant des petites gouttes, des petites avancées, que nous arrivons à tracer des grandes lignes, des grandes lignes qui sont des autoroutes à la fois pour nous, salariés, et également pour l'entreprise. Et donc, on est dans le compromis, souvent, mais on n'est pas dans la compromission ». Tarek Birani, CFE-CGC, entretien du 14/02/2023.

Cette posture conduit l'OS à souvent signer des accords aux côtés de la CFDT. Si FO ne signe « jamais » d'accord, elle est néanmoins décrite par la CFDT comme permettant de gagner des « avancées »⁷⁴ lors des négociations. La position de la CFTC serait plus variable et, faute de réponse de leur part, nous n'avons pas pu mener d'entretien avec un ou des représentant·e·s de celle-ci.

Cette domination de la CFDT est plutôt présentée comme inconfortable par un de ses représentant·e·s. Il explique aussi que la direction tenterait d'empêcher qu'une telle situation se reproduise :

« J'ai dit à la direction que j'étais très content de pas avoir les 50%, franchement... C'est casse gueule d'avoir 50% parce que ça veut dire que... Pour l'entreprise, elle ne cherche pas à négocier quoi que ce soit, elle s'en fout des autres et c'est que nous, alors... moi ça j'avais pas envie. Je l'ai connu avant quand c'était 30%⁷⁵. L'entreprise ce qu'elle cherchait c'était d'avoir la signature de la CFDT (...) avec notre signature, tout passait. (...) Ce que je sens surtout c'est que la direction fait tout pour qu'aux élections ce soit pas le même pourcentage, qu'il soit plus bas pour justement ne pas se retrouver bloquée par une organisation syndicale, quelle qu'elle soit. » Antoine Gardin, CFDT, entretien du 23/01/2023.

La direction a précisément été bloquée par l'absence de signature de la CFDT à l'occasion de la NAO en 2022. La CFDT et FO refusant de signer, la CFE-CGC et la CFTC n'avaient pas un poids suffisant. Ce représentant de la CFDT dit alors avoir reçu des appels de la CFE-CGC ainsi que de la CFTC. Selon lui, la direction aurait demandé à ces deux OS – dont elle serait proche – d'influencer la CFDT. Un représentant de la CFE-CGC revient sur cette négociation lors de l'entretien :

⁷⁴ Antoine Gardin, CFDT, entretien du 23/01/2023.

⁷⁵ Avant 2016 en matière de temps de travail et 2017 sur tous les sujets, si une ou des organisations syndicales représentant au moins 30% des voix signai(ent), l'accord était réputé valide. Depuis ces deux textes, il faut une majorité absolue de plus de 50% pour que les accords soient valides.

« Quand je dis qu'on est dans l'accompagnement, l'année dernière en négociations, nous n'avons obtenu que 0,75% d'augmentations pour les cadres et agents de maîtrise. Toutes les autres organisations syndicales ont refusé de signer, nous on était signataire parce qu'on se disait que, je l'ai écrit dans un tract, 0,75 c'est mieux qu'un coup de pied au cul. Et bien, ce n'est pas passé, pour vous dire le niveau de bêtise, le niveau d'obstruction. Ce n'est pas passé parce que nous n'avions pas la minorité de blocage ». Tarek Birani, CFE-CGC, entretien du 14/02/2023.

Même si la CFE-CGC se savait seule à accepter (ce que nous devons nuancer car d'autres récits indiquent que la CFTC était aussi prête à signer), elle signe alors cet accord qui ne peut être appliqué.

Au moment de l'enquête, la CFDT et la CFTC ont trois DS, la CFE-CGC et FO en ont deux. Chaque OS a bénéficié d'un·e délégué·e syndical·e supplémentaire en ayant franchi le seuil des 1000 salarié·e·s.

Les prochaines élections professionnelles se tiendront en 2023 et la CFDT s'attend à perdre encore des voix, sinon sa majorité. Ce déclin présagé est en lien avec l'évolution des embauches dans l'entreprise. En effet, en 2019, la CFDT aurait gagné grâce aux $\frac{3}{4}$ des cadres (représentant près de 40% des employé·e·s) qui auraient voté pour elle. Or les nouvelles intégrations sont surtout des salarié·e·s non cadres qui font dès lors diminuer la proportion des cadres dans l'entreprise, et, potentiellement, la proportion de votant·e·s CFDT, très implantée parmi cette catégorie. Ces évolutions sont fortes et brutales : ainsi, les non cadres seraient aujourd'hui environ 900 sur les 1250 salarié·e·s. La CFE-CGC explique en plus au cours de l'entretien que sa base serait surtout composée de cadres, agent·e·s de maîtrise et de fonctions supports, concurrençant donc aussi la CFDT sur ces catégories de salarié·e·s. L'essentiel de la base électorale FO serait quant à elle constituée des chargé·e·s d'assistance, qui votent néanmoins moins et de manière loin d'être systématique pour cette organisation.

Les relations entre les OS semblent plutôt tendues, en particulier entre la CFDT et les autres OS. Un représentant de la CFDT est accusé de pratiquer du « *clientélisme* » par la CFE-CGC – une accusation dont on a vu la fréquence envers les délégué·e·s des organisations majoritaires, comme dans le cas de Couvrance. Par ailleurs, les deux représentant·e·s rencontré·e·s de cette OS expliquent au cours de l'entretien ne pas utiliser toutes les heures de délégation, ce qui serait le signe, selon elle et lui, qu'il et elle n'abuseraient pas de leurs mandats, mais ce qui est interprété par d'autres comme le fait qu'il·elle·s ne s'engagent pas complètement dans leurs mandats. Il et elle mentionnent aussi à plusieurs reprises pendant l'entretien qu'il·elle·s continuent à exercer leurs activités professionnelles et à être proches et parmi les salarié·e·s tandis que le représentant de la CFDT cité en serait déconnecté. Un élu CFE-CGC explique notamment :

« On est quasiment les seuls délégués syndicaux à avoir une activité quotidienne sur les plateaux. On travaille tous les jours, et on a un stock d'heures de délégation qu'on ne prend pas parce qu'on prend les heures de délégation que lorsqu'on a besoin de ces heures de délégation. Donc, on n'est pas des professionnels du syndicalisme, d'accord ? On est de vrais opérationnels et nous pensons que pour pouvoir remonter des problèmes, pour pouvoir exprimer des difficultés, pour pouvoir accompagner des sujets, il faut être en immersion dans les plateaux, être en immersion sur l'opérationnel, c'est-à-dire qu'un gars qui est dans une cave, comme ici [il pointe le local CFDT de l'autre côté du mur] toute l'année, il a deux intérêts : son intérêt personnel, qui est d'être payé comme délégué et de continuer à faire tourner le compteur pour que ça marche en faisant du bruit et de l'agitation

et le deuxième intérêt c'est qu'il soit éventuellement réélu donc en faisant beaucoup d'agitation sur des publics qui sont des publics fragiles auxquels on raconte des conneries, on raconte souvent des utopies ». Tarek Birani, CFE-CGC, entretien du 14/02/2023.

Ces accusations portées au représentant de la CFDT sont ainsi rattachées à une déconnexion du travail au profit d'un professionnalisme syndical que la CFE-CGC refuse. C'est aussi cette posture qui conduit les représentant·e·s de la CFE-CGC à chercher une « *minorité de blocage* » et pas une « *majorité* » afin de « *pousser et d'appuyer des sujets* ». Ces accusations croisées entre organisations, qui existent dans beaucoup d'entreprises, nous sont apparues toutefois assez vives à AssistPlus, et surtout profondément ancrées tant, dans la monographie réalisée par A. Bonnano quatre ans avant, même si l'équilibre syndical était proche mais un peu différent (la CFDT était plutôt autour de 40% déjà, et la CFTC dépassait les 25%), elles semblaient également structurantes des relations entre organisations.

Reste que malgré ces tensions, les relations entre les OS et la direction semblent globalement plutôt collaboratives. Les représentant·e·s d'OS rencontré·e·s n'évoquent pas de mobilisations collectives récentes dans l'entreprise. Néanmoins, ils et elles déclarent être attentifs et attentives aux augmentations des effectifs et reprochent à la direction de l'entreprise de ne pas avoir anticipé celles-ci. Selon un représentant CFDT :

« Il a fallu recruter et puis évidemment on s'est retrouvé avec comme d'habitude, des entreprises qui n'anticipent pas assez parce qu'autant il y a des... Sur certains services on n'a pas besoin d'avoir une grande expérience. (...) [mais sur d'autres] il faut avoir beaucoup d'empathie, avoir... Avant d'être autonome il faut beaucoup de temps ». Antoine Gardin, CFDT, entretien du 23/01/2023.

Les chef·fe·s de service et représentant·e·s d'OS auraient alerté la direction de leurs inquiétudes quant à l'augmentation des activités un an avant l'intégration de nouveaux contrats. La direction aurait insuffisamment pris en compte ces signalements, selon elles et eux. Ce qui est présenté par les enquêté·e·s comme un manque d'anticipation s'observerait aussi par un fort *turn-over* parmi les nouveaux et nouvelles salarié·e·s chargé·e·s d'assistance. Les tâches importantes et la faible formation entraîne des démissions ou des non-renouvellements de contrat. Nous pouvons émettre l'hypothèse que le télétravail pourrait être perçu par la direction comme un moyen de réduire ce *turn-over* ce qui nous conduit à exposer les façons dont les accords ont évolué dans l'entreprise.

Concernant le climat social dans l'entreprise nous pouvons aussi citer qu'un débrayage de deux heures a eu lieu pendant deux jours non consécutifs en août et en septembre 2022. Cette mobilisation faisait suite à la diffusion d'une pétition (65 signatures sur les 80 salarié·e·s du plateau)⁷⁶ portant des revendications à la direction ayant refusé d'y accéder. Cette action, soutenue par FO, a été menée par les employé·e·s de plateau qui revendiquaient une augmentation de 10% de salaire et l'obtention d'une prime de 2000 euros. Elle s'est soldée par un échec.

C'est dans ce contexte de réorganisation (avec l'augmentation importante de salarié·e·s en peu de temps), d'organisation structurelle des activités (avec des embauches saisonnières) ainsi que de relations entre OS tendues (avec des suspensions de connivences, clientélisme, etc.) que le télétravail a été le sujet de négociations successives.

⁷⁶ En période saisonnière le service double le nombre d'employé·e·s.

4.2. Les accords télétravail et leurs négociations

Le télétravail était peu pratiqué chez AssistPlus avant les périodes de confinement. Les activités de l'entreprise reposent beaucoup sur une assistance téléphonique et par des traitements numériques s'effectuant sur plateau, sous le regard, le suivi et l'accompagnement de superviseurs et superviseuses qui sont eux et elles-mêmes supervisé·e·s. Ces enchaînements de hiérarchies et d'organisation du travail sur plateau font que pour l'organisation du travail collectif, le télétravail semblait impossible, la pratique du soutien (et du contrôle) managérial, tout autant que l'accès à des technologies (téléphones, ordinateurs, logiciels, données confidentielles des client·e·s – y compris données de santé dans le cas d'assistance médicale notamment), étant conçu·e·s exclusivement en présentiel. En ce sens, nous allons d'abord exposer les évolutions des accords télétravail dans l'entreprise (4.2.1) puis la forme du télétravail (4.2.2). Nous évoquerons ensuite les modalités d'accès au télétravail (4.2.3) avant d'aborder les évolutions de la négociation autour des indemnités (4.2.4) et du lieu de travail (4.2.5). Ces éléments conduiront enfin à s'attacher à ce qui peut être abordé, ou pas, dans la commission de suivi de l'accord télétravail (4.2.6).

4.2.1. Les évolutions des accords : les temporalités des négociations

AssisPlus, à l'inverse d'Horizon et de Couvrance, n'a jamais eu de Charte cadrant le télétravail. Cependant, le premier accord télétravail négocié date du début des années 2010. Quatre accords ont en effet été mis en place dans l'entreprise : en 2011 (accord pilote auquel nous n'avons pas accédé), en 2013, en 2018 et en 2021. Nous nous focaliserons surtout sur les deux derniers qui sont les seuls cités par les représentant·e·s d'OS rencontré·e·s.

Avant 2011, l'entreprise comptait quelques télétravailleurs et télétravailleuses informel·le·s exerçant exclusivement des fonctions administratives en autonomie. La rareté de ces télétravailleurs et télétravailleuses s'expliquait par l'organisation de la part la plus importante d'activités sur plateau opérationnel dont les agent·e·s étaient exclu·e·s du télétravail. Les quelques télétravailleurs et télétravailleuses, qui concernaient alors des postes spécifiques, ne signaient pas d'avenants à leurs contrats. Le télétravail était pratiqué par des cadres, sans que ce soit formalisé, ou par des salarié·e·s ayant des problèmes de santé le nécessitant. Un cas de salarié, exerçant des fonctions administratives, en situation de handicap moteur s'accroissant au fil d'année est cité par deux enquêté·e·s comme une configuration dans laquelle le télétravail était alors formalisé et exercé à 100%.

C'est à la demande des OS que les premières négociations sur le télétravail s'ouvrent en 2011. La direction est alors plutôt méfiante sur le télétravail qui pose des enjeux en termes d'organisation, de contrôle d'activités mais aussi de sécurité en matière d'accès et de gestion de données confidentielles de client·e·s, incluant des données de santé. Ce télétravail est aussi alors limité pour des motifs économiques. La direction dit ne pas pouvoir investir dans un équipement massif de changement de matériels informatiques (les PC sont tous fixes). Par ailleurs, les PC portables achetés avaient des performances alors jugées plus limitées que les fixes en raison de logiciels professionnels complexes nécessitant de longs temps d'attente pour l'allumage, des traitements, etc. Autrement formulé, le télétravail semblait difficile à appliquer sur le plan technique pour de nombreux métiers de l'entreprise. Selon des enquêté·e·s, les améliorations techniques des années 2010 auraient permis d'augmenter les performances pour exercer les activités depuis des ordinateurs portables et ensuite depuis une connexion hors de l'entreprise.

L'accord de 2018 est signé par la CFDT et la CFE-CGC. Il indique dans son préambule qu'il s'agit par l'accord « d'adapter le dispositif de télétravail à l'ensemble des services de l'entreprise » et souligne qu'il a pour objectif de permettre aux salarié·e·s de mieux articuler

vie privée et vie professionnelle ainsi que de « réduire les contraintes liées aux transports ». Cet accord de 2018, à l'inverse de ce qui dominait dans les accords avant les périodes de confinement, est conclu pour « une durée indéterminée ». Malgré cette durée, l'accord précise qu'une réunion aura lieu tous les deux ans pour discuter du sujet et des éventuelles évolutions à porter à l'accord (un format de rencontre appelé « clause de rendez-vous »). Une commission de suivi est prévue et ses réunions sont prévues tous les 6 mois pour la première année d'application et ensuite une fois par an. Autre élément intéressant, l'accord précise les indicateurs suivis par la commission : le nombre de salarié·e·s en télétravail, le nombre de demandes acceptées et refusées, le nombre de demandes par clause de réversibilité.

L'accord fixe un accès au télétravail possible pour les salarié·e·s en CDI ou CDD ayant au moins un an d'ancienneté dans l'entreprise. Il comprend de nombreuses mentions relatives à la confidentialité et à la sûreté (réalisation du télétravail dans un espace consacré sans personne à côté, obligation de verrouillage et de déconnexion, interdiction d'imprimer des documents, etc.). Les salarié·e·s doivent formuler une demande écrite ou sous format numérique auprès de leur responsable ainsi que des RH en indiquant plusieurs éléments jouant comme des critères de priorités pour l'attribution ou non du télétravail : temps de trajet entre le domicile et le lieu de travail, préconisations de la médecine du travail ou tout autre élément (l'accord précisant que la « liste est non exhaustive »). Autrement interprété, les salarié·e·s effectuent des demandes individuelles en exposant des motifs sur lesquels s'appuient la demande d'accès. Cet accord prévoit la formalisation du télétravail par la signature d'un avenant au contrat de travail. L'accord de 2018 distingue le télétravail des salarié·e·s non soumis·es à planification (personnels administratifs) et soumis·es à planification (personnels opérationnels). Les premiers et premières peuvent accéder à un télétravail au maximum de 3 jours par semaine (davantage pour des circonstances exceptionnelles) et doivent se rendre « au minimum une journée » en présentiel. Pour les seconds et secondes, le télétravail est calculé en pourcentage de la plage mensuelle de travail et ne peut pas « dépasser un seuil de 80% ». L'accord prévoit également une éventuelle extension du télétravail en cas de « circonstances exceptionnelles ». Dès 2018, les télétravailleurs et télétravailleuses sont éligibles à l'accès aux tickets restaurant et ils et elles reçoivent un dédommagement mensuel de 50 euros pour les charges inhérentes au travail à domicile sans que les salarié·e·s n'aient à fournir de justificatifs de consommation. L'accord de 2018 est perçu par les OS comme ayant été à la fois une « nécessité » mais avec une mise en pratique du télétravail freinée par la direction :

« [le télétravail] le temps que ça se mette en place... On sentait qu'il n'y avait pas vraiment de volonté... Il y avait eu cet accord sur le télétravail [en 2018], pour moi, c'est comme ça que je l'ai ressenti parce que c'était... Une nécessité, il fallait avancer dans le temps, dans le progrès on va dire, c'était quelque chose... Il fallait pas rester en rade mais on sentait bien que derrière, il y avait pas la volonté de mettre tous les moyens informatiques, de sécuriser tout ça, de manière à le généraliser très rapidement donc, tout doucement, ça se mettait en place avec des pilotes de mise en place, des machins et on avance, on recule, on avance, on recule. Ça a été assez compliqué et il y avait uniquement certains chargés qui étaient dédiés à ces pilotes de télétravail de façon a... Voilà, à contrôler, s'assurer... En fait, je dirais qu'on avait l'impression qu'il y avait une espèce de frilosité par rapport à ça. Alors, je ne sais pas par contre après... Pour quelles raisons... Est-ce que c'était à cause de la sécurité informatique, est-ce que c'était... Peut-être aussi parce que les moyens techniques étaient importants à déployer aussi donc... ça a été très long [rires] très, très long ». Christelle Seigneur, CFDT, entretien du 28/04/2023.

Ainsi, si des accords télétravail existent bien dès 2011, leurs applications restent limitées. Les managers et manageuses sont quant à eux et elles « *complètement exclu-e-s* »⁷⁷ de tous les pilotes télétravail qui sont plutôt réservés au personnel administratif. Si l'accord 2018 semble bien ouvrir le chemin vers une extension du télétravail aux opérationnel-le-s, dans la pratique cela n'aurait pas été le cas.

Les fonctions dites opérationnelles sont alors mises à distance du télétravail jusqu'à ce que les périodes de confinement obligent à ce qu'elles soient considérées comme télétravaillables afin de maintenir des activités, toutes n'ayant pas été interrompues malgré les spécificités de l'entreprise (assistance santé, rapatriement, assurance automobile, etc.) :

« On va dire que la période covid nous a... Quand je dis « nous », les entreprises, toutes les entreprises, celles qui pouvaient le faire ont été obligées de s'y mettre en marche forcée pour continuer à exercer leur activité malgré tout ». Frédéric Paris, CFDT, entretien du 15/03/2023.

L'accord de 2018 est surtout cité par les OS comme ayant permis de former massivement les managers au management hybride ce qui se serait fait grâce aux remontées des OS :

« L'essentiel des échanges de l'accord de 2018 portaient justement sur ce changement de mentalité. On a demandé à ce que les managers soient sensibilisés, accompagnés et formés (...) la direction, c'est qu'elle nous a entendu sur ce message-là, elle a compris qu'effectivement qu'il y avait un intérêt à faire adhérer un maximum de personnes sur ces nouvelles notions. Il y avait eu effectivement un accompagnement des managers sur comment je manage à distance, comment j'intègre une équipe hybride parce que parfois il y a des salariés qui refusent le télétravail ». Aya Gharbi, CFE-CGC, entretien du 14/02/2023.

Les formations des managers et manageuses auraient non seulement permis d'apprendre ou d'acquérir des compétences dans le management hybride mais aurait aussi visé à travailler au passage des salarié-e-s du travail sur site au télétravail à domicile.

La négociation pour l'accord de 2021 s'ouvre cette fois à la demande de l'entreprise qui souhaite renégocier l'accord de 2018 devenu inadapté à l'extension du télétravail :

« la société a voulu renégocier un accord parce qu'alors, pendant toute cette période-là [de la crise sanitaire], ceux qui avaient été « élus » entre guillemets, sélectionnés pour télétravailler, bénéficiaient de l'accord qui avait été signé préalablement (...) Tout a été gelé un peu après, parce qu'effectivement, payer tout ça c'était pas possible, c'était pas quelque chose de... Donc tout a été bloqué et l'entreprise a dénoncé l'accord télétravail et a remis l'accord a été remis sur la table des négociations ». Christelle Seigneur, CFDT, entretien du 28/04/2023.

L'accord de 2018, pour rappel, incluait un dédommagement mensuel de 50 euros (interprété comme un remboursement des abonnements internet personnels) des télétravailleurs et télétravailleuses. La disposition devenait trop coûteuse en contexte de télétravail élargi ce qui aurait poussé la direction à rapidement souhaité négocier un nouvel accord à la fin de la crise sanitaire.

⁷⁷ Christelle Seigneur, 63 ans, CFDT, entretien du 28/04/2023.

Au cours des négociations de l'accord télétravail, la section de la CFDT se fait accompagner par sa fédération. Des échanges réguliers ont lieu, avant, pendant et après les négociations. Ces échanges avec la fédération se sont faits en distanciel.

En plus de cela, les négociatrices et négociateurs collectent et comparent les accords télétravail d'entreprises de l'assistance et d'entreprises d'assurance qui font partie du même groupe :

« On a fait un petit peu le tour des... De toutes les sociétés d'assistance qui sont [dans la branche] pour leur demander quels étaient dans leurs entreprises le contenu de leurs accords télétravail et on a aussi... Puisqu'AssistPlus fait partie de [le groupe], nous sommes allés aussi interroger nos collègues [d'une autre entité qui est dans l'assurance] pour savoir quelles étaient leurs pratiques en matière de télétravail et quel était le contenu de leur accord et on a ... On va dire fait une synthèse de tout ça pour essayer de faire quelque chose de bien en matière de télétravail chez AssistPlus, donc il y a eu une consolidation de plusieurs... De plusieurs provenances, que ce soit côté assistance ou assurance (...) Chaque entité, en fonction de la nature de son activité a sa propre vision du télétravail » Frédéric Paris, CFDT, entretien du 15/03/2023.

Cette stratégie de préparation des négociations a aussi été adoptée par les autres représentant·e·s d'OS rencontré·e·s.

Parmi les 4 OS de l'entreprise, tout comme en 2018, seules deux ont signé l'accord de 2021 : la CFDT et la CFE-CGC. FO et la CFTEC n'ont donc pas signé cet accord, ces décisions différentes s'expliquant par les enjeux - revendications et analyses de ce qu'il était possible ou pas d'obtenir et de signer. Pour FO l'accord de 2021 apparaissait comme moins favorable encore que celui de 2018. Les points les plus discutés de l'accord auraient en tous les cas concernés : la forme et l'accès au télétravail ainsi que les indemnités.

4.2.2. Négocier la forme du télétravail

L'accord de 2021 est le premier accord chez AssistPlus à distinguer trois formes de télétravail : « régulier », « occasionnel » et « autres recours au télétravail liés à un contexte spécifique et temporaire » (souvent qualifiés dans d'autres accords télétravail d'entreprise de télétravail « exceptionnel »). Le télétravail régulier s'ouvre à tou·te·s les salarié·e·s volontaires et éligibles. Il fixe que « le nombre de jours de télétravail réellement pris pourra varier chaque semaine » et dépendant « à la fois des demandes des salariés et des besoins du manager justifiés par les nécessités de service ». Par cette formule l'accès au télétravail semble à la fois ouvert (à tous, selon les demandes) et à la fois restreint (une flexibilité des jours et une dépendance aux besoins identifiés par les managers et manageures).

Lors des négociations de l'accord 2021, les OS défendent un télétravail à trois jours par semaine et un travail sur site à 2 jours par semaine. La direction accepte ce principe mais l'accord formule cela de façon sensiblement différente afin d'avoir plus de latitude si des activités nécessitent une présence sur site plus importante. Un article précise ainsi que les salarié·e·s doivent être au moins deux jours sur site par semaine (alors que les administratifs télétravailleurs et télétravailleuses sous l'accord 2018 avaient l'obligation de présence d'au moins un jour sur site) pour ne pas être en situation de blocage en cas de besoin. Il vise aussi à permettre d'annuler plus facilement le télétravail pour raison de service. La CFDT défendait pour sa part un « double compteur » :

« On voulait que tout le monde en ait la possibilité... (...) On voulait un double compteur. C'était un peu trop facile pour nous de dire... On a besoin du salarié [en

présentiel] parce qu'il y a une formation, on a besoin du salarié parce qu'il y a ça... (...) On a même un moment donné proposé un double compteur, en disant la CFDT avait proposé (...) d'avoir 2 jours de télétravail [au moins] (...) c'était une proposition mais elle a pas abouti... Avec un nombre de jours fixe par an à avoir au minimum en télétravail pour imposer au manager à ne pas trop tirer sur la corde à faire du présentiel ». Antoine Gardin, CFDT, entretien du 23/01/2023.

Ce double compteur n'a ainsi pas été accepté. L'accord 2021 distingue aussi les commerciaux et commerciales qui bien qu'ayant accès au télétravail (à l'inverse par exemple des commerciaux et commerciales itinérant·e·s d'Horizon) ont une obligation de présence sur site réduite à un jour par semaine par rapport aux autres salarié·e·s télétravailleurs et télétravailleuses mais là encore, le point précise « sauf cas dérogatoires validés en amont par le manager ». Toutes ces formulations nuancent à chaque fois les règles établies dans l'accord. Un élu FO explique que l'accord 2021 conduirait à une souplesse importante – souhaitée par la direction – qui dans la pratique implique des variations du nombre de jours télétravaillés selon les besoins de l'employeur/employeuse pour certain·e·s salarié·e·s :

« Tout est soumis à approbation du manager donc en gros, enfin c'est pas en gros, c'est précisément, si le salarié devait demander le télétravail, c'était en gros sous la forme d'un formulaire, sur lequel ils indiquaient simplement leur volontariat, éventuellement le nombre de jours auxquels ils voulaient accéder, sachant que le maximum prévu est de 3. Sachant qu'il impose deux jours minimum de présence sur site, hum... Et on ne vous répond pas forcément, il n'y a pas de retour formel, il n'y a aucun engagement écrit et qui impose une réponse de l'employeur ou de sa hiérarchie, de son responsable, de son n+1, son n+2. Et vous avez, pour la plupart, notamment pour les plateaux opérationnels dont j'ai une plus grande connaissance, les salariés ont l'information sur leur planning et ça peut évoluer d'un mois à l'autre. Vous pouvez avoir un mois où vous avez des semaines avec deux jours, voire trois jours de télétravail et vous avez des périodes dans l'année où, tout d'un coup, ils disparaissent, donc en fait cet avenant télétravail [de 2021] a été mis en place, pour permettre à l'entreprise d'avoir beaucoup plus de flexibilité, d'agilité, et surtout d'avoir moins de contraintes organisationnelles concernant le télétravail ». Christophe Bataille, FO, entretien du 01/03/2023.

Si le télétravail régulier est marqué par cette flexibilité, c'est aussi le cas du télétravail occasionnel, mais pour des motifs plus attendus, qui correspondent à « un besoin temporaire lié à une situation personnelle que pourrait rencontrer un salarié et qui nécessiterait une présence à domicile ». Les spécificités – que nous n'avons pas observé dans les autres accords consultés – néanmoins de ce télétravail occasionnel est qu'il « vise les collaborateurs qui n'ont pas fait de demande de télétravail régulier ». On peut dès lors interpréter que les besoins exceptionnels de salarié·e·s télétravailleurs et télétravailleuses seraient inclus dans leurs quotas de télétravail régulier. De plus, ce télétravail occasionnel « ne pourra pas dépasser 10 jours par an » restriction que nous n'avons pas non plus observé dans d'autres accords. Les « autres cas de recours » correspondent à des circonstances exceptionnelles (pandémie, attentat, etc.) ainsi qu'aux préconisations par le médecin du travail.

Ainsi, le nouvel accord introduit surtout de la souplesse (et plus qu'avant) pour organiser, du côté du management, le travail sur site. A contrario, il rigidifie, pour les salarié·e·s, l'accès au télétravail selon les fonctions exercées et qui renvoient aux modalités d'accès au télétravail.

4.2.3. Négocier les modalités d'accès au télétravail

Tout comme l'accord de 2018, celui de 2021 donne accès aux salarié·e·s qui sont titulaires d'un CDD ou un CDI après en avoir formulé la demande. Il réduit cependant l'ancienneté de l'entreprise qui passe d'un an à trois mois.

Un article de l'accord comprend un point spécifique relatif aux cadres dirigeant·e·s précisant qu'ils et elles sont « exclus du dispositif de télétravail » car non soumis·es « aux modalités de suivi des jours télétravaillés et à la déclaration d'un lieu d'exercice ». Il est aussi indiqué que cela « est incompatible avec la grande liberté d'organisation intrinsèque à leur statut ». Si les cadres dirigeant·e·s ne font pas partie du dispositif, il n'en demeure ainsi pas moins qu'il est possible qu'ils et elles télétravaillent en pratique.

En 2011, l'accord permettait déjà difficilement aux assistant·e·s de plateaux d'accéder au télétravail (soumis à une planification changeante) qui était réservé aux cadres et aux employé·e·s administratifs et administratives de l'entreprise (non soumis·es à planification). Si l'accord de 2021 semble garantir un accès à tous et toutes, le fait d'y avoir inscrit un nombre minimum de jours sur site plutôt qu'un nombre minimum de jours télétravaillés conduit à limiter cet accès pour certain·e·s.

Ainsi, l'accord et les pratiques montrent des accès différenciés au télétravail selon les fonctions exercées dans l'entreprise. L' élu FO explique avoir tenté de dénoncer ces inégalités lors des négociations :

« Le télétravail crée de l'iniquité, en fonction des services dans lesquels vous travaillez, en fonction des décisions qui sont prises par les managers parce qu'en gros lorsque dans un corps, vous avez la même règle pour tout le monde, c'est très simple de comprendre les choses. Lorsque vous indiquez une règle mais qu'en fait elle est modulable en fonction du manager qui intervient, ben si j'ai, entre guillemets, un bon manager il va essayer de faire les choses avec anticipation, etc. il va essayer évidemment de... Faire en sorte que les intérêts du salarié se rapprochent le plus des intérêts de l'entreprise, enfin j'ose imaginer que c'est comme ça que pensent... Maintenant, dans d'autres cas de figure, vous avez des managers qui considèrent que le télétravail est un cadeau, le fruit de l'autonomie du salarié, etc. en gros c'est comme ça que c'est présenté [dans l'accord] ».
Christophe Bataille, FO, entretien du 01/03/2023.

Selon les services mais aussi selon les métiers occupés, plus même que les statuts des salarié·e·s, le télétravail est plus moins accessible. Ainsi, selon cet élu, l'accord de 2021 inscrit une « iniquité » dans l'accès au télétravail. L'accord comprend à cet effet une annexe distinguant des « fonctions non compatibles avec le télétravail » où figure le « courrier » sans préciser les postes concernés ou s'il s'agit d'un service entier. Des fonctions télétravaillables mais « avec des restrictions à certaines périodes de l'année » sont aussi indiquées en distinguant la « business line » avec « les pilotes, fonctions d'encadrement, formateurs et coachs pendant les périodes d'intégration et de montée en compétence de nouveaux chargés d'assistance » et « le service comptabilité » avec les fonctions « liées à la réception et au traitement des documents papier ». En revanche, l'accord ouvre l'accès au télétravail aux salarié·e·s en alternance.

4.2.4. Négocier les indemnités relatives au télétravail

Lors des négociations de l'accord de 2021, la CFDT décrit des négociations difficiles autour des indemnités d'autant que l'accord de 2018 était plutôt favorable :

« l'entreprise voulait donner moins et on s'est basé sur ce que prévoyait la loi, c'est-à-dire 2 euros 50 par jour et donc comme ils plafonnent... Normalement c'est trois jours de télétravail donc 3x4, 12 donc on a bloqué à 30 euros par mois. Au départ, ils voulaient pas aller à ce montant-là donc on a dit, il y a qu'à plafonner parce qu'ils se sont dits : si on se retrouve de nouveau avec une pandémie, de pas se retrouver à avoir... à payer 2 euros 50 par jour sur 22 jours de travail, ça ferait beaucoup trop donc on a limité à 30 euros quelque soit le nombre de jour mais sinon c'est 2 euros 30 par jour d'indemnité donc ça, c'est quelque chose qu'on a demandé et que l'entreprise ne validait pas au départ. » Antoine Gardin, CFDT, entretien du 23/01/2023.

Les négociateurs et négociatrices CFDT avaient bénéficié sur ce point des conseils de leur fédération autour de la mention de l'argument du plafond qui avait pu être négocié et obtenu dans d'autres entreprises. Ces négociations ont surtout été difficiles car cela marquait une forme de recul par rapport à l'accord précédent. Cette jauge a donc diminué de 20 euros en passant à 30.

Cependant, ce représentant CFDT rencontré ne précise pas ici que l'accord prévoie deux systèmes différents pour le calcul des indemnités des salarié·e·s télétravailleurs et télétravailleuses ce que fait un autre élu :

« Notre accord télétravail prévoit une indemnité de télétravail liée aux frais notamment d'électricité, tous ces éléments-là, donc pour... Jusqu'à 30 euros brut par mois donc du coup comme... Il y a deux systèmes. Pour les chargés d'assistance, on va dire qui sont en horaire décalés, les plages télétravail sont déterminées par la planification et donc du coup la planification globalement avertie la RH que tel ou tel jour, tel salarié sera en télétravail et donc ça lui décrochera automatiquement son indemnité de 2 euros 50 par jour dans la limite de 30 euros par mois et face à ça, vous avez les administratifs qui sont en horaire administratif comme son nom l'indique et qui eux doivent déclarer dans l'outil de gestion des temps leurs plages de télétravail qui doivent ensuite être validées par le manager n+1 et à ce moment-là ça part en paye pour vous donner un ordre d'idée. » Frédéric Paris, CFDT, entretien du 15/03/2023.

Le cheminement menant au calcul des indemnités n'est ainsi pas identique entre les chargé·e·s d'assistance et les administratifs/administratives. Pour les premiers et premières, la planification des heures de travail et des jours télétravaillés permet un calcul automatique plus direct que pour les seconds et secondes dont les déclarations sont soumises à plus de flexibilités. Par ailleurs, les discussions avec des salarié·e·s sur les plateaux montrent que ces indemnités sont parfois artificiellement calculées, comme dans des cas de changements de postes qui nécessitent parfois plusieurs semaines avant que les salarié·e·s accèdent au système de déclaration.

En revanche, des discussions autour des tickets restaurant n'auraient pas eu lieu dans le cadre de ces négociations, à l'inverse de ce qui a été observé dans d'autres entreprises, ce qui s'expliquerait par le fait que les tickets restaurant étaient déjà mis en place avant les périodes de confinements et que l'ouverture de l'entreprise 24 heures sur 24 et l'existence d'une restauration de jour et de nuit aurait conduit à l'instauration d'un « *dispositif hybride* »⁷⁸ faisant que l'accès au ticket restaurant en situation de télétravail n'aurait pas été discuté puisqu'acquis. Ces négociations n'auraient pas non plus conduit à discuter du pourcentage de contribution de

⁷⁸ Aya Gharbi, CFE-CGC, entretien du 14/02/2023.

l'employeur/employeuse à l'inverse de ce que nous avons observé par exemple concernant les négociations chez Couvrance.

Si les OS auraient fait front pour défendre une augmentation des indemnités, les représentant·e·s de la CFE-CGC rencontré·e·s disent l'avoir moins défendu que les autres :

« Il y a les autres OS qui disent : oui mais il faut me payer le chauffage, oui mais il faut me payer l'électricité, il faut me payer... Bah si tu veux être chauffé et avoir de l'électricité, tu viens sur site. » Tarek Birani, CFE-CGC, entretien du 14/02/2023.

Pour cet élu, les réclamations d'augmentation d'indemnités sont plutôt jugées peu légitimes, son OS n'a alors pas rejoint les autres OS sur ce point.

Ce plafonnement à 30 euros mensuel est selon un élu FO, particulièrement problématique car l'accord entérine qu'en cas de télétravail généralisé, ce plafond ne serait pas revu :

« C'est le plafond, si vous atteignez... Et même si le nombre de jours de télétravail pour n'importe quelle raison. Je dis n'importe quoi, la France est bloquée à partir du 7. Les entreprises vont demander à tous les salariés qui le peuvent de se mettre en télétravail, bon, je sais pas combien de jours la France reste bloquée. Imaginons elle reste bloquée un mois, les salariés qui font 28 jours disons 26 jours, ils seront indemnisés qu'à 12 jours maximum » Christophe Bataille, FO, entretien du 01/03/2023.

Les enjeux autour des indemnités pourraient dès lors se reposer en cas de nouvelles négociations de l'accord télétravail.

4.2.5. Négocier le lieu du télétravail

L'accord télétravail de 2021 interdit la pratique du télétravail dans les espaces de coworking. Il est en revanche autorisé de télétravailler à l'étranger. L'interdiction du télétravail dans des lieux de coworking est liée à des enjeux de sécurité de données. Les salarié·e·s travaillent à partir de données médicales soumises à confidentialité et des données bancaires d'adhérents. Néanmoins ces points concernant la sécurité ne convainquent pas tou·te·s les acteurs et actrices rencontré·e·s qui ont parfois constaté que leurs hiérarchies, travaillant et accédant elles aussi à de telles données, télétravaillaient parfois de chez elles... ou peut-être d'ailleurs.

De plus, l'exclusion des cadres dirigeant·e·s du télétravail, télétravaillant hors de tout accord donc, contribue à l'instauration d'une iniquité quant aux espaces d'exercice du télétravail selon les fonctions occupées.

Comme nous l'avons observé ailleurs, si dans la première version de l'accord, les télétravailleurs sont supposés avoir une pièce mise à disposition pour télétravailler, ce n'est plus le cas dans les versions suivantes. L'expérience généralisée du confinement aurait contribué à assouplir ces règles en termes d'aménagement de l'espace :

« Dans le précédent accord, il était indiqué qu'il fallait qu'il y ait un lieu dédié au télétravail et là maintenant, dans l'accord, c'est juste un espace, et la définition d'un espace, elle est très hybride. Un coin de table est un espace, un canapé est un espace, donc je ne suis pas sûr que la généralisation du télétravail et les accords qui ont été mis en place dernièrement, dans l'ensemble des secteurs, aient été et enfin... aient participé à l'amélioration des conditions de travail des salariés. » Christophe Bataille, FO, entretien du 01/03/2023.

Un article de l'accord 2021 indique tout de même qu'un·e membre de la CSSCT doit pouvoir vérifier que le télétravailleur/la télétravailleuse dispose d'un espace adapté pour travailler et qu'une visite au domicile (ou plus largement dans l'espace désigné pour abriter le télétravail) est possible. Selon les élu·e·s rencontré·e·s, aucune visite de cet ordre n'a cependant été réalisée y compris dans des cas de soupçons de difficultés à télétravailler dans des espaces adaptés, que certain·e·s managers/manageres ou certain·e·s syndicalistes pouvaient avoir.

4.2.6. La commission de suivi de l'accord télétravail

Les commissions de suivi d'accord réunissent des représentant·e·s des organisations signataires de l'accord à une fréquence que précise l'accord. Dans le cas de l'accord télétravail, il était indiqué dans celui de 2018 qu'une commission de suivi était mise en place ainsi qu'une clause de rendez-vous. Si l'accord de 2021 n'utilise plus la formule « commission de suivi », il mentionne une « clause de suivi » qui en prend tous les traits ainsi qu'à nouveau une « clause de rendez-vous ». La « clause de suivi » (aussi désignée dans l'accord par l'expression « réunion de suivi ») se réunit d'abord une fois par semestre lors de la première année puis une fois par an les années suivantes.

Nous avons réalisé un entretien avec Frédéric Paris, élu CFDT, négociateur et membre de la « commission de suivi » (il utilise lui-même la formule) de l'accord télétravail. Chez AssistPlus, la première commission de suivi du dernier accord s'est tenue l'année suivant l'accord (soit plus tardivement que ce que l'accord prévoyait). Selon Frédéric Paris, elle sert surtout à vérifier qu'il n'y ait pas de problème majeur :

« la commission de suivi dans un premier temps, elle a eu lieu à effet assez rapproché, je crois que c'est dans l'année qui suit la mise en place de l'accord si mes souvenirs sont bons et après on va dire qu'une fois que la mise en place du télétravail est vraiment bien calée au sein de l'entreprise et qu'elle correspond à ce qui était indiqué dans le protocole d'accord, à ce moment-là, l'entreprise va progressivement décaler, repousser la tenue de la commission de suivi. Puisque si d'une réunion à l'autre, on se dit toujours plus ou moins la même chose et qu'on voit que l'accord fonctionne correctement, il n'y a pas nécessité de réunir la commission deux fois par an ou une fois par an ou que sais-je. Au début c'est plutôt de façon rapprochée, pour vérifier que tout se met en place correctement et ensuite, ensuite ce sera un peu plus décalé dans le temps. ». Frédéric Paris, CFDT, entretien du 15/03/2023.

Ainsi, la commission de suivi vise à suivre la bonne application de l'accord et les conditions d'exercice du télétravail. Cette commission est animée par la direction qui projette un diaporama de quelques slides reprenant des données générales sur le télétravail et délivrant quelques indications chiffrées. Nous avons pu consulter le diaporama utilisé lors de la dernière commission qui s'était tenue. La moitié des slides est une présentation du cadre de télétravail. Ainsi, le télétravail régulier et le télétravail occasionnel y sont par exemple définis. Suit un rappel des conditions d'accès au télétravail : au moins trois mois d'ancienneté dans le poste. Après ces points de rappel, le document délivre quelques données chiffrées constituées selon un « système d'escalade »⁷⁹, c'est-à-dire que les managers et manageres font remonter à leur direction les données qui sont ensuite centralisées. Il n'y aurait pas de système de centralisation automatique de ces données. Le diaporama indique le nombre de salarié·e·s passé·e·s en télétravail régulier (ici 732) parmi lesquelles 163 nouvelles demandes. Ces demandes sont

⁷⁹ Frédéric Paris, CFDT, entretien du 15/03/2023.

celles de nouveaux et nouvelles salarié·e·s embauché·e·s. Le document indique également le nombre de refus (ici 0). Lorsque nous avons questionné des participant·e·s de la commission de suivi sur le contenu des éventuelles discussions ou encore quelles pouvaient être les questions qu'ils et elles posaient à la direction pendant cette commission, ils et elles ont surtout indiqué demander d'expliquer parfois certaines données. Par exemple, si un ou des refus d'accès au télétravail figurent, les représentant·e·s d'OS demandent à la direction d'en préciser les motifs, le document indiquant des motifs parfois flous à leurs yeux (comme « autonomie insuffisante »). Les motifs sont parfois directement expliqués par la direction mais non inscrits sur le document, par exemple lorsqu'il s'agit du refus d'un·e manager/manager·e d'accorder la mise en place du télétravail après avoir observé les statistiques de réception d'appels jugées basses d'un·e salarié·e par exemple.

Les données exposées en commission de suivi ne comprennent pas d'indicateurs tels que le nombre de jours moyens télétravaillés par service ou encore les répartitions hommes/femmes selon les formules de télétravail (« on n'entre pas dans ce niveau de détail »⁸⁰).

La commission permet aussi d'aborder les éventuels problèmes liés au télétravail :

« Je pense qu'elle a vraiment son utilité. Au-delà de la partie chiffrée qu'on vient d'évoquer avec les bilans – combien de personnes ont eu accès à telle partie enfin tel ou tel... mode de télétravail. On peut aussi, au cours de cette commission de suivi, faire remonter des difficultés de terrain à la RH pour notamment, bah je sais pas moi, des problèmes de connexion qui sont réguliers, des difficultés avec le matériel utilisé, notamment les casques sur lesquels il y a des coupures ou des choses comme ça. C'est vraiment l'occasion d'échanger autour du sujet du télétravail au-delà de la partie chiffrée finalement ». Frédéric Paris, CFDT, entretien du 15/03/2023.

En plus de ces données chiffrées, la commission permettrait ainsi surtout de faire remonter à la direction des « difficultés de terrain » rencontrées par les télétravailleurs et télétravailleuses par exemple des défaillances et/ou besoins de matériel. La « clause de rendez-vous » prévoit un échange tous les deux ans autour des « éventuelles modifications pouvant être apportées » à l'accord. Au moment de notre enquête, aucun n'a eu lieu (presque deux ans après l'accord 2021). L'entreprise n'ayant pas encore négocié d'accord QVT⁸¹, nous pouvons émettre l'hypothèse que lorsque ce sera le cas certains des sujets traités dans la commission de suivi accord télétravail pourraient être discutés dans d'autres espaces bien que la direction s'attache à « ne pas mélanger les genres » selon Frédéric Paris.

4.3. Les pratiques syndicales en contexte de télétravail

L'enquête a notamment porté sur les difficultés ou facilités que pouvaient rencontrer les élu·e·s des OS d'AssistPlus en contexte de télétravail. La possibilité de communiquer ou non directement auprès des salarié·e·s semble être une clé de la communication syndicale à laquelle les OS n'ont désormais plus accès (4.3.1). Les OS peuvent aussi être confrontées à certaines difficultés en matière d'animations et de tâches syndicales (4.3.2) ou encore de recrutement de nouveaux adhérents (4.3.4). Comme dans d'autres cas considérés pendant l'enquête, on peut

⁸⁰ Idem.

⁸¹ La négociation devrait s'ouvrir en 2024. La mise en place de cet accord s'inscrirait dans une stratégie de recrutement de salarié·e·s. D'après plusieurs enquêté·e·s, les candidat·e·s à des postes scruteraient les accords QVT des entreprises si bien que ne pas en avoir envoyé un « mauvais signe » susceptible de repousser des candidat·e·s.

également s'interroger sur les éventuelles pratiques de grève et leurs articulations avec le télétravail (4.3.4).

4.3.1. La communication syndicale dans l'entreprise et au sein de la section

À partir de 2020, pendant la crise sanitaire, la direction autorise les organisations syndicales à tracter de façon numérique auprès des salarié·e·s jusqu'à deux fois par mois. Cette disposition n'est cependant pas l'objet d'un accord officiel. Les OS envoient le document/message à la direction des ressources humaines qui transmet ensuite cela depuis une adresse mail générique à l'ensemble des salarié·e·s. Pendant l'été 2022, la direction supprime cette possibilité pour les OS au motif qu'il n'existe pas d'accord de droit syndical cadrant la pratique accordée pour des motifs exceptionnels. La CFDT repasse alors par des diffusions de tract papier ce qu'un représentant décrit comme difficile :

« Ils [les membres de la direction] sont revenus à nous imposer de faire le tract papier ce qui est très compliqué pour nous puisque... Qui dit tract papier, avec télétravail (...) les salariés ils sont actuellement dans une entreprise 3 jours en télétravail, 2 jours sur site, quasiment l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise (...) pour capter le monde c'est pas évident et surtout dans une entreprise... Quand on était [sur le site précédent], dans l'entreprise, on avait l'immeuble à nous. Ici, on le partage avec [une autre filiale du groupe] alors c'est compliqué dans le tractage parce que du coup, quand ils [l'autre filiale] tractent en bas, ils donnent aussi bien à des salariés d'[AssistPlus] que [de leur entreprise], sans distinction ». Antoine Gardin, CFDT, entretien du 23/01/2023.

Outre la présence très relative, au quotidien, des salarié·e·s sur le site, cet aspect pratique lié au partage de l'immeuble et de l'entrée entre deux entités très différentes du même groupe, sans qu'il soit possible d'identifier les salarié·e·s d'AssistPlus des autres, complexifie encore plus la distribution des tracts papiers. Pour permettre un meilleur ciblage, les militant·e·s des OS diffusent alors plutôt leurs tracts aux entrées des étages de leur entreprise pendant les temps du midi – elles et ils sont alors dans l'entreprise plutôt que devant, ce qui n'apparaît pas comme un problème. Néanmoins, AssistPlus occupant trois étages, elles et ils doivent répartir leur présence. Si la CFDT est repassée au tract papier après l'arrêt de la possibilité de diffuser numériquement des documents et mails aux salarié·e·s, la configuration a été la même pour la CFE-CGC qui a repris la diffusion de tract papier. Les élu·e·s racontent se poster à proximité des casiers des salarié·e·s situés à côté des ascenseurs pour donner ces tracts (sans risquer donc la confusion avec les salarié·e·s de l'autre entité).

Les OS utilisent principalement des tracts à l'approche ou pendant les négociations (par exemple lors de la NAO déjà citée), et se concentrent sur des informations syndicales propres à l'entreprise, sans volonté de politisation au-delà des enjeux propres à AssistPlus. Elles n'ont par exemple pas tracté pendant le mouvement social contre la réforme des retraites ni en 2019-2020, ni en 2023, pendant une partie de notre enquête. Et malgré les demandes des syndicats, la direction a opposé « *une fin de non recevoir* »⁸² à leur demande commune de redonner cette possibilité, quitte à formaliser de manière stricte un cadre de diffusion de tracts numériques aux salarié·e·s.

Côté CFDT, les investissements dans d'autres outils de communication concernant les actions menées semblent alors limités. Une adhérente CFDT, ancienne élue, dit regretter l'absence de communication sur les activités des élu·e·s :

⁸² Antoine Gardin, CFDT, entretien du 23/01/2023.

« Quand il y a des CSE, il n'y a pas la vision de la CFDT qui est ensuite affichée derrière. Il n'y a pas...Il y a un CSE, le CSE a eu lieu. On pourrait communiquer sur ce que la CFDT a dit, sur ce que la CFDT soulève. On n'est pas obligé de se taper le compte-rendu officiel du CSE, vous voyez ce que je veux dire ? On n'a pas cette vision-là et je trouve ça dommage ». Christelle Seigneur, CFDT, entretien du 28/04/2023.

L'exemple de l'absence de visibilité sur les débats et prises de positions de la CFDT en CSE conduirait à un certain éloignement des adhérent·e·s qui – par extension – pourrait aussi empêcher des salarié·e·s à potentiellement s'intéresser aux activités ou envisager un engagement dans la section.

4.3.2. Animation et tâches syndicales

Parmi les représentant·e·s d'OS rencontré·e·s, il apparaît de façon transversale que l'organisation des tâches militantes est d'abord rendue difficile par les plages horaires de travail. Certain·e·s des militant·e·s travaillant de nuit et d'autres de jours, de façon parfois irrégulière, sur site et à domicile, il apparaît que les responsables de sections doutent souvent des disponibilités de leurs collègues. Ne souhaitant pas les réveiller s'il·elle·s dorment en journée ou encore les déranger s'il·elle·s sont sur un temps de repos, ils et elles préfèrent alors envoyer des mails plutôt que d'utiliser des moyens de communication directs. Pourtant, même si le travail de nuit existait déjà avant la crise sanitaire, les OS tenaient des permanences syndicales sur site qu'elles ne tiennent plus du tout aujourd'hui. Avant la crise sanitaire, la CFDT garantissait une présence dans le local syndical quotidiennement entre 12h et 14h. Les militant·e·s se relayaient pour assurer cette présence et se retrouvaient parfois à plusieurs pour déjeuner ensemble dans le local. Cette configuration n'existe plus désormais et le télétravail généralisé en a clairement la cause.

De fait, la section de la CFDT rencontre, au moment de l'entretien avec un représentant, des difficultés à réaliser certaines des tâches militantes. Non seulement, certain·e·s des adhérent·e·s travaillent de nuit, ce qui n'est pas nouveau, mais beaucoup de cadres (qui constituent la catégorie qui vote le plus pour la CFDT, comme on l'a noté) sont débordé·e·s par leurs tâches professionnelles du fait de l'augmentation d'activités dans l'entreprise. Même l' élu CFDT rencontré, qui consacre pourtant 100% de son temps professionnel aux tâches syndicales, explique que ses responsabilités au CSE l'empêchent de suffisamment animer la section. Il explique s'être détaché de la base au cours de ces dernières années, ce qu'il qualifie lui-même de « vrai problème ». Il passe la plupart de son temps à régler « d'énormes problèmes » au CSE insiste-t-il. Deux titulaires CFDT ont démissionné de leur mandat au CSE⁸³ et, malgré les suppléant·e·s, beaucoup de tâches reposeraient sur lui. Les tâches militantes de la section paraissent beaucoup reposer sur cet élu qui mentionne aussi des militant·e·s ne souhaitant pas consacrer du temps au syndicat si bien qu'il confie :

« On n'est jamais mieux servi que par soi-même et finalement, je fais le boulot quand je vois qu'il est pas fait. Mais ça me prend beaucoup trop de temps. » Antoine Gardin, CFDT, entretien du 23/01/2023.

Tou·te·s les représentant·e·s d'OS rencontré·e·s disent désormais organiser leurs réunions sous format hybride mais les DSC sont quasiment en permanence en présentiel pendant ces réunions.

⁸³ En raison d'un changement d'entreprise, ce qui montre aussi les effets du turn-over parmi les employé·e·s soulevés dans la présentation de l'entreprise.

Ils et elles utilisent tous l'application Teams, également outil utilisé dans le cadre professionnel, pour tenir leurs réunions de section. Le représentant de la CFDT estime « dommage » que les réunions se déroulent désormais en hybride même s'il estime que cela permet à plus de personnes d'y participer (jusqu'à être parfois au complet ce qui n'arrivait jamais en présentiel). Antoine Gardin, élu CFDT décrit sa préférence pour les réunions en présentiel :

« Les échanges, la prise de parole par exemple aussi. Si on doit s'autodiscipliner lorsque c'est du distanciel, avec les mains levées tout ça, et quand c'est en mode hybride, c'est encore plus chiant parce qui est-ce qui est prioritaire ? Celui qui est en présentiel ? Celui qui est en distanciel ? C'est... Et puis des fois, j'ai l'impression que... Alors là peut être que je joue le patron mais j'ai l'impression qu'on arrive à mieux se comprendre quand on est là que quand on est une partie en présentiel et une partie en distanciel (...) Je trouve que c'est plus facile quand on est tous là [pour animer les réunions] ». Antoine Gardin, CFDT, entretien du 23/01/2023.

Au moment où nous rencontrons Antoine Gardin, il est confronté à une difficulté concrète pour expliquer quelque chose aux adhérents de la section. Répétant à plusieurs reprises qu'il est nécessaire de préparer les élections et d'anticiper l'impossibilité d'exercer plus de trois mandats pour une personne, il se heurte à des incompréhensions. Il incombe cette incompréhension au format en distanciel et nous dit percevoir que ses explications seraient mieux comprises s'il était face aux adhérent·e·s :

« Quand je leur dis que par exemple moi, je vais avoir 46 ans, donc si on part du principe que le premier mandat est en 2019, et on a des mandats de 4 ans. 2019-2023, 2023-2027, 2027-2031 donc si je suis en mode éligible sur les 3 mandats, je grille toutes mes cartes, je ne pourrais pas par la suite de nouveau être présent. J'ai beau l'expliquer, je l'ai ré-expliqué, ré-expliqué, mais j'ai l'impression que si les gens étaient sur place, il y aurait peut-être plus d'attention. J'ai vraiment l'impression de perdre mon temps sur ça alors qu'à chaque fois, je dis il faut que soit dans le mandat qui arrive soit à la suite, je sois en bas de liste pour que je reste délégué syndical sans être élu, ce qui me permettra de remettre les compteurs à 0 en position éligible par la suite pour de nouveau 12 ans. Ça c'est quelque chose où... C'est une anecdote où je n'arrive pas à [me faire comprendre en distanciel] ». Antoine Gardin, CFDT, entretien du 23/01/2023.

Concernant les tâches d'accompagnement de salarié·e·s, ces dernier·e·s prendraient désormais contacts avec les organisations syndicales quasiment uniquement en passant par Teams. Côté CFDT, un groupe WhatsApp a été créé. Il ne rassemble que les élu·e·s de la section et pas les adhérent·e·s. Selon un de ses représentant·e·s, trop d'adhérent·e·s souhaiteraient rester anonymes ce qui ne rendrait pas opportun de les intégrer à ce groupe d'échange. Un autre élu CFDT décrit un éloignement physique des salarié·e·s par le télétravail qui a des effets négatifs sur le travail syndical :

« Le télétravail... Nous... éloigne un petit peu du terrain on va dire. Quand vous êtes sur site, vous avez l'occasion de croiser dans l'entreprise, plein, plein de salariés qui peuvent comme ça vous interpeler sur tel ou tel sujet alors que quand on est à distance on n'a plus du tout cette possibilité-là. Il y a aussi... Un impact sur la communication syndicale dans la mesure où l'entreprise ne prévoit pas de communication par voie électronique aux salariés donc ça veut dire que si sur une

« négociation, vous avez besoin de... Communiquer avec les salariés, bah il faut être sur site et on est sur du tractage physique avec remise de tracts en main propre aux salariés, chose que l'on ne peut pas faire... Mode de communication qu'on n'a pas en distanciel ». Frédéric Paris, CFDT, entretien du 15/03/2023.

Cette communication avec les salarié·e·s est d'autant plus difficile que l'entreprise est présente sur 4 sites (un en région parisienne et trois en dehors de Paris qui bien que situés dans une même ville obligent à diviser les présences). En ce sens, les élu·e·s dit·e·s « parisiens » ou « parisiennes » tentent de se déplacer et réaliser des visites d'entreprises sur tous les sites mais rencontrent beaucoup de difficultés pour les organiser. Malgré cela, la section est parvenue à organiser une visite sur quelques-uns des sites (sans que nous sachions combien) en décembre soit environ 3 mois avant l'entretien réalisé. Les prochaines visites seraient planifiées en juin, ce qui laisse à penser que l'équipe tente de maintenir un rythme d'une visite par trimestre. Du côté des autres sites, Christelle Seigneur décrit pendant l'entretien un éloignement des élu·e·s CFDT du « site parisien » des adhérent·e·s des autres sites :

« On a des représentants des élus (...) qui eux, travaillent... Ont des contacts avec les autres élus de [Paris] donc que ce soit physique ou par visio et... Et [rires] et je regrette énormément parce que moi j'ai été élue pas mal de temps. Après, je me suis retirée parce que ça faisait beaucoup et de toute façon, il faut pas monopoliser la place non plus. Par contre, on a... Très peu de communication avec la CFDT [du site parisien] sur ce qu'ils font... On a très peu de retour sur leurs actions, à part le fait de temps en temps qu'ils fassent des tracts, il y a pas vraiment de communication. Bon, j'en ai déjà parlé avec des collègues [d'ici], ils sont bien conscients... Je sais pas comment... Alors, c'est moche parce qu'on va croire que je... Il y a le RS et le RS en fait, il veut tout... Il veut être au cœur de tout entre guillemets tout en ne pouvant pas être au cœur de tout et conclusion... Je trouve que la section est mal organisée (...) il y a un manque de libertés dans la section ». Christelle Seigneur, CFDT, entretien du 28/04/2023.

Selon Christelle Seigneur, il y aurait une « mauvaise » organisation de la section qui serait causée ou provoquerait une faible communication des élu·e·s envers les adhérent·e·s. Cette enquête souligne à plusieurs reprises des différences entre le moment où elle était élue (davantage de rencontres entre les élu·e·s et adhérent·e·s, des visites de site) et aujourd'hui. S'il est difficile de rattacher cela directement au télétravail, le déploiement d'outils d'échanges à distance n'a pour autant peut-être pas favorisé l'entretien des liens entre les adhérent·e·s des différents sites.

Du côté de la CFE-CGC, les réunions de section sont, comme pour la CFDT, organisées sous format hybride, selon un élu :

« On s'est très vite adaptés parce qu'encore une fois, on a pris conscience très vite et très rapidement, que c'était une forme de travail avec laquelle il fallait composer et avoir dans son équipe, dans son entourage [et dans la section syndicale] », Tarek Birani, CFE-CGC, entretien du 14/02/2023.

Si les élu·e·s CFE-CGC se sont habitué·e·s aux outils digitaux pour mener leurs tâches syndicales, ils et elles expliquent aussi privilégier une présence physique lors de certaines de ces tâches (négociation et réunions). Ce choix est surtout présenté comme une manière de séparer leurs activités professionnelles (exercées sur site et en télétravail) et syndicales (exercées sur site même s'ils et elles utilisent des outils digitaux pour les exercer).

4.3.3. Recruter de nouveaux et nouvelles adhérent·e·s

Le recrutement de nouveaux et nouvelles adhérent·e·s est présenté comme difficile par les élu·e·s de la section CFDT non pas tant en raison du télétravail mais des difficultés à consacrer du temps à ces tâches. L'augmentation des autres tâches des élu·e·s (réunions, négociations, analyses de document...), dont le nombre a diminué avec le passage au CSE, provoqueraient l'éloignement des élu·e·s de leurs bases comme déjà évoqué. L'augmentation de la charge de travail sur le plan professionnel, liée à une entreprise en pleine croissance dont les effectifs augmentent mais toujours avec un temps de retard, comme nous l'avons expliqué, jouerait aussi sur la disponibilité des adhérent·e·s, sinon des élu·e·s, pour militer.

Pour autant, certains récits des adhésions passées donnent l'occasion de valoriser la rencontre physique comme moyen de recruter de nouveaux et nouvelles adhérent·e·s. Christelle Seigneur⁸⁴, salariée du site hors région parisienne, explique de son côté avoir adhéré à la CFDT en 2013 après avoir participé à une fête annuelle de l'entreprise. Au cours de cette fête, elle rencontre des élu·e·s de la CFDT, dont une élue du site parisien avec qui elle passe un bon moment. D'abord attirée par la gentillesse du collectif, elle recontacte ensuite la section pour participer à une réunion à la suite de laquelle elle adhère au syndicat. Elle se présente aux élections professionnelles suivantes et exerce des mandats avant de ne plus se représenter – en raison des difficultés professionnelles qu'elle rencontre alors – mais reste adhérente. Au-delà de la situation, nous pouvons émettre l'hypothèse que les rencontres physiques dans l'entreprise – comme cette fête annuelle – peuvent contribuer à faire connaître la section et ses activités auprès des salarié·e·s.

4.3.4. Obstacles et arrangements autour des grèves

Comme dans d'autres cas observés, le télétravail occasionnel est encouragé par la direction d'AssistPlus lors de mouvements sociaux « ou autre ». Ainsi, Frédéric Paris, élu CFDT, explique pendant l'entretien :

« Habituellement, lorsqu'il y a un évènement social ou autre, l'entreprise communique en disant qu'avec l'accord de la hiérarchie vous pouvez solliciter le télétravail sauf que pour cette fois-ci [il y a eu une journée nationale de grève peu avant], il n'y a pas eu de communications. Donc on va dire que l'entreprise s'est certainement rangée derrière ce que prévoit l'accord puisqu'il prévoit du télétravail, on va dire, en cas de situation exceptionnelle. Situation exceptionnelle, ça peut être des mouvements sociaux, ça peut être comme... Je ne sais pas, une période où il y a des attentats ou des choses comme ça et du coup, on bouge plus, on prend plus les transports et on favorise le télétravail. » Frédéric Paris, CFDT, entretien du 15/03/2023.

Il est alors plutôt habituel que lors de journées de grève, les salarié·e·s signalent utiliser le télétravail occasionnel afin d'éviter d'utiliser les transports pour se rendre sur site. S'il arrive que la direction effectue des communications à l'ensemble des salarié·e·s, cela n'est toutefois pas systématique dans ces situations. D'après d'autres enquêtés, les équipes se seraient habituées à utiliser le télétravail occasionnel les jours d'appels à grève. Si Frédéric Paris mentionne l'accord de la hiérarchie après demande du salarié, il semblerait que cela soit de plus en plus informel ou tacitement mis en place, en particulier dans ces cas.

⁸⁴ Christelle Seigneur, CFDT, entretien du 28/04/2023.

Seul un représentant FO nous a indiqué se déclarer en grève, y compris les jours où il avait du télétravail prévu, les autres n'ont pas mentionné se déclarer en grève ni même ne pas le faire. Nous pouvons émettre l'hypothèse que les métiers exercés chez AssistPlus et les niveaux de salaire dans l'entreprise conduisent à un faible recours à la grève (en particulier du côté des chargé·e·s d'assistance). Ces spécificités nous conduisent à désormais prêter attention aux effets du télétravail sur les collectifs de travail.

4.4. Les effets du télétravail sur les travailleurs/travailleuses et les collectifs de travail

Le télétravail a conduit à une augmentation de certaines pratiques digitales au travail (4.4.1). Des salariés rencontrés décrivent certaines difficultés à travailler sur site auxquelles le télétravail permet d'échapper (4.4.2). Le travail est soumis à une forme de contrôle qui dans le cas enquêté ne se serait pas accru en situation de télétravail (4.4.3) malgré des styles de management parfois différents et des besoins pour certains managers de prouver leur « utilité » par le contrôle. Les managers, eux aussi potentiellement télétravailleurs, ont d'ailleurs dû adapter certaines de leurs tâches et faire l'apprentissage d'un management hybride (4.4.4). De plus, le télétravail renvoie à plusieurs enjeux pour les travailleurs et leurs collectifs professionnels notamment concernant les temps de travail (4.4.5) ou les interactions avec les collègues (4.4.6). Enfin, les enquêtés évoquent une meilleure conciliation vie privée / vie professionnelle « grâce » au télétravail mais qui masquerait aussi certains risques ou conduiraient des salariés à en taire les aspects négatifs (4.4.7).

4.4.1. L'augmentation de la digitalisation des pratiques

Contrairement à d'autres entreprises du secteur, les salarié·e·s n'étaient pas équipé·e·s d'ordinateurs portables sur le site de l'entreprise avant les périodes de confinement. AssistPlus a alors progressivement fourni des ordinateurs portables aux salarié·e·s. Certain·e·s des enquêté·e·s ont reçu un ordinateur portable après les trois premières semaines de confinement. Les salarié·e·s non équipé·e·s utilisaient des ordinateurs personnels en utilisant une clé de connexion.

Pendant les périodes de confinement, si des salarié·e·s volontaires sont mis·es à disposition d'une grande association française, d'autres rattrapent du retard cumulé dans le traitement de dossiers au fil des mois voire des années. Plusieurs représentant·e·s d'OS indiquent que les activités professionnelles ordinaires ayant été totalement interrompues, bien des équipes ont mis à jour des données administratives depuis longtemps. Le confinement aurait alors permis de compléter de nombreux dossiers numériques que les salarié·e·s n'avaient pas le temps de mettre à jour pendant leurs activités quotidiennes. Un représentant de la CFDT confie alors que dans certains services : « *on a rattrapé tout notre retard* »⁸⁵.

Le fait d'être désormais équipé d'un ordinateur portable conduit les salarié·e·s à sans cesse de déplacer avec :

« Désormais, toute personne qui est embauchée chez AssistPlus a un PC portable qu'il doit garder avec lui en permanence. Donc, on a eu le PC portable, le clavier supplémentaire, le casque, machin tout, le tout dans un beau sac et ce sac on doit le trimballer partout, ce qui n'est pas un problème parce que c'est le matériel qui

⁸⁵ Antoine Gardin, CFDT, entretien du 23/01/2023.

nous sert à travailler en permanence que ce soit en télétravail ou sur le site ».
Christelle Seigneur, CFDT, entretien du 28/04/2023.

Si le fait de « *trimballer partout* » l'équipement sur site est plutôt présenté comme pratique par les enquêté·e·s dans le cadre des entretiens, les discussions sur le site de la région parisienne avec des salarié·e·s font ressortir des considérations plus nuancées du fait du poids du matériel déplacé du site vers le domicile mais aussi dans ses circulations sur site (par le flex-office). De plus, le fait d'avoir sur soi ce matériel conduit aussi certain·e·s salarié·e·s, lorsqu'elles et ils travaillent sur site, à utiliser des moyens digitaux pour échanger avec des collègues plutôt qu'à se déplacer sur site pour leur poser une question par exemple ce qui les obligerait à prendre avec elles et eux toutes leurs affaires. Des salarié·e·s rencontré·e·s sur site ont indiqué souffrir de mal de dos depuis ce port de matériel qu'elles et ils ne pratiquaient pas avant.

Cette digitalisation du travail, grâce à l'équipement de chaque salarié·e par un ordinateur portable, permet aux salarié·e·s d'« *être capable de travailler en tout circonstance même si une bombe éclate* »⁸⁶. Avant l'extension du télétravail, les salarié·e·s travaillaient sur des postes fixes, ce qui conduisait aussi à moins de flexibilité horaire selon plusieurs enquêté·e·s.

4.4.2. Les difficultés à travailler sur site et chez soi

Le travail sur site est régulièrement décrit comme difficile à accomplir efficacement par les salarié·e·s rencontré·e·s tout au long de l'enquête. Les motifs fréquemment évoqués sont : des freins à la concentration par les nuisances sonores ou les mouvements autour de soi en raison d'une organisation de l'espace en flex-office ou encore des postes inadaptés (par exemple parce que les postes adaptés sont déjà occupés ou encore parce que son équipe est éclatée sur différents plateaux).

Christelle Seigneur explique ainsi que le télétravail lui a permis de « souffler » dans le travail tel qu'il était mené avant la crise sanitaire :

« Le télétravail, c'était une bénédiction parce que justement, c'est arrivé au moment où je n'en pouvais plus, c'est... Que... ça faisait trop donc le fait de pouvoir me retirer de la pression de l'activité, du bruit, d'être chez moi, ça pour moi, c'était une bénédiction, j'ai vécu ça hyper bien et j'ai eu beaucoup de mal à retourner sur le plateau, enfin beaucoup de mal... J'avais pas envie, ça c'est clair, pour les chargés, je dirais qu'au départ, ils étaient réticents au possible, ils en voulaient pas, ça leur plaisait pas, et comme pas mal de personnes finalement, après quelque temps, ça a été beaucoup plus compliqué de les faire revenir sur plateau aussi. (...) quand on est sur site, on est continuellement sollicité, voilà, ça n'arrête pas, donc il y a vraiment des... Autant quand on est là pour aider, cadrer, monter en compétence, ça pose aucun problème parce que du coup, ça en fait partie mais quand on est là pour faire des tâches un peu annexes où il faut répondre à des réclamations, des... Parce qu'on a quand même beaucoup de tâches différentes à faire, ben le télétravail c'est quand même ce qu'il y a de mieux, c'est très difficile de travailler, de rester concentré sur une tâche quand on est sur site » Christelle Seigneur, CFDT, entretien du 28/04/2023.

Nous avons aussi, pendant l'enquête, perçu que certain·e·s salarié·e·s rencontraient des difficultés à exercer leurs tâches professionnelles en raison d'une mise en invisibilité de leur fonction provoquée par l'organisation du travail en télétravail. Nous avons échangé sur le site

⁸⁶ Christelle Seigneur, CFDT, entretien du 28/04/2023.

avec une salariée de plus de 55 ans. Elle exerce aujourd'hui des fonctions transversales de support de manager pour deux équipes totalisant une vingtaine de personnes. En 2020, elle fait un burn-out et revient dans l'entreprise après 6 mois d'arrêt juste avant les périodes de confinement. Son retour est difficile à tenir, son temps de travail est réduit à 75% sur recommandation de la médecine du travail. Au cours de la discussion, elle décrit une invisibilisation de ses fonctions liées au télétravail. Si sur site elle peut circuler physiquement entre les équipes et être vue par les managers/manageres et membres de leurs équipes pour réaliser des tâches support, ce n'est pas le cas en télétravail où seul son statut de connexion permet d'observer sa disponibilité. Cela lui fait alors dire : « *si je suis tout le temps en télétravail on m'oublie* ». Cette configuration « *l'oblige* » alors à venir sur site plus fréquemment qu'elle ne le souhaiterait (elle a une heure de trajet domicile-travail) pour être « *vue* » de ses collègues et venir en renfort.

4.4.3. Le contrôle du télétravail

Un représentant CFDT raconte, au cours de l'entretien, les difficultés que le télétravail peut engendrer en termes de contrôle d'activité. Ce contrôle est d'autant plus important pour cette entreprise qui délivre des services d'assistance nécessitant des réactions rapides des opérateurs et opératrices. Les enjeux autour du temps de traitement et la satisfaction des client·e·s sont importants pour l'image d'AssistPlus.

Selon les représentant·e·s d'OS rencontré·e·s, l'entreprise n'a pas mis en place de modalités particulières de contrôle du télétravail dans la mesure où elle en pratiquait déjà. Le contrôle des activités repose sur les managers et manageres qui disposent d'une console pour voir qui est en ligne ou non parmi les membres de son équipe. Les employé·e·s sur plateau renseignent leurs statuts : en ligne, en pause, déconnectés. Le logiciel permet alors de voir à distance les choses. Pour les activités sur plateau, un·e superviseur·e contrôle les activités d'environ 10 personnes. Les superviseur·e·s et leurs managers/manageres disposent aussi d'indications concernant le nombre d'appels/messages traités, les temps d'appels ou encore les attentes d'appels entrants avant traitement.

Selon un représentant de la CFE-CGC les managers et manageres peuvent avoir des manières différentes d'exercer le contrôle du travail dans leurs équipes :

« On a affaire à des êtres humains où il peut y avoir, de part et d'autre des perversions. La perversion, c'est le manager qui a besoin d'une présence physique, qui se comporte comme un... Comme un potentat et qui a besoin de commander, de voir tout le monde, ça reste des éléments de blocages qu'on essaie de surmonter parce qu'idéologiquement, il y a des gens du passé encore qui considèrent que le télétravail c'est une fumisterie, que tout le monde doit être là, qu'on doit être physiquement là pour donner des ordres, parler directement, mais c'est la phobie de la perte de contrôle par le manager. C'est une opposition au développement du télétravail et ça existe encore dans l'entreprise. » Tarek Birani, CFE-CGC, entretien du 14/02/2023.

Pour un élu FO, les managers et manageres qui pratiqueraient un contrôle accru de leurs équipes le ferait surtout par effet de crainte de leur propre utilité :

« les managers qui n'ont pas les salariés entre guillemets sous leurs yeux, ont tendance à penser qu'ils sont inutiles, ils ne peuvent pas surveiller du mieux possible des équipes en place. (...) évidemment les outils mis en place dans les différentes entreprises comme la nôtre, je suis manager moi de base, nous permet

d'avoir accès à un certain nombre de données statistiques, etc. qui nous permet d'avoir une visibilité de l'activité du salarié au centième de millième de seconde près. Donc le vrai sujet par rapports aux managers qui auraient du mal, par rapport au sujet du télétravail, je pense que c'est plutôt dans les services type administratif où en gros ils peuvent se poser la question : à quoi servent-ils si leurs équipes sont pas sous leurs yeux, est-ce qu'eux-mêmes servent simplement à faire du reporting, de la synthèse, ce genre de choses, et qu'après au bout d'un moment la question qui pourrait se poser c'est : à quoi sert ma strate managériale de proximité si en gros, elle n'a pas d'action managériale à effectuer. Si son équipe est tout le temps, entre guillemets, à l'extérieur des murs de l'entreprise et même en roulement, au bout d'un moment se pose l'utilité de cette strate managériale de proximité mais qui, a priori, ressent les effets du télétravail comme une perte de... Pas une perte d'autorité, je sais pas si c'est le terme mais en tout cas, une perte de responsabilité au quotidien. » Christophe Bataille, FO, entretien du 01/03/2023.

Plus ainsi que le « contrôle » des activités des membres de leur équipe, les managers et manageures pourraient rencontrer des difficultés à trouver du sens à leurs propres fonctions.

4.4.4. Des managers et manageures devant organiser et suivre le télétravail dans leur équipe

Les managers et manageures d'AssistPlus se seraient relativement rapidement habitués au télétravail et auraient changé de position sur celui-ci en observant les pratiques de leurs équipes :

« Les managers ont quand même compris que ça marchait très bien le télétravail et ils ont découvert que les gens travaillaient beaucoup plus quand ils étaient à la maison que sur site. Ils en sont conscients et il y en a certains qui disent : jamais avant on aurait fait du télétravail et maintenant c'est évident. » Antoine Gardin, DSC CFDT, entretien du 23/01/2023.

Au cours de l'enquête, une élue CFE-CGC décrit que, dans son service, le management en situation de télétravail n'aurait pas posé beaucoup de difficultés car un membre de l'équipe était – avant la crise sanitaire – depuis plusieurs années en 100% télétravail en raison d'un handicap et d'un éloignement géographique. Cette situation aurait conduit le service à déjà pratiquer des réunions d'équipes à distance et à ce que les managers et manageures aient déjà expérimenté le suivi à distance d'un salarié. Cela aurait favorisé, pour le service, la gestion d'une situation généralisée de télétravail :

« nos managers entre guillemets étaient déjà habitués à manager à distance donc c'est intégré depuis longtemps ». Aya Gharbi, CFE-CGC, entretien du 14/02/2023.

Les managers et manageures sont aussi amenés à gérer le télétravail différemment selon les équipes qu'elles et ils encadrent :

« Sur les fonction opérationnelles (...) ce qui détermine les jours de télétravail, ça va être le format horaire et le management aussi (...). le manager, il va déjà décider si la demande peut-être éligible ou pas, enfin si le salarié qui en fait la demande est éligible ou pas et là si c'est validé et validé par la RH en deuxième temps, dans un

*deuxième temps, dans l'application concrète, ça va être parce qu'il quitte le travail, il est 23h, donc les transports ça va être compliqué, ça va plutôt être ce genre de choses euh... ou tôt le matin lorsqu'il doit prendre son poste à 7 heures, etc. donc il y a un arbitrage qui est différent et un pilotage qui est plus ou moins à la main du manager, contrairement aux fonctions support où c'est le salarié qui décide. »
Aya Gharbi, CFE-CGC, entretien du 14/02/2023.*

Ainsi selon le type d'équipe managée (fonctions opérationnelles ou fonctions support) les salarié·e·s ne télétravailleront pas sous les mêmes formes ni avec les mêmes « libertés » comme précédemment exposé. Les planifications réalisées par les managers et manageures déterminent ainsi la forme (le nombre de jours) mais aussi la fixation (quels jours) du télétravail de certain·e·s salarié·e·s. En outre, si le/la manager/manageure contribue à organiser, voire attribuer (ou non) le télétravail, il ou elle est aussi lui ou elle-même un·e potentiel·le télétravailleur/télétravailleuse.

De fait, lors des phases d'intégration de nouveaux et nouvelles salarié·e·s, la direction inciterait les managers et manageures à ne pas du tout utiliser de télétravail pour accompagner les entrant·e·s :

« Quand il y a des nouveaux qui intègrent l'équipe, les managers ne font carrément pas de télétravail ». Christelle Seigneur, CFDT, entretien du 28/04/2023.

La salariée d'un site hors région parisienne décrit pendant l'entrevue une autre organisation des équipes qui conduit à ce que les managers/manageures utilisent moins de télétravail que les membres de leur équipe :

« les managers font du télétravail parce qu'ils se sont opposés à... La volonté de notre N+2 qui voulaient que les managers ne fassent pas de télétravail (...) ils s'arrangent entre eux, ils ont, je pense, un jour de télétravail, je sais même pas si c'est par semaine, enfin ils se débrouillent, ils s'arrangent et ils ont un peu de télétravail de temps en temps. Je sais pas à hauteur de combien par mois ça représente mais c'est pas énorme. Par rapport à moi, c'est rien du tout ». Christelle Seigneur, CFDT, entretien du 28/04/2023.

Les managers et manageures, malgré l'accord télétravail, pratiqueraient moins leur activité de télétravail que d'autres salarié·e·s du fait que leur présence sur site est souhaitée. Le management hybride est ainsi privilégié sur site, les managers et manageures devant suivre les équipes travaillant sur site et celles qui télétravaillent. Le télétravail des managers et manageures étant mal vu par leurs hiérarchies (qui elles-mêmes télétravaillent pourtant), des stratégies d'organisation seraient mises en place par exemple en ne révélant pas les véritables plannings de télétravail des managers et manageures à la haute hiérarchie.

4.4.5. Des enjeux autour du temps de travail

Si certain·e·s représentant·e·s d'OS ont évoqué les risques liés au dépassement ou encore au non respect du temps du travail, certaines OS ont demandé à ce que les accès professionnels soient bloqués sur certaines plages horaires selon les métiers exercés. Cette demande n'a pas été traitée au motif que le fonctionnement 24 heures sur 24 heures empêcherait cela :

« il était hors de question d'envisager ça sous cette forme parce que 1- on reste un groupe qui fonctionne à l'international donc tous les fuseaux horaires... Il faut être

connecté tout le temps, on était plutôt sur une intelligence différente, enfin une approche différente en bonne intelligence, c'est de se dire qu'effectivement euh... C'est encore une fois, ça passe par de la pédagogie, ça passe par de l'accompagnement, ça passe par donner la liberté aux salariés et aux managers de construire ensemble des horaires dites de service et si... personnellement, j'ai répondu hier à un mail à 23h30, c'était mon choix, parce que je sais que j'ai des impératifs aussi et que je ne fais... Personne ne m'a mis le couteau sous la gorge en me disant... Je sais pas quels sont les horaires dans lesquels je dois répondre à un mail, quelles sont les injonctions possibles ou pas, enfin ce qu'on peut attendre de moi. Mais il faut être aussi en capacité de dire : bah non, à 18h je me déconnecte parce que c'est la fin de ma plage et on verra demain. Il faut qu'on laisse la liberté ». Aya Gharbi, CFE-CGC, entretien du 14/02/2023.

Malgré cette « liberté » évoquée, un autre élu de la CFE-CGC évoque aussi des pressions pesant sur les cadres, les conduisant à davantage travailler en configuration de télétravail :

« les cadres peuvent être soumis à une pression inhérente à l'objectif à atteindre, c'est-à-dire que la personne qui a un objectif à atteindre, c'est surtout les cadres, alors pour les fonctions support opérationnels, en général les heures sont bien balisées, vous avez une pointeuse, voilà, vous commencez à je sais pas 7h, vous finissez à 16h ou 16h45, c'est clair, les heures supplémentaires, elles commencent qu'à la demande du manager, elles sont sollicitées ou demandées, ceux qui souffrent le plus, et c'est notre sujet, c'est la majorité silencieuse pour laquelle nous voulons redonner une voix et une visibilité, ce sont tous ces cadres. (...) les cadres sont soumis à une auto-pression ou à une pression environnementale (...) » Tarek Birani, CFE-CGC, entretien du 14/02/2023.

Le télétravail et la digitalisation conduiraient ainsi à trop de connexion et un manque de déconnexion du travail, selon un élu FO :

« Se dire que je passe de la chambre à mon café, dans la cuisine, à mon salon à mon lieu de travail, un moment il n'y a plus de déconnexion. Le temps de trajet [domicile-travail], quelque soit la durée, était un moment de suspension dans... Qui permettait de rompre, un véritable élément factuel, qui permettait de rompre entre sa journée de travail et après je bascule dans mon environnement personnel. Quand votre environnement de travail et votre environnement personnel sont confondus, je suis convaincu qu'on perd un certain nombre de repères et je sais pas si on est plus engagé ou pas. Par contre, ce que je constate c'est qu'évidemment, il n'y a que des bénéfices pour les entreprises, moins de temps de dispersion, un salarié qui n'est pas soumis à planification comme je le suis moi, pour les salariés qui sont plutôt administratifs et qui, en gros, sont payés en fonction, enfin sur une journée, ils peuvent gérer leur temps de travail et on peut voir un certain nombre de déviations, des salariés qui travaillent très tard le soir, très tôt le matin (...) Quand vous êtes chez vous, vous ne badgez pas parce que dans certaines entreprises, vous n'avez pas besoin de badger entre guillemets informatiquement pour pouvoir travailler donc c'est ce sujet-là, le travail invisible n'apparaît pas dans les statistiques des entreprises » Christophe Bataille, FO, entretien du 01/03/2023.

Si le télétravail pourrait favoriser certaines « déviations » il soulève aussi des enjeux concernant les interactions avec les collègues.

4.4.6. Des enjeux autour des interactions avec les collègues

Les acteurs et actrices rencontrés pendant l'enquête, mentionnent tous que le télétravail a conduit à réduire leurs interactions avec leurs collègues mais aussi à changer certaines d'entre elles. Comme mentionné précédemment (4.4.1), l'augmentation de la digitalisation conduit à ce que certains échanges, même sur site, passent par des moyens numériques. Aussi, certains salariés du fait de leurs fonctions, comme dans un cas précédemment décrit (4.4.2) deviennent invisibilisés dans leurs tâches mêmes. Selon une enquêtée, le télétravail conduit à diminuer les échanges avec les autres :

« les limites du télétravail, c'est la... Sociabilité, je sais pas comment on dit, c'est vrai qu'objectivement, on ne peut pas rester en télétravail en permanence parce que même... Enfin, c'est impératif de se confronter aux autres, d'avoir des relations sociales, c'est évident. Même moi, qui adore travailler en télétravail, même quand je reviens sur le site, je suis contente. Je suis contente parce que ça me rebooste, ça me redonne... Parce que si j'étais tout le temps en télétravail, je crois qu'un moment donné. Ouais, je perdrai de l'intérêt totalement à mon travail. » Christelle Seigneur, CFDT, entretien du 28/04/2023.

Voir ses collègues physiquement devient alors comme une nécessité permettant de maintenir « l'intérêt » du travail. Cette enquêtée mentionne, plus loin dans l'entretien, que le télétravail a néanmoins permis d'améliorer ses relations avec certains collègues en raison de ses « manières d'être ». En tant que manageure, elle est amenée à intervenir sur les plateaux auprès des chargés d'assistance pour les conseiller ou assister dans des cas traités :

« Je suis quelqu'un d'assez direct, quand j'ai quelque chose à dire, je le dis, je le dis cash, enfin je suis pas méchante [rires] mais je dis les choses et quand je dis les choses, c'est accompagné d'une attitude... Mais ça, je peux pas jouer là-dessus, je vais me déplacer, je vais arriver [et dire les choses clairement] (...) Pour certains chargés, c'est quelque chose qui a été difficile à comprendre jusqu'à ce qu'ils comprennent comment je fonctionne et certains chargés ont vécu ça comme des agressions. Or, c'était pas du tout des agressions mais voilà, c'est comme ça, donc certains chargés le vivaient comme des agressions parce que souvent, ils avaient l'impression que je rentrais dans leur bulle enfin... Leur espace protégé parce que j'arrivais, je parlais et je repartais. Le télétravail, comme il n'y a pas cette proximité physique [rires], ça a permis à beaucoup de personnes de se rendre compte qu'en fait... Parce qu'au téléphone j'appelle, je fais quoi ? Je fais exactement la même chose que je faisais physiquement sur le plateau mais c'est exactement la même chose mais la personne ne se sent pas agressée parce qu'elle ne m'a pas physiquement... Elle ne me sent pas physiquement. C'est très étrange comme truc, ça a énormément amélioré mes relations avec mes collègues, énormément [rires] parce que maintenant... Et on en rigole maintenant, parce que ça n'a pas toujours été le cas, tous ceux qui m'ont connu par le biais du télétravail comprennent pas pourquoi parce qu'en fait, ils m'ont connu par le biais du télétravail euh... Et maintenant, quand je viens vers eux, physiquement, ça leur pose aucun problème mais je sais pas c'est très étrange comme truc, c'est quelque chose qui m'a permis... Qui m'a beaucoup aidé par rapport à ces problèmes que j'avais, où je n'arrivais pas physiquement à trouver ma place par rapport à mes collègues et je n'ai plus ce retour en fait de sensation d'agressions » Christelle Seigneur, CFDT, entretien du 28/04/2023.

Le récit de Christelle Seigneur rend ainsi compte d'une situation où l'expérience du télétravail conduit à une amélioration des rapports avec ses collègues y compris lorsque le travail se déroule désormais sur site.

Pour d'autres, les outils digitaux contribueraient à maintenir le lien entre les salarié·e·s y compris lorsqu'elles et ils ne se voient pas physiquement :

« les gens se parlent notamment par le biais des outils de communication participative et... Et euh... Je dirais [qu'avec les] caméras, il y a des réunions de service qui sont tenues très régulièrement ». Aya Gharbi, CFE-CGC, entretien du 14/02/2023.

Pour Aya Gharbi, les outils digitaux utilisés, en particulier lorsque la caméra est allumée permettent d'échanger entre salarié·e·s. Au cours de la visite d'entreprise qui suit, des salarié·e·s nous racontent reproduire des pauses en se retrouvant sur Teams. Certain·e·s sont parfois sur site et d'autres en télétravail pendant ces « pauses » et boivent un café devant leurs écrans. Une salariée raconte même s'être connectée dans un espace extérieur du site pour « fumer » avec ses collègues connecté·e·s sur Teams pendant leurs pauses communes.

4.4.7. Une meilleure conciliation vie-privée / vie professionnelle

Nombre d'enquêté·e·s d'AssistPlus évoquent le fait que le télétravail leur permet de mieux concilier leur vie privée et leur vie professionnelle et principalement en raison de la réduction des temps de transport. Frédéric Paris, âgé d'une quarantaine d'années, explique ainsi qu'avant la crise sanitaire il avait près de 4 heures de transport par jour domicile/travail. Vivre « loin » de son travail était un moyen de vivre dans un espace ressourçant qui l'est devenu encore plus avec le recours au télétravail. Il explique ainsi pendant l'entretien avoir pu réduire sa fatigue physique et être devenu plus présent pour sa famille.

Néanmoins, le télétravail et ses bénéfices conduiraient certain·e·s salarié·e·s à taire des difficultés rencontrées pour ne pas le perdre :

« Les gens préfèrent se taire et avoir un appartement qui n'est pas adapté mais avoir du télétravail parce qu'on peut en avoir besoin pour les enfants, s'il y a un problème ou quoi que ce soit, on a quand même envie d'avoir du télétravail pour ça même si on n'est pas dans des conditions idéales. » Antoine Gardin, CFDT, entretien du 23/01/2023.

Cette meilleure conciliation vie privée / vie professionnelle vécue ou encore la crainte de pouvoir perdre le télétravail conduiraient aussi à certains risques selon un élu FO :

« Moi je regarde ce qui se passe chez nous, sur les plateaux, sans mentir, je pense qu'on doit avoir un délai moyen d'une heure pour les salariés des plateaux donc évidemment, lorsque vous enlevez deux heures de trajet par jour, deux heures de votre vie en moins dans votre quotidien, c'est 2 heures que vous gagnez pour votre confort donc je suis convaincu que les salariés y trouvent un intérêt. Mais ce ne sont pas forcément de bonnes raisons, c'est-à-dire que ce sont des raisons qui, à court terme sont intéressantes, mais nous pensons, je pense et j'en suis convaincu, que sur le long terme ça va causer un certain nombre de dégâts dont les salariés n'ont pas encore connaissance. » Christophe Bataille, FO, entretien du 01/03/2023.

Christophe Bataille souligne ici des tensions entre des bénéfices immédiats au télétravail (réduction du temps de transport) et des « *dégâts* » à plus longs termes qui ne seraient pas encore perceptibles. Outre l'isolement des salarié·e·s, il souligne dans l'entretien les risques autour des TMS. Nombre de salarié·e·s télétravailleraient sans un équipement pleinement adapté, notamment un fauteuil ergonomique, à l'exercice d'un travail qui est continuellement en position assise. Sur site, les salarié·e·s bénéficieraient de postes de travail mieux adaptés qu'à domicile. Outre ces éléments, il évoque aussi que le télétravail conduirait à des formes dangereuses de relâchement : télétravailler en étant vêtu·e d'un « *pyjama* », en réalisant d'« *autres tâches* » (lessives par exemple) ou encore consommations inadéquates. Il cite l'exemple d'une réunion en visioconférence au cours de laquelle il semble « évident » qu'un salarié est « *éméché* » (propos incohérents, bruits suspects, etc.). Selon cet élu, le télétravail conduirait à brouiller - si ce n'est supprimer - des frontières et provoquerait ou invisibiliserait des problématiques rencontrées par les salarié·e·s : troubles musculosquelettiques, addictions, etc. Néanmoins les bénéfices du télétravail mèneraient à en taire les effets néfastes. Christophe Bataille raconte lui-même être plutôt mal installé lorsqu'il télétravaille (dans un salon sur une chaise inadaptée où un escalier conduit à des circulations de ses enfants ou de sa conjointe lorsqu'elle et ils sont en présence ce qui le déconcentre parfois). Il cite également des situations de cotélétravail avec sa conjointe où tou·te·s deux sont installé·e·s sur la table du salon. Sa conjointe, salariée administrative de la même entreprise traite des dossiers mais participe à peu de réunions alors que lui - du fait de ses responsabilités syndicales - participe à beaucoup de réunions. Faute d'espace suffisant, lorsqu'il et elle télétravaillent ensemble il est particulièrement difficile pour sa conjointe de se concentrer sur ses tâches qu'elle met alors plus de temps à accomplir que si elle était sur site. Cependant, ce temps « perdu » est aussi mis en balance avec les près de deux heures gagnées et la fatigue engendrée par le recours aux transports en commun pour se rendre sur site. Ces situations montrent dès lors les ambivalences relatives à l'exercice du télétravail et en particulier selon les tâches réalisées.

Conclusion

En conclusion, AssistPlus se caractérise par un climat entre OS plutôt tendu avec une OS majoritaire : la CFDT qui serait face à des difficultés plurielles : déconnexion avec la base, charge importante de travail, accusée de connivence avec la direction, etc. Ces difficultés sont peu revenues du côté des autres OS sans pour autant que les données collectées suffisent à comparer finement ce qui se joue dans les différentes sections en termes d'organisations du travail syndical. Nous avons rencontré plus de difficultés à enquêter sur AssistPlus que chez Horizon et Couvrance. Nous obtenions peu de réponses malgré des relances ou des recours à des recommandations ce qui est peut-être aussi le signe de représentant·e·s syndicaux et syndicales surchargé·e·s d'activités. Les tensions entre OS sont aussi palpables par de multiples réflexions des unes sur les autres au cours des entretiens et dont la monographie réalisée précédemment par A. Bonanno témoignait bien.

Le télétravail chez AssistPlus a connu quatre étapes d'évolution en termes de cadrage : en 2011, en 2013, en 2018 et en 2021. En 2011 l'accord de pilotage joue comme un du télétravail qui ressemble près aux chartes télétravail qui ont existé dans le secteur des assurances. Ces accords de 2011 et 2013, bien qu'existants, sont peu utilisés en pratique. Les représentant·e·s d'OS rencontré·e·s citent surtout les accords de 2018 et 2021 lorsqu'ils et elles retracent l'histoire des usages du télétravail dans l'entreprise pour comparer ces deux accords.

L'accord 2018 est mis en place alors que le télétravail est peu fréquent. Il est plutôt favorable sur le plan des indemnités par rapport à ce qui se pratique à l'époque ailleurs : accès aux tickets restaurant, indemnités de 50 euros par mois quel que soit le nombre de jours télétravaillés.

L'extension du télétravail pendant les périodes de confinement conduit à une révision de l'accord de 2018 qui était prévu pour une durée indéterminée. Il est alors remplacé par un autre accord, lui aussi à durée indéterminée, moins favorable à une grande partie des salarié·e·s : exclusion de certain·e·s salarié·e·s du dispositif ; iniquité dans la forme d'exercice ; indemnités. Tout d'abord, il exclut du dispositif les cadres de direction sans pour autant interdire leur télétravail (ils et elles ne figurent pas dans les fonctions non télétravaillables en annexe) mais il exclut formellement les fonctions de certain·e·s salarié·e·s (au courrier) et restreint l'accès au dispositif d'autres à certaines périodes (service comptabilité).

Ensuite, il réifie la distinction entre les salarié·e·s soumis·es à planification (avec un accès moins libre au télétravail et conduisant à un exercice du télétravail régulier... peu régulier) et ceux/celles non soumis·es à planification (dont le télétravail régulier peut précisément être... irrégulier). Ainsi, l'accord instaure une flexibilité importante dans les usages du télétravail qui se fait au bénéfice de la direction plutôt que des salarié·e·s. Ces dernier·e·s, surtout ceux et celles dont les fonctions sont soumises à planification, ont un usage du télétravail moindre que les autres fonctions et ont peu de pouvoir de décision sur les placements des jours de télétravail. Pendant un entretien, un délégué syndical consulte et commente pour nous les plannings de plusieurs chargé·e·s d'assistance de façon aléatoire et ces dernier·e·s ne dépassent pas les 4 jours télétravaillés par mois alors même que l'accord prévoit un accès jusqu'à 3 jours par semaine. L'entrée par les accords, complétée par des indicateurs des négociateurs et négociatrices, montre que l'accord empêche une flexibilité du côté des salarié·e·s en instaurant notamment une obligation de présence deux jours sur site par semaine.

Enfin, l'accord 2021 conduit à diminuer les indemnités relatives aux compensations des coûts du télétravail pour les salariés en diminuant celles-ci de 50 euros à 30 euros. Cette mesure visait à limiter les coûts du télétravail devenus trop pour et selon la direction dans une configuration d'extension du télétravail. Les cadres dirigeant·e·s étant exclu·e·s du dispositif, nous ne savons pas s'ils et elles bénéficient d'aménagements particuliers relatifs à l'exercice du télétravail.

Les pratiques de télétravail semblent alors moins générales que ce qui est observé dans les autres entreprises enquêtées (Couvance et Horizon) et sont à replacer au miroir des spécificités d'AssistPlus qui est une entreprise d'assistance et non pas d'assurance et qui fonctionne de façon continue (7 jours sur 7 et 24 heures sur 24). Même si les premiers cadrages du télétravail datent d'une époque similaire aux autres entreprises (années 2010) les pratiques sont restées limitées aux fonctions administratives pendant près de 10 ans et semblent toujours l'être à la fin de l'enquête. Les futurs enjeux des négociations du télétravail pourraient se situer dans les questions d'accès au télétravail (par les exclusions de certaines populations et les distinctions des populations incluses), des flexibilités instaurées porteuses d'iniquités et des indemnités relatives au télétravail.

5. Monographie 3. Le télétravail chez Horizon

Encadré. Synthèse des données collectées et mobilisées de la monographie sur Horizon

Choix de l'établissement : L'entreprise a été choisie à partir de 4 critères : la localisation (région parisienne), le secteur (assurance) ; la taille (très grande entreprise avec plus de 10.000 salarié·e·s) ; la représentativité syndicale (CFDT en position secondaire)

Données collectées entre octobre 2022 et avril 2023 :

Accords télétravail

- 8 entretiens individuels et 2 entretiens collectifs avec deux personnes : 12 salarié·e·s parmi lesquels 11 occupent ou ont occupé des mandats d'élu·e·s
- 2 visites commentées de 2 bâtiments de l'entreprise avec des élus de la CFDT
- 3 déjeuners avec des enquêté·e·s à l'issue des entretiens réalisés sur site

Entretiens menés avec⁸⁷ :

Martial Lopez, représentant CFDT
Myriam Garcia, représentante CFDT
Olivier Breton, représentant CFDT
Matthieu David, représentant CFDT
Corinne Robinson, représentante CFDT
Katia Loustrem, représentante CFDT
Amel Jardiam, adhérent, CFDT
Jean Dubois, représentant CFE-CGC
Roland Tabalo, représentant FO
Ludovic Vasseur, représentant FO, 43 ans
Franck Poiret, représentant UNSA
Muriel Kolodiez, représentante CGT

Précisions concernant les façons de citer les acteurs et actrices rencontré·e·s : nous avons choisi d'associer le nom de l'organisation à la personne citée dans les extraits d'entretiens mobilisés sans préciser les mandats syndicaux ou les fonctions professionnelles exercées. En revanche, nous indiquons de façon disparate certains de ces éléments lorsqu'ils servent directement l'analyse.

Horizon est une grande entreprise du secteur des assurances à plusieurs égards. Son organisation et ses réorganisations sont particulièrement scrutées par les autres entreprises du secteur tant elle a, au cours de son histoire, régulièrement été à l'avant-garde de ce qui a ensuite été dupliqué par les autres entreprises du secteur. Le premier temps de cette monographie porte sur la présentation de l'entreprise (5.1). Le second temps revient sur les évolutions des accords télétravail dans l'entreprise (5.2). Le troisième temps est dédié aux pratiques syndicales exercées en situation de télétravail (5.3). Le quatrième temps se focalise sur les collectifs de travail en contexte de télétravail (5.4).

5.1. Présentation de l'établissement

La présentation de l'établissement s'organise autour de trois points : ses principales caractéristiques (5.1.1) ; le site et ses espaces (5.1.2) et enfin la représentativité syndicale, le dialogue et le climat sociaux (5.1.3).

⁸⁷ Les identités des enquêté·e·s sont rendues anonymes.

5.1.1. Principales caractéristiques de l'entreprise

Qualifiée de « *bulldozer* » par une élue de la CFDT, Horizon est une entreprise internationale française du secteur des assurances. Elle emploie la moitié des 20.000 salarié·e·s du groupe dont elle fait partie. Selon les témoignages des représentant·e·s d'OS, au moment de l'enquête, 95% des salarié·e·s de l'entreprise ont un forfait de télétravail de 3 jours par semaine.

L'entreprise a externalisé de nombreuses activités au début des années 2000, une enquêtée décrit des changements d'organisation ainsi que de méthodes de travail avec le passage d'un traitement qualitatif des dossiers assurantiels à un traitement quantitatif qui aurait été « *difficile à vivre pour une génération de salarié·e·s* ». Plus généralement, l'entreprise se caractériserait par un « *culte de l'instabilité* » (réorganisations fréquentes si ce n'est en permanence), d'après un représentant CFDT.

Historiquement l'accord de droit syndical est toujours allé, selon des enquêtée·e·s, « *largement au-delà de la loi* ». Plusieurs représentant·e·s syndicaux et syndicales d'autres entreprises, ont décrit Horizon comme une entreprise « observée » pour trois grands motifs. Tout d'abord, la direction testerait puis mettrait régulièrement en œuvre de nouvelles organisations du travail qui seraient appliquées quelques mois plus tard dans d'autres entreprises du secteur. Ensuite, la représentativité syndicale y serait un signal des grandes tendances des évolutions du « pouvoir » des OS dans le secteur des assurances. Enfin, les moyens syndicaux et plus généralement les droits syndicaux y sont considérés comme particulièrement favorables et importants par rapport à ceux des autres entreprises du secteur.

Malgré ce contexte paraissant favorable, les OS soulignent deux grandes difficultés. Tout d'abord, elles expliquent toutes avoir souffert, comme les autres entreprises, des lois Macrons et avoir « *perdu des plumes* » lors de la mise en œuvre de ces ordonnances par la réduction de la moitié de leurs élu·e·s. Cette réduction a conduit à une augmentation des charges de travail pour les élu·e·s. Puis, les représentant·e·s d'OS décrivent des réorganisations successives éprouvantes pour les salarié·e·s mais aussi pour les représentant·e·s d'OS ayant de plus en plus de travail d'accompagnement à réaliser auprès des salarié·e·s sur le plan individuel.

Ces réorganisations sont aussi passées par des réaménagements des bâtiments de l'entreprise.

5.1.2. Le site et ses espaces de travail

L'entreprise est répartie dans plusieurs bâtiments et niveaux dans une même rue d'un site situé en région parisienne. L'entreprise dispose d'autres locaux répartis sur plusieurs localisations parisiennes et elle se déploie en région.

Concernant les sites parisiens, plusieurs réorganisations d'espaces ont donné lieu à des déménagements de service ainsi qu'à la séparation de plusieurs bâtiments du site conduisant à un ratio d'aujourd'hui 6 postes de travail pour 10 salariés (il s'élevait avant les périodes de confinement à 7 places pour 10). De nouvelles réductions d'espaces sont en cours d'organisation et le ratio sera prochainement réduit à 5 pour 10 avant d'atteindre les 4 pour 10 selon plusieurs représentant·e·s d'OS. Une enquêtée nous explique ainsi qu'au moment de son recrutement, il y a une vingtaine d'années, l'entreprise occupait 9 bâtiments d'une même rue alors qu'en 2023, elle en occupe 4 et que le nombre de salarié·e·s a par ailleurs augmenté. La trajectoire professionnelle d'une autre enquêtée illustre bien ces changements : en 20 ans, alors que son métier et son service sont restés les mêmes, elle a travaillé dans 7 locaux différents (les 6 changements s'étant déroulés sur les 10 dernières années). N'ayant jamais déménagé de son lieu d'habitation, ces modifications de lieux de travail ont aussi engendré des variations importantes de temps de transport : de 30 minutes à près de 2 heures selon les lieux. Lors d'un de ces déménagements, les salarié·e·s ont bénéficié d'une réduction de temps de travail quotidien de 15 minutes si ce changement entraînait une augmentation de temps de transport de

30 minutes. Cette réduction « automatique » a parfois eu lieu après des revendications individuelles de salarié·e·s comme cela a été le cas pour cette enquêtée dont l'allongement calculé par la direction était de 28 minutes. Il n'y aurait pas eu à l'époque (sans qu'une année précise nous soit indiquée) de mobilisations collectives de salarié·e·s ou d'OS.

Ces rationalisations immobilières seraient avant tout organisées à des fins économiques. D'après deux représentant·e·s d'OS différentes, un cabinet aurait évalué les économies réalisées pour Horizon à 20 millions d'euros par an par ces réaménagements (outre les prix des locaux ce sont aussi les coûts d'énergie et d'entretien qui sont cités). Plusieurs interlocuteurs et interlocutrices ont répété cette formule en liant directement espace de travail et télétravail au cours de l'enquête :

« S'il n'y a pas de télétravail, c'est impossible ». Ludovic Vasseur, FO.

La réduction du nombre de bâtiment est associée à des réaménagements des sites conservés. Le modèle d'organisation des bureaux en flex-office est mis en place à partir de 2016 simultanément à un élargissement du télétravail par la négociation d'un nouvel accord télétravail (cf. 5.2) :

« Les bâtiments étaient complètement en flex work et du coup c'était forcément en corrélation avec du télétravail pour tout le monde. (...) il fallait en passer par là, donc ils ont mis en place cet accord-là », Myriam Garcia, CFDT, entretien du 20/04/2023.

Malgré cette organisation des espaces et des modes de travail en flex-office dès 2016, ce n'est qu'en 2019, quelques semaines avant la pandémie, que les salarié·e·s sont massivement équipé·e·s en ordinateurs portables et en petits équipements de télétravail (écouteurs). Jusqu'alors les sites étaient plutôt équipés d'ordinateurs fixes depuis lesquels les salarié·e·s se connectaient à partir de clés.

Les sites d'Horizon sont organisés en de vastes plateaux où les salarié·e·s s'installent par zone. Au moment d'une des deux visites que nous avons pu suivre avec des élu·e·s de la CFDT, nous traversons un plateau où des travaux sont en cours pour abattre des cloisons restantes. Des salles de réunions vitrées sont présentes sur ces mêmes plateaux afin d'avoir des espaces isolés phoniquement, elles sont qualifiées de « box » par les enquêté·e·s. Au moment de l'enquête, un plafond d'une de ces salles s'était effondré ce qui avait entraîné le lancement d'une expertise pour évaluer le danger d'autres effondrements sur des salles.

Par ailleurs, des représentant·e·s d'OS rencontré·e·s ont évoqué des désajustements de beaucoup d'équipements immobiliers, en particulier concernant des chaises hautes. Ces chaises hautes sont surtout installées au niveau de certains bureaux faisant face à des vitres ainsi que dans les salles de réunion. Ces chaises hautes sont présentées par la direction comme permettant aux orateurs et oratrices ainsi qu'à leurs publics d'être au même niveau et de favoriser les variations de position physique (par rapport aux configurations d'assises plus basses) qui seraient bonnes pour les corps. Néanmoins, les enquêté·e·s témoignent elles et eux de certains malaises à s'installer (et le rester) en particulier pour les personnes dites « petites », les personnes dites « corpulentes » ou encore les dites « femmes en jupes ». Les témoignages collectés sur les espaces de travail sur site distinguent certains aspects positifs (la clarté, la propreté, le « neuf ») mais aussi négatifs (dépersonnalisation, mobilier inadapté, espace insuffisant, bruit) des réaménagements successifs.

5.1.3. Représentativité syndicale, dialogue et climat social

Les dernières élections professionnelles chez Horizon se sont déroulées en novembre 2023. La CFE-CGC est arrivée en tête (37%) pour le second scrutin consécutif (le dernier datant de 2018 où la CFE-CGC avait obtenu 27% des suffrages). La seconde place revient à la CFDT (30%), suivie de l'UNSA (14%), FO (13%), la CGT (5%) et la CFTC (1%). Les deux dernières organisations ne sont donc pas représentatives. La comparaison des résultats des derniers scrutins montre une tendance à la montée de la CFE-CGC et un écart qui se creuse entre celle-ci et la CFDT qui se maintient néanmoins et assure un écart avec les OS suivantes. Si l'UNSA se maintient plutôt au cours des derniers scrutins, de même que FO, on observe surtout une chute de la CGT et un maintien difficile mais toujours minoritaire de la CFTC.

Les évolutions des métiers dans l'entreprise expliqueraient ces modifications, il y aurait de plus en plus de commerciaux et commerciales (là où la CFE-CGC est particulièrement plébiscitée), davantage de cadres et de moins en moins de salarié·e·s peu qualifié·e·s.

Les représentant·e·s CFDT expliquent avoir été longtemps les « *enfants gâté·e·s* » du secteur de l'assurance (niveau de salaire, qualité des emplois, etc.). Plusieurs d'entre elles et eux notent cependant un tournant qui daterait d'un changement dans la direction en 2016. Le nouveau directeur général annonce 15 jours après son arrivée un programme décrit comme « *drastique* » par plusieurs enquêté·e·s. Il s'agit de diminuer le coût des services généraux avec une suppression des heures sur les comptes épargne temps des salarié·e·s. Si les 5 OS alors représentatives font front commun face à la direction, et construisent une intersyndicale en lançant une pétition auprès des salarié·e·s, cela ne suffit pas à retoquer la mesure de la direction. Des élu·e·s de la CFDT rencontré·e·s décrivent des élu·e·s CFE-CGC qui seraient « *historiquement* » proches de la direction dans l'entreprise. Les élu·e·s d'autres OS que la CFDT et la CFE-CGC décrivent quant à elles que ces deux OS seraient proches de la direction :

« il y a un axe CFDT/CGC qu'on retrouve un peu partout dans la profession qui est l'axe prioritaire de discussion que l'entreprise privilégie ». Roland Tabalo, FO, entretien du 17/05/2023.

Néanmoins, la CFDT s'est engagée par exemple dans une mobilisation aux côtés de la CGT en 2022 après avoir refusé de signer la NAO. Les deux OS ont appelé à manifester devant les bâtiments de l'entreprise. Une centaine de salarié·e·s s'est alors regroupée le temps du midi devant le site parisien et des manifestations locales ont eu lieu en région sous cette même forme. Au moment de notre enquête, le climat entre les OS est tendu. Plusieurs acteurs et actrices évoquent des conflits de « *personnes* » entre des élu·e·s de différentes OS et disent être dans l'attente du « *départ* » de ces personnes pour que les choses se calment. Il y aurait des tensions particulièrement fortes au sein de la section de la CFDT qui a conduit à des démissions de mandats et à des retraits d'adhésions. Certains départs du syndicat se seraient reportés vers des engagements au sein de la CFE-CGC. La montée en popularité de la CFE-CGC serait liée, selon des élus CFDT, à une combinaison de plusieurs éléments :

« [Les militants CFE-CGC] arrivent à passer comme revendicatifs tout en étant extrêmement positifs dans leurs discours et puis après il faut pas se leurrer ils sont en période dynamique et quand vous êtes en période dynamique il y a aussi des personnes qui sont plus jeunes et qui ont plus faim et que les organisations syndicales qui ont été en tête de gondole pendant des années ont gardé leur effectif qui est vieillissant et qui a moins faim et... C'est ce qu'on appelle l'usure du pouvoir je pense. Il y a un peu de ça, je vois que dans les équipes c'est parfois difficile de motiver les gens alors que le chef... Eux ce sont des morts de faim donc il y a une

sorte de cycle. Au-delà des convictions, il faut reconnaître qu'ils sont plutôt au fait. Chez nous c'est « ah oui, je suis en télétravail, machin », je suis ceci, cela, peut-être renoncer au télétravail en période d'élection ? Ah oui mais j'y ai droit ! C'est... C'est... Il y a moins ce... Cette faim, cette volonté d'y aller, ça pose aussi la question du renouvellement. Mais c'est comme une entreprise, c'est plus facile d'être dans une entreprise qui est en croissance que dans une entreprise qui stagne ». Matthieu David, CFDT, entretien du 05/06/2023.

Matthieu David décrit une section bénéficiant d'une dynamique portée par des militant·e·s qui seraient plus jeunes que ceux et celles d'autres sections syndicales, il évoque aussi une « usure du pouvoir » du côté de la CFDT et des difficultés à mobiliser – nous y reviendrons – les militant·e·s sur des tâches syndicales.

5.2. Les accords télétravail et leurs négociations

Le télétravail était pratiqué chez Horizon avant les périodes de confinement. En ce sens nous allons revenir sur le cadre du télétravail et ses évolutions (5.2.1) avant d'aborder la forme du télétravail (5.2.2), les modalités d'accès à celui-ci (5.2.3) puis les enjeux autour des indemnités (5.2.4) et du lieu de travail (5.2.5). Nous nous pencherons enfin sur la commission de suivi relative au télétravail (5.2.6).

5.2.1. Les évolutions des accords : les temporalités des négociations

Avant la mise en place du premier accord télétravail chez Horizon, celui-ci était pratiqué de manière éparse et accordé à la marge pour des régularités variables (un jour par semaine ou de façon moins fréquente). Un enquêté (représentant UNSA) nous explique par exemple qu'au début des années 2000, alors qu'il était manager d'une équipe, il avait accordé une journée de télétravail à quelques collaborateurs et collaboratrices – en accord avec sa propre hiérarchie – qui avaient des difficultés à se rendre sur site lors de journées de grèves dans les transports en commun. Cet arrangement temporaire était devenu régulier. Si aucun avenant au contrat de travail n'était signé, le télétravail était néanmoins pratiqué plusieurs fois dans l'année et s'inscrivait alors dans des formes d'« usage ». Ce genre d'expérience a permis à des salarié·e·s d'Horizon de se familiariser, sans même forcément pratiquer elles et eux-mêmes, avec le télétravail. Nous rappelons ici, comme en d'autres moments de ce rapport, que les récits des négociations sur le télétravail ont parfois été confus dans les dates citées ou encore les points de discussions relatés. Le recoupement des différents récits rendait parfois visibles des contradictions et des confusions entre les accords. Ces éléments montrent surtout que les accords télétravail ont été sans cesse négociés et les acteurs et actrices qualifient parfois de « nouvel » accord l'avenant d'un accord ce qui nous conduit nous-mêmes à dresser un récit de ces négociations parfois imprécis.

Selon une négociatrice CFDT, les OS auraient plutôt fait front lors des négociations successives relatives au télétravail qu'il s'agisse de solliciter ensemble l'ouverture de négociations sur le thème ou encore de défendre différents points communs (en particulier concernant les augmentations du nombre de jours télétravaillés et des indemnités).

En 2013, un « accord test » télétravail est négocié sur la demande de la direction. Cet accord prévoit une jauge limitant le nombre de télétravailleurs et télétravailleuses à 500 ainsi que la mise en place d'une commission de suivi d'accord. La première réunion de cette dernière se tient un an plus tard en 2014. Un commentaire du rapport de cette commission de suivi par un enquêté permet de relever que 250 télétravailleurs et télétravailleuses ont fait partie de ce dispositif soit la moitié de ce qui était prévu et ce pour des raisons inexpliquées. Les

prétendant·e·s au test devaient répondre à de nombreuses conditions : un minimum de distance entre le site de travail et le domicile, l'autonomie professionnelle sur le poste occupé, la sécurisation des données traitées, l'aménagement d'un lieu dédié au travail (un bureau) chez soi, selon une représentante CGT.

Pour préparer leurs négociations, les représentant·e·s des OS n'ont alors aucun modèle d'accord télétravail dans le secteur d'activités d'Horizon. L'accord est qualifié par plusieurs enquêté·e·s, de « *précurseur* » dans la branche sur ce sujet. Des représentant·e·s d'OS consultent alors plutôt des accords de TGE d'autres secteurs comme par exemples des opérateurs téléphoniques.

Dès le début de la mise en place du télétravail par accord, les salarié·e·s qui deviennent télétravailleurs/télétravailleuses signent un avenant à leur contrat de travail. C'est cette signature de l'avenant qui les fait « officiellement » entrer dans le télétravail et qui leur permet d'accéder à certains équipements comme un ordinateur portable, un écran et des écouteurs dont les non télétravailleurs/télétravailleuses (à l'exception de cadres) ne bénéficient pas. Cet accès au télétravail aurait été possible « *à la demande du salarié* », selon une représentante CFDT, sans que nous ayons pu clairement retracer si c'était le cas dès les phases de tests ou plutôt dans des versions suivantes de l'accord.

En 2016, un nouvel accord télétravail est signé dans le cadre d'une réorganisation, notamment immobilière et spatiale de l'entreprise. Cet accord n'est cité que par une enquêtée.

La crise sanitaire de 2020 marque un nouveau tournant dans le télétravail. Les salarié·e·s avaient pour beaucoup reçus 6 mois plus tôt des ordinateurs portables (surtout les non télétravailleurs/télétravailleuses, les télétravailleurs/télétravailleuses ayant accès à l'équipement par la signature de l'avenant télétravail) afin de travailler de façon plus optimale sur le site de l'entreprise où les PC fixes étaient supprimés. Cet équipement a permis aux salarié·e·s d'être plutôt « prêt·e·s » techniquement au moment des confinements et de ne pas vivre de rupture d'activités professionnelles. Seule ombre à ce tableau, les salarié·e·s n'étaient pas couvert·e·s par l'accord télétravail ce qui a conduit les OS à se mobiliser :

*« Du jour au lendemain, vraiment, du jour au lendemain, on nous a dit, vous restez chez vous. Et nous, on n'a eu aucun problème parce que tout le monde avait déjà son PC portable, tout le monde avait déjà ses écouteurs. Donc, il n'y a pas eu de sujet. Les sujets, en revanche, ont été pour les personnes qui n'avaient pas signé d'accord de télétravail. Parce qu'en fait, quand on signait l'accord de télétravail à l'époque, on avait le droit à un écran, un clavier et une souris supplémentaires. Ce qui fait qu'on était quand même dans un confort de travail important. Ce qui n'a pas été le cas pour les gens qui n'étaient pas rentrés dans l'accord de télétravail et qui, eux, pour le coup, n'avaient pas cet écran supplémentaire, n'avaient pas ce clavier supplémentaire et devaient bosser au quotidien là-dessus. Petit écran. »
Myriam Garcia, CFDT, entretien du 20/04/2023.*

Ainsi, les salarié·e·s vivent pendant le confinement leur télétravail de façon sensiblement différente s'il·elle·s télétravaillaient déjà ou non auparavant.

Les négociations de 2019 donnent lieu à un accord en 2020. Une singularité peut ici être mentionnée, la délégation des élu·e·s FO choisit au cours de cette négociation et de la suivante du télétravail d'inclure la présence de télétravailleurs/télétravailleuses, non élu·e·s FO, parmi la délégation :

« la singularité des 2 dernières négociations, c'est qu'on avait intégré dans notre délégation FO, des non représentants FO qui étaient des télétravailleurs (...) comme ça on avait une vision panoramique la plus large qui n'était pas exclusivement prise par le prisme syndical mais par le côté pratico pratique et on

était toujours partagé [sur le télétravail] parce que les salariés, du moment qu'on garantissait le télétravail étaient prêts à tout accepter », Roland Tabalo, FO, entretien du 17/05/2023.

La forte demande des salarié·e·s concernant le télétravail place alors les représentant·e·s d'OS dans des situations délicates où elles et ils travaillent à la fois à défendre cela mais elles et ils perçoivent une latence de motifs qui renvoient à des difficultés à travailler sur site qui « dépassent » d'une certaine manière le télétravail et sur lesquelles nous reviendrons. Juste avant les périodes de confinement, la direction avait émis le souhait de réduire le nombre de jours télétravaillés de 2 à 1 :

« Avant le covid c'était 2 jours [de télétravail], ils voulaient le repasser à 1 jour mais la période Covid est passée donc ils ont vu que ça marchait, que les gens restaient à la maison, ça a super bien fonctionné. Les résultats étaient là. Les salariés étaient présents, ils se sont très impliqués, plus qu'avant. Ça a été salué par la direction mais juste salué, pas reconnu ». Katia Loustrem, CFDT, entretien du 06/06/2023.

De nouvelles négociations s'ouvrent en 2021 à la demande de la direction avec une volonté de « régression » du télétravail du côté de la direction (pour reprendre le terme d'une militante CFDT). Cette dernière souhaite toujours alors réduire, selon les représentant·e·s d'OS, le nombre de jours télétravaillés qui va pourtant être porté à 3 en 2022 par un avenant.

La direction anticipe alors les revendications des OS. Il est signé par toutes les OS représentatives : CFE-CGC, CFDT, UNSA, FO. Il ouvre l'accès à certaines formes d'indemnités du télétravail et aurait servi à la direction d'une forme d'achat de paix sociale. Cela nous conduit à traiter plus spécifiquement des enjeux autour de la forme du télétravail négociée chez Horizon.

5.2.2. Négocier la forme du télétravail

Le télétravail existe chez Horizon sous un format « régulier » et peut être décliné pour des « circonstances exceptionnelles ».

L'accord de 2016 est présenté, par la seule élue qui le met en avant dans son récit, comme ayant été particulièrement favorable à l'époque par les deux jours de télétravail qu'il rendait possible mais aussi par le format d'application :

« on l'avait trouvé intéressant à l'époque. Il y avait une belle liberté de la part des salariés de prendre les jours qu'ils avaient envie de prendre. Alors, il n'y avait pas, en revanche, d'avantage financier quelconque de mémoire. On n'avait ni indemnisation, ni... Mais en revanche, il y avait vraiment [une liberté] c'était plutôt intéressant. », Myriam Garcia, CFDT, entretien du 20/04/2023.

L'élue rencontrée décrit une grande flexibilité possible quant à ces journées télétravaillées mais, ce sont des salarié·e·s qui ne badgent alors pas et bénéficient probablement déjà d'une certaine flexibilité dans l'organisation de leur travail. La flexibilité qu'elle perçoit est alors assez située et l'usage du télétravail reste limité.

En 2018, les OS défendent un accès plus élargi au télétravail ce à quoi la direction s'oppose arguant des risques d'une perte de liens avec le collectif de travail mais les OS y voient surtout la crainte d'une perte de productivité par la direction qui n'aurait « pas confiance » en ses salarié·e·s. Les représentant·e·s de la CFDT mobilisent alors le dernier rapport de la

commission de suivi d'accord télétravail qui montrait que le télétravail était « efficace ». La direction arguait alors de difficultés en matière d'organisations du travail notamment des éloignements des managers/manageres de leurs équipes. Les représentant·e·s d'OS pointaient alors plutôt la nécessité de former les managers/manageres au management à distance plutôt que reculer sur le nombre de jours télétravaillés. Malgré les arguments, les représentant·e·s d'OS décrivent une direction alors en net recul sur le télétravail :

« En 2018, on avait un mur en face de nous, c'est-à-dire que réellement, on voyait bien que quels que soient les arguments qu'on portait, nous n'étions pas entendus. Et donc, il y a vraiment eu une régression sur ce sujet-là. Et on voyait bien que c'était dogmatique de la part de la direction, qui était : le télétravail c'est pas bien. On peut pas complètement revenir en arrière, parce qu'on voit bien qu'on est un peu parti et qu'on n'aura pas trop le choix, mais c'était vraiment essayer de limiter au maximum l'impact du télétravail. Donc ça c'était fin 2018, et quelles que soient les organisations syndicales, on a beaucoup poussé, on a absolument rien obtenu. Myriam Garcia, CFDT, entretien du 20/04/2023.

Rappelons d'ailleurs que seule cette enquête cite les négociations d'avant les crises sanitaires dans le récit fait de l'histoire du télétravail chez Horizon alors que nous avons rencontré plusieurs négociateurs et négociatrices qui ont participé à ces mêmes négociations mais leurs souvenirs en sont moins précis. Ces dernier·e·s commencent toujours par citer l'accord de 2020 et évoquent plutôt des usages du télétravail éparses et exceptionnels avant cette période. L'accord de 2020, négocié pendant les périodes de confinement, prévoit deux formules de télétravail. La première repose sur une journée fixe de télétravail et la seconde sur deux journées fixes de télétravail. Ces négociations sur le travail se seraient déroulées avec la direction de façon plus collaborative que les précédentes :

« Au post-confinement, ça a été beaucoup plus simple de négocier, puisque là, pour le coup, ils étaient convaincus. (...) l'aspect qui était important pour nous, et qui reste important pour nous c'est que le salarié ait la liberté de poser ses jours de télétravail : c'est-à-dire que ce ne soit pas l'entreprise qui lui impose, mais que ce soit bien lui. À partir du moment où... Après, tout ça se fait dans la bonne logique du fonctionnement de la direction mais que pour autant, ce ne soit pas l'entreprise qui impose. Petit un, hors de question que l'entreprise impose à tout le monde de télétravailler. Il y a des gens qui, pour des raisons personnelles, ne sont pas en capacité de télétravailler. Et donc, il faut qu'ils puissent continuer à aller bosser s'ils ont envie d'aller bosser. Et l'autre aspect c'est aussi que ça ne peut pas toujours être des jours de travail à la main du manager. Il faut aussi que le collaborateur puisse, lorsqu'il le souhaite, faire du télétravail. » Myriam Garcia, CFDT, entretien du 20/04/2023.

Le passage aux trois jours de télétravail est acté en 2022 par la négociation post confinement. La direction souhaite alors rester sur deux jours de télétravail ce que les OS refusent d'autant que les salarié·e·s ont continué à télétravailler massivement après les confinements au-delà de ces deux jours. L'accord reviendrait alors à une forme de retour en arrière sur les pratiques dominantes et obligerait à de nouvelles réorganisations de service. Pourtant, la direction opère finalement un revirement lors de ces négociations alors que la CFE-CGC avait par exemple envisagé 2,5 jours :

« On était parti sur une demande de 2 jours et demi et puis bon les demi-journées, par rapport aux transports, à l'organisation, c'est compliqué ». Jean Dubois, CFE-CGC, entretien du 27/04/2023.

Un autre négociateur relie l'acceptation des trois jours comme une jonction d'intérêts pour les salarié·e·s et la direction :

« la direction qui au départ ne voulait pas entendre parler de 3 jours de télétravail et puis qui ensuite à l'inverse est revenue dessus en disant : si, si on va faire 3 jours de télétravail en nous faisant croire que c'était nous qui étions porteurs de ça, donc c'est à moitié vrai parce que la direction y trouve son intérêt aussi. Elle fait quantité d'économies de mètres carré qu'elle vend et l'économie est sonnante et trébuchante et bien réelle. » Franck Poiret, UNSA, entretien du 24/05/2023.

Ces économies sur les locaux passent ainsi par des réductions concrètes d'espaces de travail qui ne permettent plus d'accueillir tou·te·s les salarié·e·s. C'est aussi cet avenant de 2022 qui supprime le télétravail sur jour fixe et inscrit alors dans l'organisation du travail la flexibilité des jours télétravaillables :

« En 2022, suppression de l'obligation de pause de jours de télétravail le mardi et le jeudi. Avant, il y avait l'obligation d'être là le mardi et jeudi, ce n'est plus obligatoire. » Jean Dubois, CFE-CGC, entretien du 27/04/2023.

Cette suppression des jours fixes de travail sur site a d'abord des motifs pratiques puisque des salarié·e·s font remonter – et la direction constate – plusieurs dysfonctionnements liés au travail sur site ces jours-là : des salarié·e·s ne parviennent pas à travailler dans leurs zones parmi leurs équipes, les salarié·e·s disent avoir des difficultés à se concentrer ces journées-là en raison de nuisances sonores. De plus, le restaurant d'entreprise est surchargé et les salarié·e·s peinent à y déjeuner et se plaignent de longs temps d'attente pendant leur pause du midi.

Concernant la forme du télétravail, les accords successifs font aussi figurer des horaires de travail minimum (7h45) et maximum (19h) ainsi que des heures fixes où les salariés doivent être joignables (9h30, 11h30, 14h30 et 16h30). Ces heures semblent fixées de manière à empêcher des formes de triches qui pourraient être suspectées en télétravail (s'absenter deux heures par exemple). La direction a « imposé » cela malgré des demandes des OS à ce que ces éléments soient supprimés :

« On n'a pas réussi à les faire bouger. C'est une espèce de méfiance à se dire que les salariés risquent de faire autre chose (...). Ce que j'ai aussi dans le dernier accord, c'est que les badgeants, dans les accords précédents, les badgeants ne pouvaient pas être crédités de plus de 7h. quand ils étaient en télétravail, de toute façon n'étaient crédités que de 7h et quelque aux horaires normaux de la journée. Ils ne pouvaient pas faire d'heures supplémentaires. Or, on savait que nombre d'entre eux faisaient bien plus d'heures que les 7h et quelques acceptables. On a réussi à obtenir dans le dernier que justement, les badgeants puissent badger en se déclarant sur un outil en disant qu'ils ont bossé les heures qu'ils ont vraiment travaillées, ce qui leur permet de faire du crédit horaire pour rattraper ces heures supplémentaires qu'ils font. » Myriam Garcia, CFDT, entretien du 20/04/2023.

En 2022, les négociateurs et négociatrices obtiennent ainsi une reconnaissance des heures supplémentaires pouvant être réalisées en télétravail par les personnes qui badge leurs heures

de travail et sur lesquelles nous reviendrons (5.4.5). Auparavant, ces heures n'étaient reconnues que pour celles et ceux qui badgeaient sur site, ce qui créait une disparité selon que le travail soit effectué sur site ou en télétravail.

Les représentant·e·s des OS tentent aussi à chaque négociation de faire inclure dans l'accord des limites relatives aux accès numériques (pour émettre comme pour recevoir des mails). La CFDT a ainsi demandé à bloquer la réception et l'envoi de mails sur des créneaux horaires de nuit ce que la direction a refusé. En ce sens, les représentant·e·s d'OS portent ces enjeux dans d'autres espaces comme ceux liés au droit à la déconnexion. Ce type d'actions semblerait par ailleurs difficile à appliquer car des salarié·e·s rencontré·e·s pendant l'enquête confient travailler ponctuellement à des heures tardives sur des périodes de clôtures d'activités, il faudrait donc des accès de nuit limités (ou illimités) à certaines périodes et sur certains services. Par ailleurs, plusieurs représentant·e·s d'OS citent un article de presse dans lequel un membre du comité directeur avait déclaré aimer gérer son temps et travailler le soir ce qui a été perçu comme un encouragement public au surtravail.

Malgré l'indication dans l'accord de la nécessité d'un jour commun de présence sur site aux membres d'un service, la pratique semble plus flexible. Plusieurs acteurs et actrices rencontré·e·s ont indiqué ne pas forcément venir sur site le jour de leurs réunions d'équipe mais y participer en distanciel. Il existe aussi une certaine flexibilité dans les déclarations de jours télétravaillés qui ne sont plus, depuis plusieurs années, soumis à la validation du manager ou de la manageure. Ainsi, deux enquêtées ont par exemple raconté régulièrement modifier *a posteriori* des déclarations effectuées (par exemple des cas de jours de congés déposés finalement travaillés et devenant des jours télétravaillés). Cette flexibilité est perçue comme temporaire par un élu CFDT :

« Très vite, on va arriver à un nombre de postes de travail qui ne permettra plus de laisser la liberté aux salariés de choisir leurs jours de télétravail et que ça va se contraindre de plus en plus. C'est comme toujours, on instaure un système où il y a beaucoup de souplesse et progressivement ça va se rétrécir puisque le seul intérêt pour la direction avec le télétravail à 3 jours c'est de réduire la surface et de faire des économies donc il y a pas de secret on va pas faire rentrer tous les salariés en... laissant toute liberté dans le choix des jours. À mon avis, c'est la prochaine phase du télétravail, l'évolution du télétravail (...) ça va devenir un faux volontariat. Quand on parle de pression sociale sur d'autres sujets, c'est une pression sur le télétravail » Matthieu David, CFDT, entretien du 05/06/2023.

Matthieu David décrit une « *pression sur le télétravail* » qu'il pressent en articulant les enjeux autour de la place (réduction des espaces de travail), les habitudes prises autour du télétravail et une liberté quant au « *choix des jours* » qui ne pourra pas durer.

Enfin, nous avons aussi rencontré plusieurs enquêté·e·s qui ont, pendant leurs carrières, ou actuellement eu un aménagement après avoir été accompagné·e·s par la médecine du travail et ayant conduit à un ratio de pratique de télétravail plus important – pour des raisons de santé donc – que ce que les accords prévoient selon les années.

5.2.3. Négocier les modalités d'accès au télétravail

L'accord de 2022 a achevé de rendre accessible le télétravail à différents statuts qui n'y avaient alors pas accès en particulier les stagiaires ou encore les alternant·e·s. La CFDT défendait un large accès au télétravail pour des raisons d'équité mais aussi car l'exclusion de certaines populations pouvait rendre l'organisation de certaines équipes difficile :

« Pour les managers c'était super compliqué de savoir que leurs alternants étaient toujours au bureau. Parce qu'eux-mêmes n'y étant pas tout le temps c'était compliqué de les suivre. C'était aussi simple que les alternants puissent avoir du télétravail comme tout le monde. Sauf si, encore une fois, les alternants, ce n'est pas toujours évident pour eux. » Myriam Garcia, CFDT, entretien du 20/04/2023.

Selon la CFDT, garantir l'accès de « tou·te·s » au télétravail sert l'organisation du travail elle-même. Lorsque les managers et manageures avaient en charge des équipes dans lesquelles se trouvaient des stagiaires ou alternant·e·s et que ces dernier·e·s avaient l'obligation d'être en présence continue sur site, cela obligeait par effet de ricochet des managers et manageures à être en permanence sur site et à articuler cette organisation du travail avec le travail sur site ou en télétravail du reste de l'équipe.

Malgré cette inclusion de ces populations, deux autres catégories sont exclues du télétravail : les personnels administratifs itinérant·e·s et les salarié·e·s commerciaux/commerciales. Ces exclusions ont pour effet direct de ne pas donner accès à ces salarié·e·s aux indemnités relatives au télétravail que nous aborderons ensuite. Cette exclusion n'est pas sans générer des tensions qui sont notamment racontées par Corinne Robinson qui n'est pas élue à temps plein et conserve dès lors une activité professionnelle aux côtés de ses activités syndicales :

« Normalement, les personnels administratifs bénéficient du télétravail mais ils ont réussi à exclure les itinérants. On a demandé sur quel fondement, ils ont dit : « parce qu'ils ont des bagnoles. » Alors moi, j'ai pas de voiture de fonction donc... : « Non mais quand même, vous passez du temps à l'extérieur... » Donc le statut est flou mais ils arrêtent pas de dire que les accords de télétravail ne concernent pas les gens qui sont sous convention collective de l'inspection parce qu'à l'intérieur du personnel administratif, il y a deux conventions collectives : le personnel administratif et le personnel relevant de l'inspection sauf que comme tout est compliqué chez [Horizon], il y a des itinérants à qui on a donné le statut d'inspecteur justement parce que le statut d'inspecteur donnait accès à une rémunération plus importante donc vous avez des experts sinistres, ils sont pas inspecteurs mais ils ont une bagnole donc ils ont pas droit au télétravail non plus. Alors moi j'ai dit un moment : « les tickets restos pourquoi vous les liez à la bagnole ? On est censé bouffer des carottes rappées dans sa bagnole ? ». Un moment on leur est rentré dans le lard parce que statutairement les directeurs pour avoir une rémunération meilleure... Vous avez un mec il gagne 120.000 euros, il a un iphone, un ipad, sa voiture qui est d'une catégorie supérieure à ceux qui vont à des rendez-vous je sais pas quoi mais il a des tickets resto, on n'arrête pas... ça fait deux ans que ça dure et qu'on dit : « quand est-ce que vous filez des tickets resto, on comprend pas quel est votre critère » et donc on a l'excuse des accords du télétravail. (...) Normalement a contrario on devrait pas nous bloquer, nous imposer un jour pour être là en réunion d'équipe mais mon manager l'a fait, et un jour je lui ai dit : « pourquoi tu as demandé à tout le monde d'être là le mardi ? » Je lui ai dit : « ça c'est une mesure de télétravail, tu sais bien qu'on n'a pas le droit au télétravail donc tu peux pas faire ça ». Et puis il a redit : « bon, je vous dis ça pour qu'on se voit » (...) » Corinne Robinson, CFDT, entretien du 26/06/2023.

L'exclusion de certains métiers du télétravail tel qu'il est délimité dans l'accord conduit ainsi à un certain flou au quotidien. Corinne Robinson décrit des ambiguïtés tout au long de l'entretien : elle travaille depuis chez elle régulièrement mais cela n'est pas considéré comme relevant du télétravail. La suppression de points d'ancrage par son entreprise l'oblige aussi à

fréquemment travaillé de façon nomade (elle cite des restaurants rapides à Paris, des cages d'escalier, des gares depuis lesquelles elle attend ou encore les transports en commun eux-mêmes). Les récits des interactions avec son manager montrent aussi bien combien le télétravail en tant que mode d'organisation se retrouve alors qu'il n'est pas pratiqué dans le cadre de l'accord. Aussi, Corinne Robinson dénonce des iniquités entre salarié·e·s qui exercent pourtant parfois le même métier mais dépendent de conventions collectives différentes.

5.2.4. Négocier les indemnités relatives au télétravail

Au cours des entretiens, les enquêté·e·s ont surtout cité 3 éléments concernant les indemnités relatives au télétravail ou à l'exercice de celui-ci : les indemnités pécuniaires couvrant une partie des frais du télétravail, les tickets restaurant et le fauteuil ergonomique.

Tout d'abord comme indiqué précédemment, l'accord télétravail de 2016 ne prévoyait pas d'indemnités relatives à l'exercice du télétravail. En 2019, les représentant·e·s obtiennent des indemnités liées aux frais du télétravail qui sont alors limitées mensuellement à 20 euros au maximum qui passent ensuite à 30 euros lors des négociations de 2022 :

« [On a bataillé sur] les indemnités financières. Donc aujourd'hui, on a 10 euros par jour de télétravail. Si on fait un jour dans la semaine, c'est 10 euros pour le mois. Si on fait deux jours, c'est 20. Et si on fait trois jours, c'est 30 (...). Dans l'accord précédent télétravail, dans le tout premier accord, il n'y avait rien. Dans l'accord précédent, on avait obtenu 20 euros. Enfin, oui, c'était ça, 20 euros max. Et là, à force de se battre, on a réussi à obtenir 10 euros par jour de télétravail. Considérant que pour nous, en tout cas, la CFDT, c'est toujours insuffisant parce qu'au regard des dépenses supplémentaires que ça occasionne chez le salarié, le chauffage, tout ce qui va autour, c'est probablement plus que ça qu'ils dépensent. Ils dépensent sans doute plus que 30 euros de plus par mois aujourd'hui. Mais là, la direction était inflexible. C'est 30 euros max. ». Myriam Garcia, CFDT, entretien du 20/04/2023.

D'après des négociateurs d'OS, les économies réalisées par l'entreprise au niveau des restaurants d'entreprise auraient permis ces acceptations. Pour autant la CFDT comme d'autres OS telle que l'UNSA jugent insuffisantes ces indemnités mensuelles :

« Aujourd'hui restent les sujets d'indemnités qui, à mon avis, je reste persuadé qu'ils sont insuffisants et que l'entreprise devrait offrir mieux aux salariés mais les salariés sont globalement contents d'être en télétravail 3 jours. » Franck Poirret, UNSA, entretien du 24/05/2023.

D'après ce DS, l'obtention des trois jours de télétravail contribue à satisfaire les salarié·e·s et compenseraient pour les OS le fait de ne pas encore être parvenues à obtenir plus d'indemnités des frais de télétravail.

Pour obtenir davantage d'indemnités, les négociateurs et négociatrices de certaines OS – comme la CFDT – s'appuient sur les affichages des directions de leurs « bons résultats » en matière de RSE pour demander une évaluation des économies que le télétravail permettrait de réaliser sur la consommation des énergies :

« les boîtes aujourd'hui se gaussent d'avoir des consommations de CO2, etc., bien inférieures à ce qu'ils avaient auparavant. Et moi, je leur dis, OK, maintenant, moi, ce qui m'intéresse, c'est moi, en tant que salarié, combien est-ce que, dans mon

activité de boulot, je consomme de CO2 ? Or, ça veut dire qu'il y a ce que je consomme en étant au bureau, mais il y a ce que je consomme en étant chez moi. (...) tu peux pas dire que t'es RSE, que t'as gagné 20% par rapport à l'année précédente, sans inclure ce que moi, je consomme en plus aujourd'hui. Parce que, clairement, je consomme plus qu'avant. (...) si on va sur n'importe quel provider d'électricité, de gaz, d'eau, ils savent nous faire combien on coûte chaque jour sur Terre. Ils savent faire ça. Donc, pourquoi l'entreprise ne saurait pas le faire ? C'est juste qu'ils n'ont pas envie. Ils n'ont pas envie de prendre ça en compte. » Myriam Garcia, CFDT, entretien du 20/04/2023.

Les directions ne répondent pas aux demandes de chiffrages des représentant·e·s d'OS qui nous disent – pendant et en marge des entretiens – que disposer de données chiffrées précises permettrait de mieux négocier le sujet des indemnités.

Ensuite, en 2022, les représentant·e·s d'OS ont obtenu la possibilité de bénéficier de tickets restaurant les jours télétravaillés. Plusieurs représentant·e·s d'OS rencontré·e·s se sont décrit·e·s comme étant « l'organisation » ayant le plus poussé en faveur de cette obtention des titres. Cependant, les représentant·e·s d'OS ont livré un récit plus précis de ce point de négociations qui permet de retracer quelques étapes de l'obtention de cet élément :

« Nous, on a utilisé un argument juridique pour faire bouger le curseur parce qu'avant l'annonce qui a été faite par [la DRH] d'accepter ou de concéder les titres restaurant au bénéfice des télétravailleurs, il a fallu que nous on agite [un argument juridique]. Dans une autre entreprise, FO avait assigné l'entreprise justement parce qu'il y avait une rupture d'égalité de traitement entre travailleurs et télétravailleurs et donc [l'entreprise] qui a voulu éviter une mauvaise publicité à tout compte fait accepter d'attribuer les titres restaurant et notre section syndicale sur [Horizon] s'est appuyée sur cette situation spécifique pour dire à l'entreprise : écoutez, nous considérons nous aussi comme nous l'avons fait sur [l'autre entreprise] qu'il y a une rupture d'égalité de traitement et que vous devez l'accorder et comme l'entreprise sortait aussi d'une situation médiatique peu glorieuse vous savez sur les restaurants qui n'étaient pas indemnisés pendant le Covid, ils se sont dits que c'était risqué », Roland Tabalo, FO, entretien du 17/05/2023.

Ce négociateur raconte ainsi avoir mobilisé l'exemple d'une autre entreprise de la branche pour mieux défendre la légitimité de mettre en place des tickets restaurant. L'argument juridique associé à un contexte médiatique tendu pour Horizon aurait contribué à concéder ces titres restaurant, demandés depuis plusieurs années par les OS, à des fins d'apaisement social.

Par ailleurs, l'enquête nous a permis d'observer que ces titres pouvaient être utilisés stratégiquement par les salarié·e·s du fait de la flexibilité du dépôt des jours de télétravail pour par exemple se déclarer en télétravail mais finalement venir sur site tout une journée ou une demi-journée afin de déclencher l'obtention automatique d'un ticket-restaurant. L'obtention des tickets restaurant est alors présentée comme un gain en matière de pouvoir d'achat pour plusieurs enquêté·e·s qui saluent la facilité d'accès par le déclenchement automatique de l'accès dès lors qu'un jour télétravaillé est déclaré même s'il n'est pas nécessairement pratiqué.

Enfin, les représentant·e·s d'OS sont parvenu·e·s à obtenir le financement à 80% par l'employeur d'un fauteuil ergonomique en 2020 après avoir eu de nombreuses remontées de mauvaises installations des salariés télétravaillant. Ce gain est présenté comme ayant été l'objet d'une bataille :

« On a obtenu un fauteuil ergonomique, on s'est battu 5-6 mois pour l'obtenir, payé à 80% de participation parce qu'autant un ordinateur ou un écran on peut le redonner mais un fauteuil c'est très personnel, c'est très important ». Jean Dubois, CFE-CGC, entretien du 27/04/2023.

« Dès le confinement. C'est-à-dire que, clairement, tout le monde n'était pas équipé, là, pour le coup, de manière convenable. Et on a très vite eu des plaintes de salariés qui disaient qu'ils avaient mal au dos, etc. Et donc, très tôt, on a réclamé ça. Alors, après, suivant les patrons, à ce moment-là, dans la boîte, il y a des patrons intelligents qui ont autorisé des sorties de fauteuils de bureau pour les salariés. C'est des patrons intelligents. Je ne suis pas sûre que tout le monde était au courant de ce truc-là. Mais les salariés, d'ailleurs, ont ramené leurs fauteuils au bureau, etc. Et c'est fort de ça qu'on a dit qu'à tout prix, si on généralise, ou en tout cas si on veut l'institutionnaliser, le télétravail, qu'on permette aux salariés d'avoir des vrais bons fauteuils. Et donc, on a réclamé, réclamé, réclamé, réclamé, réclamé. Et au départ, c'était juste pour les personnes qui étaient reconnues comme en ayant besoin par la médecine du travail. Et puis au bout d'un moment, ils ont fini par lâcher, par accepter. Et donc, une fois qu'ils avaient accepté, je crois qu'on ne les a pas beaucoup embêtées sur le pourcentage. Oui, parce que 80% en plus c'est... Voilà, c'est ça. Finalement, on a un fauteuil dont on est propriétaire. Alors, il faut savoir qu'en revanche, comme c'est considéré comme un avantage en nature, on paye dessus des charges sociales » Myriam Garcia, CFDT, entretien du 20/04/2023.

Ainsi, cette négociation autour du fauteuil ergonomique émane directement de constats relatifs aux usages généralisés du télétravail pendant les périodes de confinement au cours desquelles certain·e·s des salarié·e·s en ramènent à leurs domiciles afin d'être mieux installé·e·s. Les réclamations répétées par les OS finissent par faire céder la direction.

Plusieurs représentant·e·s d'OS racontent dans les entretiens, non sans ironie, que les indemnités relatives au travail sont ensuite incluses par la direction dans les communications qu'elle produit autour des avantages sociaux perçus par les salarié·e·s (aux côtés du « régime de prévoyance » ou encore du « vaccin antigrippe »).

5.2.5. Négocier le lieu du télétravail

Dans les premières versions de l'accord télétravail et jusqu'à la dernière négociation de 2022, les salarié·e·s ne pouvaient télétravailler qu'au domicile déclaré comme résidence principale. La CFDT explique avoir négocié pour l'ajout d'une seconde adresse qui a été accepté par la direction. Les salarié·e·s peuvent ainsi déclarer deux adresses de télétravail. On pourrait penser en premier lieu que cette défense d'ajout permettrait ainsi aux salarié·e·s de télétravailler dans des résidences secondaires (ce qui serait bien le cas), plusieurs représentant·e·s d'OS mobilisent aussi que la seconde adresse déclarée serait fréquemment celle du domicile d'un·e membre de la famille. Certain·e·s salarié·e·s occuperaient des rôles (déclarés ou non) d'aidant·e·s auprès de proches. Ces deux adresses doivent se trouver en France et n'ont pas de limite géographique (par exemples comme nous l'avons vu certains accords : un nombre maximum de kilomètres entre le site et l'adresse ou encore un temps de transport maximum indiqué).

Les OS ayant abordé la possibilité de télétravailler en coworking ont reçu une fin de non recevoir de la direction arguant des motifs sécuritaires.

Les déclarations d'adresses de télétravail en France sont décrites comme problématiques pour certain·e·s salarié·e·s qui habiteraient en Belgique mais travailleraient en France, il y aurait alors des enjeux importants pour ces salarié·e·s à ce que cette disposition soit modifiée.

Si le lieu d'exercice du télétravail est discuté pendant ces négociations, les acteurs et actrices font aussi le récit de difficultés relatives à l'organisation du travail sur site. Si le travail sur site n'est pas le sujet de négociations dans le cadre du télétravail, il est directement lié au télétravail comme nous y reviendrons

5.2.6. La commission de suivi de l'accord télétravail

Les représentant·e·s d'OS rencontré·e·s mentionnent la nécessité d'inclure la mise en place d'une commission pour, d'une certaine façon, obliger la direction à consacrer un temps balisé sur ce sujet. Si cette commission existe bien dans le cas d'Horizon, cette attention à la prévoir ne concerne pas seulement le télétravail :

« Les commissions sont utiles parce qu'elles permettent d'obliger les parties que ce soit OS ou la direction à se rencontrer à un moment donné qu'elles le veulent ou qu'elles ne le veulent pas. Donc ça, de ce point de vue-là, les commissions c'est tout leur intérêt. Si on était dans un monde de bisounours, on dirait : bon, aujourd'hui, ça serait bien qu'on s'appelle, qu'on se rencontre, qu'on fasse une réunion, ça, ça marche pas. Il y a des accords aujourd'hui, si on n'a pas prévu une clause de commission, de revoyure, il n'y a pas de suivi et puis la direction vous dit que ce n'est pas prévu. Si l'accord se termine dans un an, on attend dans une heure. Voilà. Donc oui, les commissions de suivi sont utiles de ce point de vue-là. Après ce qui en sort et ce qui s'y passe, ça dépend des commissions, des sujets. Mais les commissions, elles obligent les parties à se rencontrer. » Franck Poirer, UNSA, entretien du 24/05/2023.

Si les commissions obligent les signataires (OS comme direction) à se retrouver, sur le sujet du télétravail, les fréquences faibles de leurs réunions (annuelles) laissent peu de souvenirs aux acteurs et actrices que nous avons rencontré·e·s. Si ces dernier·e·s expliquent les mobiliser quand une nouvelle négociation s'ouvre sur le télétravail, elles et ils ne parviennent pas en situation d'entretiens à restituer ce qu'elles permettent de révéler. Les représentant·e·s mentionnent cependant une commission retenant peu d'indicateurs sur le suivi de télétravail. Un élu va même jusqu'à dire qu'elle ne « sert à rien », avant d'explicitier sa réponse :

« [En fait les commissions de suivi sont devenues des] antichambres des négociations. (...) Personne ne sort ses armes. La direction ne va pas dévoiler ses intentions dans la commission de suivi, c'est sur la base des constats qui sont faits et nous nos revendications on les met pas dans ce cadre-là (...) c'est une perte de temps ». Matthieu David, CFDT, entretien du 05/06/2023.

Si les commissions peuvent être perçues comme des pertes de temps pour des élu·e·s surchargé·e·s elles sont néanmoins décrites par d'autres élu·e·s comme l'occasion de dédier un temps d'échange sur le thème concerné.

5.3. Les pratiques syndicales en contexte de télétravail

L'intérêt prêté aux pratiques syndicales nous conduit à distinguer tout d'abord les pratiques de communication (5.3.1), l'animation et les tâches syndicales (5.3.2) et enfin le recrutement des adhérent·e·s (5.3.3).

5.3.1. La communication syndicale dans l'entreprise et au sein de la section

Chez Horizon, les différentes sections syndicales ont la possibilité de communiquer avec les salarié·e·s. Cela figure dans leur accord de droit syndical.

Quasiment toutes les sections animent des sites internet où elles diffusent les actualités de l'entreprise ainsi que les positions des élu·e·s sur certains sujets. Les OS font le récit d'une digitalisation de certaines de leurs pratiques syndicales au moment des périodes de confinement. Cette digitalisation s'est ensuite poursuivie. Néanmoins, pendant ces confinements, les différent·e·s représentant·e·s d'OS délivrent des discours concordants en distinguant la CGE-CGC qui aurait été la plus efficace dans le maintien des activités syndicales. Les autres sections d'OS auraient mis plus de temps à investir et s'investir dans les outils numériques ce qui aurait contribué à renforcer la CFE-CGC lors des élections de 2022. Un élu CFDT explique par exemple :

« Le fait de ne pas pouvoir aller sur site pendant 15 jours, voire un mois, on n'a pas su un moment donné prendre les outils pour communiquer au niveau de la CFDT alors que les autres, ils ont fait différemment, ils ont appelé, ils ont fait du teams (...) lorsqu'ils traitaient des dossiers, ils avaient peut-être un suivi plus poussé alors que nous la CFDT, on restait sur le... on fait le contact, on va voir les gens, on est sur site, on... On se déplace, on distribue des tracts, des choses comme ça, et donc on a laissé la place libre pour les autres. Il fallait qu'on trouve une solution et qu'on se mette en ordre de marche (...) » Olivier Breton, CFDT, entretien du 11/05/2023.

La section de la CFDT aurait ainsi mis plus de temps à ajuster les moyens de communiquer auprès des salarié·e·s, mais aussi de ses adhérent·e·s, par rapport à la CFE-CGC ou même l'UNSA.

Une élue de la CFDT raconte aussi les difficultés lors des diffusions sur site :

« On se balade sur un site, on ne sait pas à quelle équipe on a affaire parce que les gens on sait pas de quel service ils sont, on les reconnaît pas, pour peu qu'ils aient fait une mobilité entre temps on commence à discuter... Et puis au bout d'une demi-heure la personne nous dit : pourquoi tu me parles de ça à moi ? En fait, je suis pas du tout dans ce secteur là... Oui bon, pfff... On sait plus à qui on a affaire, les gens sont mélangés ! On sait pas quel service, quel métier... c'est épouvantable » Corinne Robinson, CFDT, entretien du 26/06/2023.

La pratique même de la diffusion serait rendue difficile par les organisations du travail sur site conduisant à des mélanges des salarié·e·s et complexifiant les ajustements de discours pour les diffuseurs et diffuseuses.

Les militant·e·s des différentes OS ont globalement fortement réduit la distribution de tracts papiers, voire l'aurait supprimée, à l'image de cet élu de l'UNSA qui décrit au cours de l'entretien comment s'effectue aujourd'hui une diffusion :

« Ce qu'on a essayé de faire, c'est de limiter voire de supprimer les diffusions de tracts physiques et donc plutôt que de passer avec une pile de tracts, on passait

avec... Un exemplaire qu'on commentait sur place de vive voix et avec un QR code que les gens scannaient s'ils voulaient voir le tract. Voilà, ça c'est un exemple de ce qu'on a fait pour éviter justement les distributions de papier à tout va. Ça les gens, beaucoup nous ont fait la réflexion comme quoi ils en avaient marre des tracts en papier et que ça servait à rien, qu'ils les jetaient. Mais ça, on le fait, les tracts on en distribue mais ils sont pas beaucoup lus. Quand on passe et qu'on laisse des tracts 9 fois sur 10, il va à la poubelle. Alors que si on les voit, qu'ils sont présents, ils scannent et il y a plus de chance qu'ils lisent quoi. Ça on l'a fait assez vite de limiter au maximum le papier » Franck Poiret, UNSA, entretien du 24/05/2023.

Si la diffusion de papier ne se fait plus côté UNSA, l'action de la diffusion reste et permet aux militant·e·s d'échanger physiquement avec les salarié·e·s tout en leur donnant accès à des informations consultables par un document numérique en ligne s'ils le souhaitent. Cet agacement des salarié·e·s quant aux tracts papiers nous a souvent été cité au cours de l'enquête. La plupart des sections semblent y avoir soit renoncé, soit les avoirs beaucoup limités ou adaptés comme dans le cas de cette section UNSA mais aussi dans le cas de la CFE-CGC :

« Il y a trois semaines, un mois, on a été sur les plateaux on a été dans les services à la rencontre des personnes donc au lieu d'envoyer le tract comme ça mais on l'envoie quand même aussi, on a été le distribuer pour échanger un petit peu et prendre le pouls, savoir ce qu'ils pensaient et ce qu'ils ressentaient » Jean Dubois, CFE-CGC, entretien du 27/04/2023.

Pour la CFE-CGC, comme d'autres OS, ces enjeux de communication auprès des salarié·e·s s'inscrivent plus largement dans une réorganisation des tâches syndicales opérée pendant les périodes de confinement. Cette attention prêtée aux articulations des activités syndicales en présentiel et distanciel semblent plus ou moins difficiles à équilibrer selon les OS.

5.3.2. Animation et tâches syndicales

Les représentant·e·s d'OS réalisent un ensemble de tâches liées à l'animation de la section mais aussi à l'occupation des mandats qui peuvent se trouver modifier par l'extension de l'usage du travail ce qui nous conduit à aborder ici successivement : les pratiques de négociations puis les tâches syndicales (organisation du travail militant, réunions de section, présence auprès des salariés).

Tout d'abord, concernant le travail de négociations spécifiquement, celles-ci se déroulent aujourd'hui majoritairement de façon hybride. Avant les avant les périodes de confinement – malgré un usage du télétravail – elles se tenaient uniquement en distanciel.

Les représentant·e·s d'OS privilégient une participation aux négociations sur site. Plusieurs négociateurs et négociatrices décrivent ainsi préférer échanger directement lors de ce type de rencontre. Franck Poiret élu UNSA cite les motifs de cette préférence :

« Quand on est en discussion, en négociation (...) la présence physique a un impact plus important (...) Les prises de parole, le non verbal, les prises de position, c'est... plus vivant et plus utile me semble-t-il quand on est en présence physique » Franck Poiret, UNSA, entretien du 24/05/2023.

Ces préférences pour le présentiel concernant ce type de participation sont aussi exprimées par des élu·e·s de la CFDT et de la CFE-CGC :

« C'est pas plus mal honnêtement d'être en présentiel pour ces réunions notamment dans le cadre du CSE ou des réunions de représentants de proximité (...) L'avantage du présentiel c'est que c'est peut-être plus facile d'intervenir parce que sur Teams, quand vous êtes plusieurs, pour intervenir et que ce soit pas un brouhaha, c'est mieux. Le présentiel permet quand même de lever la main, il est noté un ordre de parole, même si sur Teams c'est faisable, c'est... C'est pas aussi fluide non donc c'est pour ça que Teams, c'est bien sur des petites réunions de 3-4 personnes mais on ne peut pas faire sur des grosses... Donc teams les petites réunions d'équipe, ça marche bien mais les grosses réunions, c'est un peu plus compliqué. » Olivier Breton, CFDT, entretien du 11/05/2023.

« En distanciel, vous ressentez pas les personnes avec qui vous êtes (...) certaines font leurs mails, ou regardent leurs téléphones ou ne sont pas... Vous répondent à côté... Quand ils sont dans une salle, ils ne peuvent pas faire ça mais c'est des deux côtés. Et... Le débat est souvent très... Il peut être beaucoup plus pauvre et on ne peut pas reprendre non plus quelqu'un. Il y a toujours des gens qui parlent beaucoup, font des monologues. S'ils prennent la parole et la tiennent pendant 20 minutes, pour recadrer une personne en Teams, c'est très compliqué. Il n'y a pas une maîtrise de la discussion donc une inefficacité du dialogue social », Jean Dubois, CFE-CGC, entretien du 27/04/2023.

Cette préférence pour le présentiel est ici rattachée aussi à la taille du groupe se réunissant. Les cas évoqués conduisent à ce qu'entre 20 et 30 personnes soient en coprésence. Si les élu·e·s ont participé à ce type de réunions en distanciel pendant les périodes de confinement, les souvenirs en sont plutôt mauvais (impossibilité de prendre la parole, temps de parole plus difficile à respecter et faire respecter, réunions plus longues, etc.). Malgré cette préférence pour le présentiel, une élue CFDT décrit que la participation physique génère aussi des formes d'ennui :

« Moi je pense que le présentiel c'est ce qu'il y a de mieux même si je ne vous cache pas que moi je m'ennuie, il y a des réunions de CSE des fois il y a des points où je ne suis pas concernée et que bah pendant ce temps-là je peux traiter mes mails et tout, quoi que maintenant tout le monde le fait en présentiel. Avant par politesse, on ne sortait pas les ordi mais maintenant je crois que plus personne n'écoute, tout le monde fait autre chose » Corinne Robinson, CFDT, entretien du 26/06/2023.

La réunion physique des individus n'empêche ainsi pas des formes de dispersions. L'hybridation du travail professionnel et salarié aurait entraîné un usage plus important des outils numériques y compris pendant les réunions en présentiel. Si auparavant les participant·e·s ne sortaient pas leurs ordinateurs, ce serait désormais le cas et cela entraînerait des formes de décrochage à certains moments de la réunion. Une élue CGT décrit ce type de décrochage en confiant que venir en présentiel serait devenu « un effort » et qu'il serait souvent difficile de « motiver » les militant·e·s à se déplacer physiquement.

Ensuite, par rapport au travail d'organisation de la section, il est souvent renvoyé dans les entretiens à des enjeux de digitalisation de certaines pratiques. Du côté de la CFDT, comme pour d'autres OS, les expériences des confinements et d'extensions successives du télétravail ont conduit à la digitalisation de certaines tâches mais, comme nous l'avons soulevé précédemment, avec une certaine longueur d'avance de la CFE-CGC qui a été observée par toutes les OS. Pour autant, le représentant de la CFE-CGC décrit plutôt des pratiques de digitalisation qui s'articulent à une présence sur site des élu·e·s qui se voient physiquement entre elles et eux :

« Teams, je ne le pratiquais pas il y a 6-7 ans, aujourd'hui on est dans une journée... On peut avoir 3, 4, 5, 6, 7 Teams mais il faut aussi, absolument, et je dis ça à mes équipes qu'on se voit et qu'on rencontre les salariés. On ne peut pas ressentir les choses en Teams. On peut discuter, on peut échanger, on peut proposer des idées, essayer de proposer quelque chose mais quand on veut aller au fond des choses, il faut se voir. (...) Les gens ont besoin de se rencontrer et le collectif est très, très important. » Jean Dubois, CFE-CGC, entretien du 27/04/2023.

Si ce représentant pratiquait peu l'usage de la visioconférence avant les périodes de confinement, leurs usages ont été poursuivis après ces périodes. Malgré l'importance du nombre de Teams, ce délégué exprime la nécessité d'aller à la rencontre physique des salarié·e·s. Les sections d'Horizon, toutes OS confondues, réunissent en moyenne leurs élu·e·s par des réunions Teams tous les deux mois. Les élu·e·s décrivent cela de façon positive, les réunions Teams auraient permis de reconnecter des élu·e·s à la section et favoriseraient les échanges d'informations :

« Avant on ne le faisait pas parce qu'on n'y pensait pas, parce que Teams n'était pas du tout dans les mœurs. (...) avant c'est compliqué d'aller sur tous les sites. Et donc là, les élus commencent à nous connaître parce qu'on fait ce truc-là. Là, vous voyez, du coup, ce qui est très marrant, alors ce n'est pas du tout ça qu'il faut faire, mais c'est comme ça qu'ils font, donc on fait avec. À chaque fois qu'on fait un point élu comme ça, ils utilisent le fil de conversation de Teams du point-là qui a eu lieu il y a un mois pour continuer à discuter ensemble. Alors c'est très con parce qu'ils ont une équipe Teams dans laquelle ils pourraient faire la même chose. Mais sauf que ça, ils n'ont pas compris que ça marchait. Donc du coup, ils utilisent le fil de conversation de la dernière discussion. (...) Et ça crée quelque chose avec des échanges d'informations qui se passent à travers ce truc-là, ce qui est plutôt intéressant finalement. Donc ça, c'est un des bénéfices du télétravail, puisque le télétravail, il a développé Teams et que Teams permet ce genre de choses qu'on n'avait pas avant. D'ailleurs, pareil pour tous les nouveaux entrants j'ai monté une formation des nouveaux entrants à la CFDT, élus j'entends. Et c'est pareil, avant ça aurait été hyper compliqué à monter. Tandis que là, je l'ai monté j'ai fait en sorte que pour la première des formations, tout le monde vienne [ici sur ce site]. Mais maintenant c'est une formation par mois à peu près sur 6 mois (...). Et c'est une matinée par Teams. Et c'est pareil, avant j'aurais pas pu le faire, parce qu'on aurait jamais eu l'idée de faire une formation Teams comme ça. (...) là, ils sont nombreux à suivre, et puis tous nous disent : c'est génial. » Myriam Garcia, CFDT, entretien du 20/04/2023.

L'usage de Teams, au moment des confinements, s'est ainsi prolongé dans les usages pour l'exercice de certaines tâches syndicales comme les réunions mais aussi les formations, comme Myriam Garcia en fait le récit. Ces modalités de formation susciteraient une grande satisfaction parmi les nouvelles et nouveaux élu·e·s. Du côté de l'UNSA, le même constat est fait quant aux effets positifs des usages de Teams pour organiser les réunions syndicales :

« Sur le plan syndical, on a eu beaucoup d'échanges téléphoniques pour évoquer justement l'organisation, savoir comment on allait fonctionner et puis on a découvert les joies de Teams et de son fonctionnement (...) on avait tous des ordinateurs portables qui sont relativement performants donc les liaisons étaient plutôt de bonne qualité et au fil du temps, la qualité s'est considérablement

améliorée. (...) quand on faisait des réunions au local, il y a des gens de province qu'on voyait moins forcément, on les voyait que lorsqu'ils avaient eux-mêmes une réunion [en région parisienne] (...) on les voyait moins. Là, les contacts sont plus fréquents, plus faciles » Franck Poirer, UNSA, entretien du 24/05/2023.

Si l'usage de Teams est jugé comme un outil performant pour les tâches syndicales, il l'est surtout – d'après les entretiens réalisés – lorsqu'il permet de se retrouver avec des élu·e·s et adhérent·e·s que l'on connaît déjà. Pour autant, Teams peut aussi être utilisé afin d'organiser des réunions avec des salarié·e·s dans le cadre de mobilisations mais son usage oblige à certains bricolages. Une élue CGT raconte que sa section est informée en 2022 de la fermeture d'un service de 26 personnes parmi lesquelles 6 conservent des fonctions et métiers identiques mais en rejoignant deux services différents. Les 20 autres personnes doivent être reclassées. La section CGT passe alors par l'intranet afin de récupérer les identités de tou·te·s les salarié·e·s du service et envoie des messages individuels par Teams annonçant l'organisation d'une réunion. 25 salarié·e·s se connectent lors de cette réunion. Alors qu'il·elle·s ne sont jamais tous présents en même temps sur le site, il·elle·s parlent alors pour la première fois de cette situation en commun par la visio grâce à cette initiative de la CGT.

Du côté de la section FO, deux représentants nous présentent un constat clair en distinguant des aspects positifs et négatifs du télétravail sur leurs tâches syndicales :

« Nous le travail à distance sur Teams pour-être tout à fait honnête c'est à la fois un gain de temps énorme parce qu'on n'a pas à se coltiner les temps de transport mais c'est un gain de temps pour tout ce qui est organisationnel principalement. C'est-à-dire que là, on traite des sujets, on fait des partages d'écrans, on décrypte les enjeux, voilà ce qu'on va présenter, est-ce que vous considérez qu'il y a des éléments complémentaires... Après, il faut aussi que la démocratie syndicale elle puisse s'appliquer (...) l'avantage c'est que ça permet à des camarades qui jusqu'ici ne pouvaient pas participer... On a une coordination mensuelle, on a des collègues qui sont à Marseille, à Lyon, à Dunkerque, à Nantes, à Angers, à Strasbourg... C'est un moyen efficace de ne pas dépenser d'argent il faut le dire, mais c'est super pratique. On essaie de trouver un point d'équilibre au niveau des commerciaux, on a au moins une réunion par mois qui se tient en présentiel, au siège de notre fédération. On essaie de trouver un point d'équilibre. Alors, Ludovic et moi, on trouve que c'est assez efficace. En revanche, d'un point de vue du contact avec les collègues, ça rend les choses plus complexes. Vous voyez avant on tirait un tract, on le diffusait sur site, on touchait tout le monde avant le télétravail. On laissait le tract sur place et si la personne n'était pas là, elle consultait sur place quand elle revenait. Là, aujourd'hui c'est devenu extrêmement compliqué. Alors, on a le droit de diffuser des tracts par mail, c'est dans l'accord de droit syndical, on adresse par OS deux fois par mois au personnel mais il n'y a pas le caractère interactif qu'on avait auparavant. (...) nous notre force de frappe c'était les interventions sur les plateaux, on est à l'aise avec la prise de parole, et ça nous coûte de ne plus le faire comme avant. Autant pour notre organisation interne, on a gagné en efficacité, on l'a senti. Autant, en termes d'efficacité avec le personnel on a perdu » Roland Tabalo, FO, entretien du 17/05/2023.

Roland Tabalo décrit ici les effets ambivalents du télétravail sur les activités syndicales mais qui sont directement liés à des pratiques syndicales singulières. Si le télétravail leur a permis d'économiser temps et argent dans l'organisation et la réalisation de certaines tâches syndicales (rédaction de tracts, préparation de négociation, partage d'information, etc.) il a néanmoins

impacté les tâches qui relèvent du contact direct avec les salarié·e·s. FO, à l'inverse d'autres OS comme la CFDT et la CFE-CGC, a bien moins investi dans les usages numériques à destination des salarié·e·s et privilégie toujours des présences physiques sur site. Ces formes de déconnexion avec les salarié·e·s ne concerneraient pas tant « l'accès » des salarié·e·s aux syndicalistes que celui des syndicalistes aux salarié·e·s :

« Je ne pense pas que le développement du télétravail a réduit les accès ou les conditions d'accès à se faire défendre. Après, organiser les discussions... (...) Ce qui est vraiment difficile, c'est le contact direct, c'est la capacité de voir tout le monde et de créer les conditions de la discussion. ». Roland Tabalo, FO, entretien du 17/05/2023.

La situation vécue par une représentante CFDT alerte des risques d'épuisement des militant·e·s :

« Moi je suis en train de décrocher avec cette histoire de télétravail d'aller sur le site. Je ne peux pas, c'est fatigant. On ne voit pas les gens. Une ou deux fois j'y suis allée voir des gens que je n'ai pas pu voir. Les managers ils m'avaient dit : on a une réunion de 9 à 11, j'ai poirauté jusque 12h30, les gens sont allés bouffer directement, je ne les ai jamais vus. Quand j'arrive sur mon point d'ancrage à moi, on n'a pas assez de salles de réunions et un salarié m'appelle on est alors obligé de chuchoter, on est en open-space total donc l'été je peux descendre en bas leur téléphoner mais une fois ou deux j'ai fait ça sous la flotte. Donc moi, j'ai dit j'en ai marre de camper même à la CFDT, on n'a plus de bureau. L'autre fois, j'y suis allée parce qu'on avait une réunion pour parler des salariés et bon même à la CFDT, c'est normal, les gens passent, disent bonjour, boivent un café, crient et tout. Je peux pas travailler comme ça, c'est pas possible. (...) Moi je lâche, je l'ai un peu dit à la CFDT mais pas trop, parce que comme ils ont du mal avec les jeunes et à organiser les passages et tout. (...) Un jour, notre responsable de section mais qui est vachement sympa d'ailleurs, il nous dit : pour moi un permanent – bon, moi je le suis plus – il doit pas lui se mettre en télétravail. Mais fais gaffe ! Tu vas recruter personne, surtout en région parisienne où les gens ont des transports, tu peux pas nous, en tant que représentant du personnel moins bien nous traiter qu'on nous ne traite les salariés » Corinne Robinson, CFDT, entretien du 26/06/2023.

Corinne Robinson exprime ici une grande lassitude à ne plus « voir les gens » lors de ses présences sur site. Elle décrit une situation où elle se rend physiquement sur place afin d'échanger avec les salarié·e·s d'une équipe après avoir aménagé ce déplacement en échange avec des managers et manageures qu'elle connaissait. Elle « rate » finalement ces salarié·e·s, leurs activités ayant pris plus de temps que prévu. Elle décrit aussi des conditions d'échanges délicates sur site. Outre les plateaux de travail, ce sont aussi les locaux de la CFDT qui sont décrits comme inadaptés. L'organisation de ce local ne permet pas non plus de s'isoler si bien qu'il est jugé difficile d'y travailler. Ce témoignage alerte des risques de surmenage (elle utilise cette formule plus loin dans l'entretien : « nous on a des journées de 14 heures, qui prend soin de nous ? ») ou de lassitude de militants à aller sur site et à considérer leur propre télétravail dans l'organisation des tâches militantes. Le contact avec les salarié·e·s englobe également les potentielles adhésions syndicales qu'il peut permettre.

5.3.3. Recruter de nouveaux et nouvelles adhérent·e·s

Si les sections sont confrontées à des enjeux autour du recrutement de nouveaux et nouvelles adhérent·e·s, il s'agit aussi de les accompagner à s'intégrer dans la section. Une enquête raconte pendant l'entretien être parvenue à « faire » adhérer une collègue à la CFDT :

« Moi il y a des gens que je n'ai jamais vu. Il y a même quelqu'un que j'ai fait adhérer, l'année dernière il y avait un séminaire CFDT et c'est la première fois que je le voyais alors que je le connaissais depuis 5 ans » Corinne Robinson, CFDT, entretien du 26/06/2023.

Pourtant salariée depuis plus de 25 ans chez Horizon et syndiquée dès son entrée, Corinne Robinson confie ainsi être parvenue à « faire adhérer » une salariée à distance et ne l'avoir vue physiquement non pas dans l'entreprise mais à l'occasion d'un séminaire CFDT. Les séminaires organisés physiquement par les sections et les fédérations jouent alors parfois comme des espaces de rencontres physiques entre des adhérent·e·s de la section d'une même entreprise qui ne sont jusqu'alors jamais vu·e·s physiquement. Si Corinne Robinson est parvenue à ce recrutement c'est parce qu'elle a accompagné à distance cette salariée dans le cadre de ses difficultés professionnelles. Les recrutements par prises de contact peuvent s'avérer plus délicates pour certains militant·e·s. Un représentant de la CFDT décrit en entretien les difficultés rencontrées par sa section pour utiliser des outils afin d'« aller vers » les salarié·e·s et adhérent·e·s :

« [Il faut utiliser] les outils collaboratifs, c'est-à-dire Teams, c'est-à-dire le téléphone, c'est-à-dire aussi de temps en temps aller plus souvent au bureau, sur le site, même si on avait des jours de télétravail et bien que les permanents soient plus présents et puis voilà, de pas hésiter à utiliser les outils Teams, de communiquer avec les gens (...). Tout le monde n'est pas à l'aise avec les outils de communication que ce soit du Teams ou du téléphone (...) L'ADN de la CFDT, d'être présents en permanence, d'aller rencontrer les gens et ben ça pendant le confinement, ça n'a plus été possible donc il fallait... Comment toucher les gens ? Et bien la solution, c'était en effet l'utilisation de Teams, du téléphone sans pour autant déranger la personne qu'on appelle parce qu'il y a ce sujet-là quand on va dans les bureaux, on voit les personnes disponibles ou pas, on peut s'arrêter dans les espaces lodge où les gens prennent un café. Quand vous faites un Teams, vous savez pas forcément si la personne est dispo donc il fallait trouver une approche, que si la personne voulait pas, il suffisait de nous le dire et on les laissait tranquilles. C'était une approche vraiment différente et qui n'était pas si simple pour tout le monde (...) autant du point de vue professionnel, je suis légitime à solliciter quelqu'un sur un sujet. Autant, la légitimité est moins évidente quand je me présente en tant que représentant syndical pour discuter parce que les personnes ont beaucoup de charge de travail et autant quand on va sur site, qu'on voit les gens qui sont plus dispos, on voit les espaces de repos... ». Olivier Breton, CFDT, entretien du 11/05/2023.

Si « l'ADN » de la CFDT reposait sur une disponibilité affichée auprès des salarié·e·s et des adhérent·e·s elle serait devenue invisible lors des périodes de confinement faute d'une utilisation adaptée des outils numériques pour la maintenir. Des représentant·e·s de la CFDT rencontré·e·s témoignent avoir débuté une réflexion pour mettre en place des stratégies de reconnexion avec les salarié·e·s comme c'est le cas d'Olivier Breton qui décrit en entretien le

passage par une entreprise de communication afin de les accompagner dans ces pratiques. Ayant mis en place des scénarios de prise de contact, les militant·e·s utilisent désormais Teams pour faire connaître l'OS aux salarié·e·s. Cette technique de prise de contact est particulièrement utilisée lors des élections professionnelles, elle est racontée par une militante de la CFDT :

*« On faisait des Teams. Un autre syndicat nous a dénoncé donc dans nos... On avait des... Scripts, moi que j'ai pas forcément suivi. Mais surtout, ne pas faire un envoi de masse donc : bonjour Olivier, comment tu vas ? Je t'ai pas vu depuis la réunion de machin ou j'espère que ton contrat avec le courtier bidule... Je joue sur les deux trucs puisque je suis en activité de boulot, au fait est-ce que tu as vu que tu devais voter dans un mois, gnagnagna, les gens ont pas mal répondu à ça. »
Corinne Robinson, CFDT, entretien du 26/06/2023.*

Pendant la campagne, les militant·e·s utilisent alors des tactiques de contacts en utilisant des accroches individuelles pour engager l'échange avec les salarié·e·s afin d'ensuite leur parler des élections. Bien que des scripts soient alors conçus, cette militante choisit de l'adapter plutôt que de le suivre strictement. Néanmoins cette technique fait l'objet d'une dénonciation par une autre OS car elle ne rentrerait pas dans les règles de la campagne. L'enquête n'a pas permis de connaître l'issue de cette dénonciation. Les scripts sont aussi utilisés en temps plus ordinaire :

*« On reprend les éléments du tract, [par exemple] : bonjour, est-ce que tu vas bien ? On voulait te faire remonter notre dernière communication et on donne les éléments essentiels et on donne un lien vers le tract qui permet de lire le tract. L'idée c'est d'individualiser un peu le contact pour avoir une chance que notre communication soit lue »
Matthieu David, CFDT, entretien du 05/06/2023.*

Cet enjeu autour des moyens d'entrer en contact avec les salarié·e·s pour les OS est aussi un enjeu d'organisation du travail militant dans la section elle-même :

*« Quand bien même nous ne serions pas en télétravail, nous, militants, tous les salariés le sont. Et donc, ne sont plus sur site. Donc quand bien même j'aurais toujours la même politique, moi, en tant que militant, d'aller X fois par mois, on va dire, dans les bureaux, je ne verrais pas tout le monde. Donc déjà, il y a une première réflexion à mener, qu'on commence à mener chez nous, sur comment j'arrive à contacter tout le monde. Et effectivement, ça se couple avec des élus. Alors j'ai deux types d'élus. J'ai des gens comme moi qui sont en [temps] plein [sur un mandat syndical], et puis j'ai les gens qui ne sont pas en [temps] plein. Les gens comme moi en plein, à la limite, et c'est d'ailleurs un peu ce qu'on a fait, c'est que vous faites du télétravail, mais si on a besoin que vous soyez présents sur site, vous êtes présents sur site. Donc on agit là comme des managers, ce qu'on n'aime pas dire quand on est syndicaliste, mais c'est un peu ça, et on dit, voilà, ton boulot c'est d'aller à la rencontre des gens, un des moyens d'aller à la rencontre des gens, c'est d'être présent sur site, même si tu ne vois pas tout le monde, et bien tu essaies d'être présent sur site, plus que, ou en tout cas, quand tu es présent, tu es présent. À la limite, le jour où tu es présent, tu vas dans les bureaux partout, et voilà. Mais les pas plein, et bien eux, c'est très compliqué. Il faut jongler. Il faut jongler. (...) Les motifs de déclaration télétravail, c'est une horreur pour les semi-permanents syndicaux, parce qu'ils ne peuvent pas se déclarer forcément. Le suivi des heures est une horreur pour eux aujourd'hui, parce que suivant qu'on est en télétravail ou pas, c'est une horreur pour eux. »
Myriam Garcia, CFDT, entretien du 20/04/2023.*

Ainsi le télétravail ne serait pas tant gênant pour les élu·e·s à temps plein que pour ceux et celles ayant moins de décharge syndicale. Ces dernier·e·s auraient plus de difficultés à gérer l'articulation entre présence sur site et télétravail dans les cadres professionnel et militant. Un représentant de la CFE-CGC explique avoir mis en place un système de militant·e·s relais pour pallier à la diminution du nombre d'élus·e·s mais aussi pour garantir la collecte d'informations sur le terrain :

« Puisqu'on nous a supprimé 50% des élus [avec les réformes Macron], on a fait nous nos correspondants de proximité pour avoir des relais sur le terrain. Pendant la Covid, on a appelé systématiquement les gens et on faisait des informations que ce soit en Teams en WhatsApp et autre et bien régulièrement pour garder le contact, ce qui nous a permis aussi je pense de progresser ». Jean Dubois, CFE-CGC, entretien du 27/04/2023.

Cette stratégie au niveau de la section peut aussi se retrouver à partir d'initiatives plus individuelles d'élus·e·s. Une représentante à temps plein CFDT explique par exemple pendant l'entretien, venir presque quotidiennement en présentiel et plutôt séquencer son propre télétravail (par exemple télétravail le matin et présence sur site l'après-midi). Elle s'installe parfois pour travailler sur ses tâches syndicales sur des plateaux peu occupés mais évite d'aller sur les plateaux les jours de suroccupation :

« Là quand tu seras partie, je vais aller récupérer mes affaires et puis je vais aller sur le plateau. Comme il n'y a personne, je vais me mettre en face d'elle. Là, je suis permanente mais c'est vrai qu'à l'époque quand j'étais pas permanente, j'étais encore affectée à... J'étais beaucoup plus en contact avec les salariés. Là, par souci de place, j'ai pas... Je vais pas aller sur le plateau... [comme il y a bien trop de monde] le vendredi je sais qu'il y a un peu plus de place donc je vais y aller, ça me permet de voir du monde et c'est sûr que c'est l'idéal de pouvoir être sur place et voir les salariés » Katia Loustrem, CFDT, entretien du 06/06/2023.

Ainsi, Katia Loustrem décrit la présence sur place comme un format « idéal » pour se rendre visible et échanger avec les salarié·e·s qu'elle voit moins depuis qu'elle exerce ses mandats à temps plein.

Tout·e·s les représentant·e·s d'OS rencontrés disent toujours effectuer des visites sur sites ainsi que sur plateaux. Cette configuration du maintien des visites sur site pourrait être favorisée par les tailles importantes des sections syndicales (une trentaine de militant·e·s pour la plus petite, plus d'une centaine pour les plus importantes) ce qui donne une certaine force en matière d'organisation syndicale. Plusieurs des représentant·e·s rencontré·e·s expliquent réaliser des visites sur plus de journées qu'auparavant, en particulier lors de déplacements sur d'autres sites que parisiens, afin de garantir le contact avec le plus de salarié·e·s possibles. Ainsi, là où des tournées étaient précédemment organisées de façon à rester un jour sur un site, plusieurs sections prévoient désormais plutôt deux à trois jours de présence sur les sites importants (en nombre de salariés) afin de toucher le plus de salarié·e·s possibles. Cet allongement des visites de sites est directement lié à des anticipations. En effet, les syndicalistes projettent que l'importante proportion de télétravailleurs et télétravailleuses oblige à des visites plus longues. Le choix des jours est fixé après discussions des élu·e·s du site pour maximiser l'efficacité de la visite.

Malgré ces difficultés évoquées, les représentant·e·s d'OS rencontré·e·s n'indiquent pas de difficultés particulières concernant le recrutement de nouveaux et nouvelles adhérent·e·s. Ce constat est aussi celui peut-être d'un moment singulier de l'enquête qui se superpose/se déroule

pendant le mouvement social de la réforme des retraites. Les représentant·e·s de toutes les OS confondues évoquent une augmentation des adhésions syndicales mais ils et elles perçoivent alors difficilement si ces adhésions sont directement liées au mouvement social ou s'il s'agit d'adhésions plutôt liées aux actualités de l'entreprise. Cependant, pour une adhérente CFDT rencontrée, les adhésions syndicales seraient facilitées dans l'entreprise car elles échappent désormais aux regards et aux suspensions des collègues et hiérarchies :

« Je trouve ça plus facile d'adhérer parce que quand tu es 100% sur site, tu nous vois parler avec une personne syndiquée ou en tout cas un élu on était mal vu, on se faisait convoquer : pourquoi il t'a parlé ? » Amel Jardiam, CFDT, entretien du 06/06/2023.

Ces convocations ou questions ne se feraient plus et ne poseraient désormais plus problème, les salarié·e·s pouvant adhérer discrètement et surtout échanger en distanciel ou davantage à l'abri des regards que lorsque les salarié·e·s travaillaient majoritairement sur site.

Pour autant, si le recrutement des adhérent·e·s n'est pas pointé comme un problème, celui de l'engagement dans des mandats d'élu·e·s l'est davantage. Horizon bénéfique d'une histoire sociale favorable aux OS qui expriment néanmoins toutes avoir souffert – comme les autres – des ordonnances Macron et de la réduction du nombre d'élu·e·s. Ces modifications entraînent davantage de tâches pour les élu·e·s à temps plein, qui ont aussi plus de difficultés à mobiliser leurs collègues ayant de faibles décharges, d'autant qu'ils et elles observent une augmentation de la pression et des charges de travail professionnelles ayant des effets directs sur les disponibilités de ces élu·e·s.

5.4. Les effets du télétravail sur les travailleurs/travailleuses et les collectifs de travail

L'extension du télétravail repose sur, et est permise par, une augmentation de la digitalisation (5.4.1). Il apparaît que le télétravail peut être choisi et désiré parce que le travail sur site est régulièrement présenté comme difficile (5.4.2). Les entretiens ont aussi donné lieu à des descriptions des manières dont le contrôle du travail peut être effectué en situation de télétravail (5.4.3). Ce contrôle s'inscrit plus largement dans le cadre d'une organisation du travail où les tâches du manager ou de la manageure peuvent se complexifier par le télétravail (5.4.4). L'enquête montre aussi des enjeux autour du temps de travail (5.4.5), des interactions avec les collègues (5.4.6) et des motifs de satisfactions récurrents (5.4.7) que soulèvent le télétravail.

5.4.1. L'augmentation de la digitalisation des pratiques

Les salarié·e·s de l'entreprise étaient, pour la plupart équipé·e·s d'ordinateurs portables et de divers autres équipements, juste avant les périodes de confinements après une vaste opération d'équipement décidée par la direction. Cet outillage des salarié·e·s s'inscrit à la fois dans le cadre d'un réaménagement des sites (disparition des PC fixes, bureaux dépersonnalisés) et d'une modification de l'organisation du travail (extension du télétravail, numérisation de tâches de traitement de dossiers). Lors des périodes de confinement, certains services – qui jusqu'alors travaillaient parfois encore beaucoup sur des documents papiers – ont dû totalement digitaliser des pratiques :

« Ça on peut dire merci au confinement. Les gens ont dû apprendre à travailler sans dossier papier, y compris des gens qui disaient : le télétravail, c'est pas

possible chez nous parce qu'on travaille trop sur des dossiers importants, c'est trop technique, on ne peut pas faire de télétravail. Je l'ai entendu en direct. Et 6 mois plus tard, il faut faire sans papier, ben oui, il faut faire chez soi, ben oui on est en télétravail tout le temps, ben oui, il faut quand même répondre au client et on a réussi à le faire » Franck Poiret, UNSA, entretien du 24/05/2023.

Selon ce DS, la digitalisation de certaines tâches a été bénéfique pour limiter ces usages du papier mais aussi, plus généralement, à ancrer le télétravail dans certaines habitudes.

Cette digitalisation ne passe alors pas seulement par les outils mais aussi par l'organisation du travail elle-même.

Les applications numériques ont été multipliées pour digitaliser un maximum de tâches réalisées par les salarié·e·s et des procédures numériques ont été automatisées.

L'occupation des postes de travail passe elle-même par la digitalisation. Les salarié·e·s, lorsqu'ils et elles déclarent leurs jours de télétravail, déclarent aussi leurs jours de présence sur site ce qui permet de jauger du taux d'occupation des zones de l'entreprise. En plus de cela, les bureaux du site sont équipés de capteurs indiquant si le bureau est « libre » ou « occupé ». Concernant l'automatisation de certaines procédures des salariés, le télétravail en est bon exemple. Les télétravailleurs et télétravailleuses renseignent leurs jours télétravaillés dans une application, la validation de ces jours est automatique et n'est pas sujette à une validation technique du manager ou de la manageure (qui peut cependant avoir une vision de ces derniers et a la possibilité de les modifier). Ce remplissage permet aussi un déclenchement automatique de la perception des indemnités forfaitaires et des tickets restaurant auquel le télétravail donne accès.

Des enquêté·e·s ont partagé avec nous certaines pratiques pour garantir une séparation des tâches professionnelles de la vie privée en limitant leurs usages d'outils numériques. Une enquêtée décrit par exemple n'utiliser Teams que pour ses pratiques professionnelles (et parfois syndicales) mais ne pas le laisser accessible. Elle télécharge et supprime l'application à chaque utilisation afin de ne consulter la messagerie professionnelle que lorsqu'elle l'utilise directement. Néanmoins, ce recours est possible car ses tâches professionnelles nécessitent très peu de réunions d'équipe ou de rendez-vous en visio par exemple.

Des enquêté·e·s ont aussi fait mention lors des entretiens de certains brouillages de recours à des outils digitaux. Des managers et manageures auraient parfois créé des groupes WhatsApp réunissant les membres de leurs équipes. Des représentant·e·s d'OS ont alors alerté les salarié·e·s en leur conseillant de se désinscrire de tels groupes d'autant que la direction a déjà blâmé, voire licencié, des salariés après des divulgations d'échanges compromettant sur des groupes WhatsApp notamment pendant des temps de travail. Cependant « ne pas » faire partie de groupes WhatsApp professionnels lorsqu'ils existent peut aussi conduire des salarié·e·s à s'exclure ou être exclu·e·s de collectifs.

5.4.2. Les difficultés à travailler sur site

L'extension du télétravail est allée de pair avec une réorganisation des sites d'Horizon ce qui nous conduit à aborder : les enjeux autour du placement des salarié·e·s sur le site ; les inconvénients à travailler sur site ; les stratégies utilisées pour mieux travailler sur site.

Tout d'abord, les salarié·e·s doivent – selon les mots des acteurs et actrices rencontré·e·s – « réserver » leur place sur un espace. Les sites de l'entreprise sont divisés en plusieurs zones. Selon les journées de la semaine, les zones sont occupées par des services tantôt différents, tantôt se superposant. Cette gestion crée parfois des situations délicates car elle ne laisse pas de place à l'improvisation et peut conduire à l'isolement de certain·e·s salarié·e·s qui se rendraient par exemple sur site à un moment où la majorité des collègues de leur équipe n'y est pas :

« J'ai une collègue comme ça qui me racontait (...) elle me donnait l'exemple de son secteur qui partage... On partage ce qu'on appelle des [zones] (...). Donc, [la zone] c'est l'endroit où ma structure doit se retrouver en priorité. Mais les [zones] ne sont pas... Au départ c'était, je suis dans la [zone 1] donc c'est que pour le [service 1]. Sauf qu'aujourd'hui, même s'il y avait des recoupements, aujourd'hui c'est [la zone du service 1 mais aussi du service 2]. Ce qui fait que quand moi, je suis [service 1] et que moi, je fais qu'une journée de télétravail par semaine et non pas trois, eh ben, quand je vais dans [ma zone] le jour de la semaine où c'est pas le jour de la semaine qui a été validé en réunion d'équipe (...) moi, je me retrouve au milieu de choses que je ne connais pas. Voire, je me fais virer » Myriam Garcia, CFDT, entretien du 20/04/2023.

Ainsi l'optimisation de l'occupation de l'espace peut conduire à des suroccupations ne permettant pas à tous les salariés qui souhaiteraient travailler sur site de le faire dans les meilleures conditions. D'après cette même enquête, la direction se fierait à des moyennes d'occupation et non à une attention prêtée aux pics qui permettrait de mieux optimiser l'organisation des espaces. Elle observe de son côté des étages quasiment vides les vendredis et peu remplis les lundis.

Ensuite, le travail sur site serait souvent insatisfaisant à plusieurs égards :

« Moi j'entends déjà pas mal de personnes qui ne viennent plus sur site parce que finalement quand ils sont sur site, ils ne bossent plus. Parce qu'en fait, ils en profitent pour aller prendre un café, etc. Pour rencontrer les gens. Donc déjà, et du coup, ça devient bruyant quand on est sur site parce qu'il y a tout le monde qui parle. Ça fait longtemps qu'on ne s'est pas vu [alors on discute]. Ensuite, il y a aussi ce dont je vous parlais c'est-à-dire que moi, je voulais venir sur site tous les jours. Et puis finalement, entre les jours où il y a foule et où je n'arrive pas à trouver de place facilement et en tout cas pas avec mon équipe, ou de toute façon, les trois quarts des réunions sont en Teams. (...) [L'autre jour] J'avais prévu de venir, sauf que déjà, je me disais, merde, je n'ai pas réservé une salle de réunion pour ne pas embêter dans mon bureau, etc. Déjà, ce n'était pas bien. Du coup, je suis restée chez moi. C'est tellement plus simple. Au moins j'étais tranquille, je n'avais pas de bruit, etc. Je suis là avec vous cet après-midi, donc c'est mieux. Mais quelque part, il y a ça. Et puis le dernier truc qui fait que les gens ne viennent pas, il y a la cantine aussi. C'est une horreur. Les jours où il y a du monde, la cantine est juste blindée. » Myriam Garcia, CFDT, entretien du 20/04/2023.

« Maintenant vous faites la queue allez... 40 minutes. Avant on pouvait manger, discuter avec des salariés mais moi là je peux pas faire la queue 40 minutes, la queue à l'entrée, pour manger, trouver une table. Même les animaux sont mieux traités. En plus vous faites la queue avec vos affaires pour travailler, sac à dos, on porte nos... Maintenant j'ai un sac à dos, je suis quasiment comme si j'étais en excursion, avec une gourde et tout ça. » Corinne Robinson, CFDT, entretien du 26/06/2023.

Myriam Garcia mobilise alors plusieurs freins : la nécessité de réserver son espace de travail sans garantie d'être avec ses collègues, le fait de déranger les autres selon ses activités ou d'être dérangée, les nuisances sonores ou encore une cantine sur-occupée. Les difficultés rencontrées autour de la cantine sont aussi citées par Corinne Robinson qui décrit de plus la gêne occasionnée par le transport de ses affaires professionnelles.

Myriam Garcia mobilise de plus son propre exemple en indiquant avoir été plus tranquille pour travailler depuis chez elle que si elle avait été sur site tout en trouvant « mieux » d'être physiquement dans l'entreprise. De leurs côtés, des représentant·e·s FO avancent :

« Le télétravail est vécu à 90% par le personnel comme un soulagement parce que se rendre sur le site, quel qu'il soit, c'est bizarrement devenu une contrainte qui pose d'autres questions : pourquoi les collègues ne sont plus très enclins à se rendre sur les sites de manière physique ? ». Roland Tabalo, FO, entretien du 17/05/2023.

« Quand on a besoin de concentrer sur des dossiers, être à son domicile avec dans la plupart des cas un environnement calme (...) ça permet de se poser sur des dossiers et de bénéficier d'un certain calme » Ludovic Vasseur, FO, entretien du 17/05/2023.

Ce besoin d'échapper au site renvoie à des enjeux de pression au travail selon ce même dernier enquête qui poursuit :

« Le télétravail ça a été ressenti par une partie des salariés comme, quelque part, une respiration (...). [Avant] ils étaient tout le temps sur site avec une pression de travail qui était physique, on était sous le contrôle de collègues, de managers, plus ou moins oppressants selon les services. (...) il y en a qui aimeraient qu'on aille jusqu'à 4 jours de télétravail par semaine » Ludovic Vasseur, FO, entretien du 17/05/2023.

Certain·e·s salarié·e·s souhaitent ainsi accéder à plus de télétravail pour échapper encore davantage au travail sur site.

Pour d'autres, l'appétence pour le télétravail doit aussi être reliée à des espaces de travail inadaptés sur le site. Selon Jean Dubois, militant CFE-CGC, les espaces de travail devraient en ce sens être revus et seraient actuellement à l'étude pour être améliorés :

« Je sais que l'entreprise est en train de travailler sur la restauration et les lieux de les rendre un petit peu plus conviviaux même si bon... On est assez bien servi mais il y a un problème de fluidité, de bruit et autre pour que ce soit plus agréable et que quand les gens ils viennent, ils aient des salles pour s'isoler pour pouvoir téléphoner, des salles de réunion un petit peu plus agréables, de la couleur, que ce soit pas tout blanc comme avant, on a l'impression de travailler à l'hôpital, il y a plein de choses comme ça » Jean Dubois, CFE-CGC, entretien du 27/04/2023.

Mieux travailler sur site pourrait alors passer par de nouveaux aménagements selon cet élu. Certain·e·s salarié·e·s peuvent mettre en place des stratégies pour mieux travailler sur site. Comme bien d'autres personnes rencontrées, Amel Jardiam explique elle aussi travailler mieux chez elle que sur site. Télétravaillant trois jours par semaine, elle est plutôt présente un jour par semaine (et télétravaille donc plus que ce l'accord prévoit) sur le site et privilégie le vendredi afin de travailler plus confortablement car le site est moins occupé ce jour-ci :

« Moi, j'aime bien venir le vendredi parce qu'il y a personne justement. Je peux avancer, je suis plus au calme. C'est comme le télétravail mais avec un meilleur confort, le siège, les écrans, c'est quand même plus facile. Donc je suis moins

interrompue alors je viens le vendredi. Ma cheffe n'est pas là, il n'y a personne de mon équipe, ça ne me gêne pas. » Amel Jardiam, CFDT, entretien du 06/06/2023.

Ainsi, Amel Jardiam, contrairement à d'autres salarié·e·s choisit de venir sur site un jour où ses collègues ne sont pas eux physiquement présents. Son travail, exercé en autonomie, rend possible cette configuration qui n'est pas identique selon les métiers ou tâches exercé·e·s. Cette recherche de « calme » pour travailler sur site peut aussi inversement être trouvée au domicile comme dans le cas d'Olivier Breton :

« Je pense que 3 jours de télétravail et 2 jours sur site, c'est un bon rythme, ça permet d'avoir les avantages du télétravail sans les inconvénients. C'est d'avoir vraiment des moments où vous travaillez en tranquillité, on est beaucoup moins dérangés quand même que quand vous travaillez dans un open-space où il y a des gens qui passent, qui viennent vous voir et vous discutez, vous repartez sur d'autres sujets » Olivier Breton, CFDT, entretien du 11/05/2023.

L'enquête décrit ici alors que, selon les tâches effectuées, le télétravail permet davantage d'être concentré et moins interrompu.

5.4.3. Le contrôle du télétravail

Le contrôle du télétravail semble aujourd'hui peu présent chez Horizon. Les acteurs et actrices rencontré·e·s décrivent tou·te·s une très grande flexibilité qui serait unique dans le secteur et ne serait pas partagée par d'autres entités. L'ancienneté du recours au télétravail dans l'entreprise expliquerait cela.

Des enquêté·e·s décrivent avoir vécu des « flicages » dans les années 2010 quand elles et ils télétravaillaient mais ce ne serait plus du tout le cas désormais. Les salarié·e·s seraient encouragé·e·s à l'autonomie. Les points de contrôle semblent surtout concernés des entrant·e·s afin de les accompagner dans l'apprentissage de leurs métiers et fonctions. Amel Jardiam raconte ainsi pendant l'entretien que sa manager est amenée à faire des points de suivi plus spécifiques avec les entrant·e·s pendant leurs premières années de prise de poste en particulier lorsqu'elles et ils sont en début de carrière professionnelle, ce qu'elle ne fait pas avec les personnes qui sont dans des carrières plus avancées.

Certains individus occupant des postes à responsabilité pourraient avoir des difficultés à redéfinir leurs rôles en contexte de télétravail :

« il y a des directeurs opérationnels ou autres, qui le disent plus ou moins fort, mais quand ils n'ont pas leurs troupes, leurs plateaux avec 200-300 personnes, ils ont peur, ils se sentent moins bien et ils considèrent que les gens sont moins opérationnels. (...) Jean Dubois, CFE-CGC, entretien du 27/04/2023.

Cette perception d'avoir des équipes qui seraient moins opérationnelles en télétravail qu'en étant sur site reposerait plus, selon les enquêté·e·s rencontré·e·s, sur des enjeux de confiance que de contrôle. Néanmoins cet extrait d'entretien peut aussi laisser à penser que certain·e·s salarié·e·s peuvent se sentir « moins bien » par les transformations de leurs métiers auxquelles le télétravail oblige. Toujours est-il que selon plusieurs enquêté·e·s, comme Ludovic Vasseur accédant à un mandat syndical quelques mois avant notre rencontre, et dont l'expérience directe du télétravail et travail sur site au milieu d'un service est proche :

« Les collègues [ont gagné] des temps de respirations qui peuvent être à la fois pour... Mieux gérer son temps sans avoir des regards extérieurs qui pèsent sur sa propre activité, des postures à avoir sur son poste de travail qu'on n'a pas forcément, euh... à son domicile » Ludovic Vasseur, FO, entretien du 17/05/2023.

Ces « regards extérieurs » évoqués font ici référence – en plus des activités menées précédemment citées – aux manières d'être au travail des salarié·e·s qui seraient plus libres en situation de télétravail. Jean Dubois, précédemment cité, explique par ailleurs que même si le ou la salarié·e peut avoir le sentiment d'échapper au contrôle, selon lui les outils digitaux permettent aujourd'hui un contrôle sans précédent des activités réalisées qui rendent difficiles les triches. Lorsqu'historiquement les salarié·e·s des assurances travaillaient plutôt sur des dossiers papiers, une importante part des documentations échappait aux managers et manageures alors que la digitalisation des dossiers traités mais aussi les chronométrages des temps passés apportent des visibilitées plutôt précises sur les tâches réalisées. Selon lui, les outils digitaux permettent une traçabilité et une mise en visibilité des tâches participant au contrôle :

« Aujourd'hui, avec la traçabilité que vous avez sur les ordinateurs, avec les rapports qu'il y a, tout le monde peut voir dans l'équipe ce qui est fait, ce qui n'est pas fait dans le travail. » Jean Dubois, CFE-CGC, entretien du 27/04/2023.

Nous pouvons émettre l'hypothèse que les outils digitaux participent à une forme de contrôle perçu et/ou réalisé. Les managers et manageures disposent de consoles permettant de suivre les « volumétries des tâches menées » qui ne sont cependant pas accessibles pour tous les métiers exercés. Pour les métiers où cela est possible, une enquêtée décrit un système de distribution d'activités organisé à partir de codes couleurs :

« Il y a une distribution dans les corbeilles d'activités [des tâches à réaliser] avec des délais de traitement et avec des codes couleurs le vert, le orange, le rouge donc rouge : hors délais, orange : j'approche, vert : tout va bien et ces corbeilles sont accessibles en permanence pour les managers ». Muriel Kolodiez, CGT, entretien du 17/06/2023.

Les codes couleurs permettent aux salariés exécutants comme aux managers/manageures, et ce en télétravail ou non, d'identifier la progression dans les tâches à réaliser.

Plusieurs enquêté·e·s citent que les contrôles des statuts de connexion sont fréquents mais que les managers et manageures n'obligent plus – comme cela avait été observé pendant et juste après les périodes de confinement – les membres de leurs équipes à faire des points collectifs hebdomadaires de façon à suivre « de près » leurs activités. Lorsque nous questionnons les enquêté·e·s sur le sujet du « contrôle », nombre d'entre elles et eux rappellent que le télétravail repose sur un principe d'autonomie réversible :

« Si le salarié ne répond pas complètement aux exigences ou aux attentes du moins de son manager, on peut remettre en cause son télétravail. J'ai eu quelques exemples dans le passé où ça a été le cas, il y a des salariés qui n'étaient pas suffisamment connectés longtemps ou des choses de ce type à qui on n'a pas... Pour lesquels on n'a pas reconduit le télétravail » Ludovic Vasseur, FO, entretien du 17/05/2023.

Cette autonomie réversible oblige d'une certaine manière à faire confiance d'un côté (le ou manager/manager et la hiérarchie) et à répondre aux exigences de travail de l'autre (au risque de perdre ou de voir diminuer ce télétravail).

5.4.4. Des managers et manageres devant organiser et suivre le télétravail dans leur équipe

Horizon utilisait déjà le télétravail avant les périodes de confinement. Nous avons eu l'occasion de rencontrer plusieurs enquêtés qui avaient elles et eux-mêmes déjà pratiqué le télétravail avant l'existence d'accord, voire-même qui avaient été managers/manageres de personnes télétravaillant. Un enquêté exprime au cours d'un entretien que selon lui, l'organisation du télétravail au sein d'une équipe relève de la responsabilité du/de la manager/manager :

« Si le télétravail, ce doit être expliqué au salarié et le jour de télétravail, le mode d'organisation, ça doit être un accord aussi équipe. Chaque manager est responsable de son équipe et doit organiser son travail pour le bien de son service et la qualité du travail donc ça, c'est très, très important ». Jean Dubois, CFE-CGC, entretien du 27/04/2023.

Cette responsabilité relative au télétravail du manager ou de la manager est englobée dans ses tâches d'organisation du travail. Jean Dubois insiste ici, et à plusieurs reprises dans l'entretien, de l'importance pour le manager/la manager de s'assurer du volontariat du ou de la salarié·e à entrer dans le télétravail.

Pendant la crise sanitaire la direction tout comme les représentant·es d'OS repéraient déjà que des managers et manageres pouvaient rencontrer des difficultés à exercer leurs fonctions à distance de leurs équipes :

« Les retours qu'on avait souvent, à l'époque, en tout cas, c'était les managers qui étaient perdus, de ne plus avoir leur équipe à proximité. C'était ça. C'est-à-dire que... Et quand tu n'es pas chez moi [dans l'entreprise et dans mon service], quand tu n'es pas à côté de moi c'est que tu ne travailles pas. (...) C'était un peu ça la crainte qu'avaient les managers, en tout cas, avec qui je pouvais parler et qui ne savaient plus comment gérer. Parce qu'on leur avait imposé aussi ce télétravail. Ils n'avaient pas mis en place un accompagnement pour que les choses se passent bien. » Myriam Garcia, CFDT, entretien du 20/04/2023.

Ces « craintes » étaient cependant assez inégales. Un représentant de la CFDT, Olivier Breton, chef de produit avec des fonctions de manager explique avoir plutôt bien vécu le management à distance de son équipe pendant et en post-confinement alors que les salarié·es télétravaillaient deux jours par semaine :

« Pour encadrer l'équipe, c'était relativement facile puisque j'étais quand même au départ 2 jours sur site et on faisait les réunions en physique donc on pouvait discuter directement et faire les choses et on utilise beaucoup le numérique donc on utilisait beaucoup Teams. J'avais mis en place des réunions au moins tous les débuts d'après-midi pour discuter avec l'équipe au moins des activités de la journée puisque j'étais vraiment sur un milieu opérationnel et... Et puis beaucoup de réunions qui se... Enfin, beaucoup de contact Teams qui se... A l'improviste comme ça parce que j'avais besoin de collaborateurs sur des sujets donc, j'hésitais

pas à les solliciter sur des sujets et puis l'outil de Teams, la possibilité d'utiliser la caméra. Moi je mets toujours la caméra, je ne demandais pas forcément à mes collaborateurs à l'époque de le faire parce que je peux comprendre que c'est gênant mais moi, je l'ai toujours mise, je trouve que c'est plus facile, ça permet un meilleur contact ». Olivier Breton, CFDT, entretien du 11/05/2023.

L'expérience positive d'Olivier Breton doit donc être complétée d'une précision : exerçant dans un service numérique, celui-ci a déjà expérimenté ce format de réunions avant les confinements et ses équipes, travaillant sur des tâches opérationnelles, peuvent travailler dans une certaine autonomie. Ainsi, selon les services, les managers et manageures ont été amené·e·s à vivre avec plus ou moins de facilité les passages au télétravail étendu.

Franck Poiret, représentant UNSA, ayant eu des fonctions de manager explique, comme mentionné précédemment (5.2), avoir encadré des équipes dont des membres pratiquaient le télétravail alors que lui-même ne le pratiquait pas. Cette expérience préalable lui a ainsi aussi permis – comme pour Olivier Breton – d'expérimenter la gestion d'équipe à distance, même très partielle à l'époque du début des années 2000 et à observer que ses collaborateurs et collaboratrices travaillaient aussi efficacement, voire plus, en télétravail que sur site. Cette expérience positive le conduit alors à défendre le télétravail assez rapidement et à avoir cette même posture 20 ans plus tard.

En situation de télétravail, les managers et manageures peuvent osciller dans un entre deux qui ne serait que le duplicata de certaines tensions liées à leur position :

« Il faut que le manager soit ni coercitif parce que c'est lui qui a peur [de sa hiérarchie], ni qu'il se laisse marcher sur les pieds, parce que pour le fonctionnement de sa structure, il a quand même besoin d'avoir telle et telle personne, tel et tel jour. » Myriam Garcia, CFDT, entretien du 20/04/2023.

Si Franck Poiret, précédemment cité, avait déjà expérimenté le management à distance il y a 20 ans, il décrit aussi des managers et manageures soumis·e·s à pression qui ne bénéficieraient peut-être pas toujours d'un accompagnement suffisant :

« Quand vous devez animer des Teams à 25 ans, quand vous l'avez jamais fait, c'est pas évident, c'est pas si simple. Il faut arriver que les gens que vous avez en face de vous s'exprime donc ça c'est pas simple non plus. Tout ça demande un apprentissage et je ne sais pas si l'entreprise aujourd'hui aide suffisamment les managers dits de proximité à ce niveau-là. (...) On est dans une entreprise qui marche très bien, qui gagne beaucoup d'argent, et ça veut dire aussi qu'il y a beaucoup de travail, beaucoup de pression, avec des objectifs qui sont globalement tendus de manière générale donc tout cumulé avec des équipes qui sont loin de vous, loin de vos yeux, ça fait que le manager a une pression importante et pas toujours facile à gérer pour lui-même et donc ça peut créer des dysfonctionnements avec des personnes de l'équipe. » Franck Poiret, UNSA, entretien du 24/05/2023.

Le télétravail comme mode d'organisation pourrait accentuer d'une certaine façon les charges pesant sur les manager·e·s qui doivent exercer leurs tâches de façon hybride dans un contexte de « pression » qui est aussi décrit par Jean Dubois :

« La difficulté qui est toujours visible pour certaines entités, c'est le management à distance. Ça, c'est une difficulté qui est très importante et comme on a toujours tendance à transférer des tâches aux managers de différentes choses, que ce soit

sur la formation, sur une partie RH, sur tous ces sujets-là, et bien c'est compliqué pour lui. Et s'il n'a pas ses équipes au moins une fois par semaine en présentiel bon... C'est quand même compliqué. Mais, il y a des métiers comme la DSI, service informatique et autre où bon en règle générale, ces gens-là viennent beaucoup moins souvent [et travaillent plus en autonomie] » Jean Dubois, CFE-CGC, entretien du 27/04/2023.

Ces managers et manageures sont aussi soumis·es à des pressions liées à une enquête satisfaction se déroulant deux fois par an. Si cette enquête portait initialement sur la satisfaction des salariés dans l'entreprise, elle s'est progressivement transformée en outil d'évaluation – et de sanction – pour les managers et manageures en raison de son format et de l'indentification des services rendue possible :

« Chaque année, deux fois par an, on a une enquête de satisfaction si on recommande ou pas de venir travailler chez [Horizon] (...). C'est le seul outil qui permet de remettre en cause la direction. (...). L'enquête [permet d'accéder à des informations] par service et le manager qui a pas de bons retours se fait vraiment taper sur les doigts donc c'est un moyen de pression alors c'est anonyme mais...[on indique son genre, sa tranche d'âge, son métier, etc.] moi dans mon service, on était 17, elle pouvait pas savoir qui avait tapé ou pas taper mais quand on est 3 [c'est plus facile] (...) Là maintenant, même si je peux être très contente de ma manager, si je mets que je suis pas contente d'[Horizon], c'est elle qui va prendre donc du coup, soit on aime bien notre manager mais on n'aime pas comment c'est géré dans sa globalité et on sait que le manager va prendre donc on dit rien, soit on peut que notre manager prenne et on sait que... donc voilà » Amel Jardiam, CFDT, entretien du 06/06/2023.

Les managers et manageures sont ainsi eux et elles-mêmes contrôlé·e·s par ces outils ce qui a des effets sur leurs manières de manager et qui contraint les membres de leurs équipes à ne pas toujours tout exprimer dans cette enquête satisfaction.

Les managers et manageures de proximité seraient les plus contraint·e·s dans les hiérarchies de l'entreprise et l'on peut émettre l'hypothèse que le télétravail n'a peut-être pas facilité, voire accentué, cela :

« Le manager de proximité, il a le mauvais rôle, il est tiré des deux côtés. D'un côté il est tiré par le haut et il est tiré par le bas. Ils ont un rôle très, très difficile. Ils sont obligés d'appliquer ce qu'on leur dit de manière très radicale du coup... Certains résistent à la pression mais d'autres c'est compliqué » Katia Loustrem, CFDT, entretien du 06/06/2023.

Plusieurs enquêté·e·s décrivent alors des managers et manageures plus isolé·e·s qu'auparavant dans l'exercice de leurs tâches professionnelles et rencontrant des difficultés dans leurs expressions par ce système d'évaluations indirectes pesant sur elles et eux.

5.4.5. Des enjeux autour du temps de travail

Au cours de l'enquête, des personnes rencontrées décrivent travailler plus longtemps en situation de télétravail qu'en étant sur site. Les gains sur les moyens de transport sont ainsi plutôt convertis comme des temps supplémentaires de travail que comme des temps de sommeil ou de loisirs. Olivier Breton comme Jean Dubois décrivent par exemple cela dans les entretiens :

« les salariés apprécient par rapport aux transports parce que le transport à Paris... J'y suis 4 jours par semaine et en général, c'est compliqué, voilà. Le métro, le RER, c'est pas agréable du tout. Donc ils gagnent entre 1h et 3 heures par jour voire plus pour certains mais... Ce gain de temps ils l'investissent à 50% dans le travail (...) parce qu'il est souvent difficile, alors ça dépend des personnes évidemment. (...) Beaucoup de gens ont du mal à quitter leurs postes et quand il est 18 heures, bon si vous êtes au siège ou au bureau, vous finissez vous faites 7h17 bon, si vous devez quitter à 18h45 vous quittez à 18h45, à part quelques-uns qui restent pour leurs dossiers et il y en a toujours hein mais les gens partent. Ils savent qu'ils ont un transport. Quand vous êtes chez vous, vous avez du mal à décrocher et là certains et on a fait des enquêtes, les gens continuaient à faire des dossiers ou comme ils avaient l'ordinateur ouvert, ils regardaient leurs mails à 19 heures ou à 20 heures et bon après, avec tous les excès qu'on connaît (...) c'est un vrai danger du travail à domicile puisqu'on a beaucoup plus de mal à déconnecter. » Jean Dubois, CFE-CGC, entretien du 27/04/2023.

« Moi déjà je mettais 1h30 le matin et 1h30 le soir donc vous enlevez déjà ce temps de trajet et puis, vous vous autorisez à travailler plus longtemps. Comme vous avez pas de blocage, vous avez des activités, du travail vous en avez tout le temps, on pourrait toujours en faire. Et c'est là où j'ai pris du recul suite à [des problèmes de santé], j'ai pris du recul parce que pendant le covid, j'avais vraiment des amplitudes horaires qui étaient... ça pouvait être de 7h30 à 21 heures tous les jours donc j'ai pris du recul et j'ai dit : on arrête et on reprend des horaires un peu plus cohérents » Olivier Breton, CFDT, entretien du 11/05/2023.

Les constats de Jean Dubois sont donc que les salarié·e·s convertiraient une partie du temps de transport en temps de travail et que l'accès aux outils numériques pourrait favoriser une consultation des mails, voire la réalisation de tâches, au-delà du temps de travail.

Malgré son attention désormais prêtée à ses horaires de travail, Olivier Breton explique personnellement travailler plus d'heures chez lui que lorsqu'il est sur site. Une autre enquêtée, Amel Jardiam, raconte pendant l'entretien se reconnecter régulièrement après avoir couché ses deux enfants le soir. Ces pratiques sont rendues possibles par un accès aux outils techniques qui ne l'étaient pas auparavant lorsque les salarié·e·s ne travaillaient que sur des PC fixes sur les sites.

Un autre élément est ressorti concernant les cas spécifiques des salarié·e·s badgeant leurs horaires de travail. Jusqu'à récemment (sans que l'enquêté n'ait pu préciser jusqu'à quand) il existait un écart entre les salarié·e·s travaillant sur site et les salarié·e·s télétravaillant dans cette situation :

« On a fait plusieurs dénonciations au CSE en disant qu'il s'agissait de travail dissimulé puisque les salariés badgeants faisaient des heures au-delà de ce qui était comptabilisé alors que quand ils étaient sur site, ils pouvaient faire du crédit horaire par la suite et là, c'était plus le cas. Moi, j'avais plein de collègues qui me disaient : je fais 3, 4 heures de plus par semaine qui disparaissent et donc la direction a trainé des pieds. Ce qui a fait basculer les choses c'est quand on a utilisé le terme clair de travail dissimulé et en menaçant de nous rapprocher de l'inspection du travail. Là, il y a une approche différente de la direction du sujet et elle a fini par mettre en place ce qu'elle aurait pu faire dès le début c'est-à-dire le badgeage sur le poste de travail » Ludovic Vasseur, FO, entretien du 17/05/2023.

L'enquête ne permet pas d'observer si cette pratique est désormais généralisée dans le secteur d'activité au-delà du cas d'Horizon mais cette configuration invite à prêter attention aux enjeux autour des temps de travail des salarié·e·s.

5.4.6. Des enjeux autour des interactions avec les collègues

Rejoindre une entreprise en contexte de télétravail généralisé est parfois difficile pour des salarié·e·s. Il semblerait que cela ait pu l'être/le soit surtout pour des personnes n'ayant jamais préalablement expérimenté le télétravail et débutant leurs carrières professionnelles. Pendant un entretien mené avec une élue de la CFDT, cette dernière fait le récit de sa rencontre avec une salariée alternante juste après les périodes de confinement. Ayant rejoint l'entreprise pendant un des confinements, elle n'a jamais rencontré ses collègues « *en vrai* », Horizon ayant maintenu le télétravail complet au-delà des périodes officielles de confinement. Lors de sa rencontre avec l'élue – qu'elle ne voit pas pour des raisons syndicales mais professionnelles – elle finit par pleurer et lui raconter se sentir très isolée dans sa situation professionnelle. L'élue la dirige alors vers un cabinet d'accompagnement psychologique avec lequel l'entreprise travaille. Cet isolement des salarié·e·s est aussi observé par un autre représentant de la CFDT selon qui le télétravail joue comme un « *miroir aux alouettes* ». Il mentionne lui aussi des cas d'intégration de nouveaux et nouvelles salarié·e·s difficiles :

*« On a l'exemple de gens embauchés, ils viennent, ils essaient de s'adapter et trouver des conseils. Ils viennent ici et il n'y a personne donc ils sont très mal accompagnés dans leur prise de fonction, dans leur installation et venir ici, ce n'est pas une solution puisque ça ne... Ils sont sur des plateaux vides et éventuellement s'ils sont avec d'autres personnes, c'est pas leurs collègues, pas leurs collègues proches donc ils... Perdent l'intérêt à venir donc ils prennent le télétravail. »
Matthieu David, CFDT, entretien du 05/06/2023.*

Des salarié·e·s perdraient « *l'intérêt à venir* » sur site en raison de « *plateaux vides* » et faute de trouver des collègues sur place. Matthieu David évoque aussi en marge de l'entretien des cas de licenciement s'étant faits « *en toute discrétion* » y compris à l'abris des regards des collègues direct·e·s de travail.

Le format des 3 jours de télétravail et 2 jours sur site semble cependant apprécié par les salarié·e·s selon les représentant·e·s d'OS rencontré·e·s. Elles et eux-mêmes estiment cette répartition satisfaisante pour leur propre pratique professionnelle. Le ou les jours sur site sont particulièrement appréciés pour retrouver ses collègues. Olivier Breton, télétravaillant 4 jours par semaine pour raison de santé, explique apprécier sa présence sur site :

*« Sachant que je suis 4 jours en télétravail, une journée sur site fait du bien. Ça fait du bien de retourner, voir des gens un peu différents, je pense que 3 jours de télétravail et 2 jours sur site, c'est un bon rythme, ça permet d'avoir les avantages du télétravail sans les inconvénients. »
Olivier Breton, CFDT, entretien du 11/05/2023.*

Ce « bon rythme » sur le plan professionnel est plus difficile sur le plan syndical (cf. 5.3.2). Cependant, sur le plan professionnel, les enquêté·e·s décrivent être heureux et heureuses de se retrouver sur site. Lorsque nous rencontrons Katia Loustrem et Amel Jardiam devant le site d'Horizon, toutes deux courent l'une vers l'autre et s'étreignent. Elles ne se sont alors pas vues depuis plusieurs semaines et semblent heureuses de partager un déjeuner ensemble qu'elles vont ensuite prolonger en travaillant face à face sur un même espace de travail.

Ainsi se retrouver sur site, physiquement, est aussi un moyen d'entretenir des liens avec des collègues :

« [L'utilité d'être sur site c'est] de pouvoir se retrouver, d'échanger, de pouvoir avoir une salle de réunion, avoir des lieux de rencontre, ce qui est très apprécié. On avait fait une enquête et ce qui était apprécié, c'était le déjeuner. Il y a des gens qui sont seuls ou même qui ont une famille et bien le plaisir de se retrouver le midi ou à 13 heures avec leurs collègues, c'est quelque chose qui ressortait beaucoup ».
Jean Dubois, CFE-CGC, entretien du 27/04/2023.

Si le temps du déjeuner est régulièrement cité pour sa dimension conviviale, il peut aussi permettre par exemple de discuter des pratiques de travail, ou encore de perspectives professionnelles, ce que nous avons pu percevoir en partageant deux déjeuners avec des enquêté·e·s. Par exemple, deux d'entre eux discutaient des offres d'emplois reçues par LinkedIn et des niveaux de salaires connus dans d'autres entreprises du secteur. Ce déjeuner a donné lieu à une sorte de comparaison pour classer les meilleures entreprises selon eux pour exercer leurs métiers.

D'après Jean Dubois, l'enjeu des interactions avec les collègues et la présence sur site renvoie aussi à une identification d'appartenance au collectif de l'entreprise qui serait actuellement mise à mal :

« il y a des gens qui sont pas revenus pendant deux ans, ils étaient contents mais là, ils n'ont plus la fibre de l'entreprise. Ils peuvent être très bons dans leurs métiers mais le souci qu'à l'entreprise de l'appartenance à une marque et à un employeur, elle est perdue et ça, c'est compliqué. » Jean Dubois, CFE-CGC, entretien du 27/04/2023.

La perte du sentiment d'appartenance à l'entreprise, qu'il distingue du travail exercé, serait selon lui difficile à retrouver d'autant que les salarié·e·s voient surtout dans le télétravail une modalité d'organisation qui permet de mieux concilier vie privée/vie professionnelle sans nécessairement évoquer cette idée d'attachement à une marque mais qui peut s'avérer problématique pour des entreprises qui ont besoin sur certains métiers d'être attractives et de fidéliser leurs employé·e·s dans un marché de l'emploi sectoriel concurrentiel.

5.4.7. Une meilleure conciliation vie-privée / vie professionnelle

Comme dans d'autres configurations observées au cours de l'enquête, les enquêté·e·s soulignent combien l'expansion du télétravail leur a permis d'améliorer leur qualité de vie et de mieux articuler vie professionnelle et vie privée. La réduction des temps de transport, la moindre fatigue quotidienne ressentie qu'auparavant, la flexibilité donnée pour le télétravail afin de gérer la vie familiale sont particulièrement cités sur ce point.

Au cours d'un entretien collectif avec deux salariées, une élue et une adhérente CFDT, une discussion s'engage autour des maternités. L'une a deux enfants âgés d'une dizaine d'années tandis que l'autre a deux enfants âgé·e·s de moins de 3 ans dont elle a accouché pendant les périodes de confinement (au tout début et juste après). Les comparaisons de leurs maternités sont l'occasion lors de l'entretien de dégager des effets présentés comme positifs du télétravail permettant à la fois de davantage échapper aux jugements liés aux exercices de rôles de leurs mères et à la fois de pouvoir mieux vivre les tâches quotidiennes.

*« C'est sûr qu'en termes de carrière professionnelle, ça m'a freiné d'une manière vraiment... Je l'ai senti, vraiment. Même lorsque j'étais enceinte, j'étais dans la culpabilité de me dire : ah non, putain, j'ai peur, je vais arriver à 3 mois de grossesse, il va falloir que je l'annonce, voilà, je vais être cataloguée de féministe »
Katia Loustrem, CFDT, entretien du 06/06/2023.*

Outre cette culpabilité lors de l'annonce de sa grossesse à ses supérieur·e·s, Katia Loustrem décrit une mise au placard au retour de ses grossesses successives qui ont nui à sa carrière. Pour sa collègue Amel Jardiam, l'expérience des grossesses a été différente, elle explique qu'ayant été enceinte pendant les confinements et juste après – à un moment où le télétravail restait généralisé dans l'entreprise – elle a pu vivre sereinement ses grossesses, en évitant les temps des transport (elle vit à environ 1 heure du site) mais aussi les éventuels jugements. Elle explique ainsi avoir « eu une chance phénoménale de vivre [ses] deux grossesses quasiment en full télétravail ». Ce serait même ce télétravail qui l'aurait poussé à vivre deux grossesses rapprochées, qu'elle aurait probablement espacées si elle avait dû revenir intégralement sur site afin que sa carrière ne soit trop impactée.

Conclusion

Le télétravail chez Horizon est pratiqué depuis le début des années 2000 soit depuis plus longtemps que les autres entreprises enquêtées. Il est encadré depuis le début des années 2010 à la suite d'un accord test qui a été suivi d'une multitude d'accords. Le télétravail a été l'objet de nombreuses négociations, là aussi bien plus que pour les autres organisations enquêtées.

Horizon est une organisation atypique dans la mesure où les OS bénéficient de plus des ressources que celles des autres entreprises. Cette configuration unique a permis aux OS d'Horizon de « mieux » vivre l'extension du télétravail dans la mesure où les sections animaient déjà des outils numériques (surtout des sites internet) avant les périodes de confinement, à l'inverse d'OS d'autres organisations. Outre cela, le droit syndical permettait déjà aux OS de communiquer numériquement auprès des salarié·e·s alors que dans d'autres OS l'absence d'accords en ce sens obligent les OS à « bricoler » pour atteindre numériquement les salarié·e·s. Lors des négociations successives relatives au télétravail, les OS sont régulièrement parvenues à obtenir des avancées mais la direction a parfois souhaiter reculer sur certains éléments (le nombre de jours télétravaillés) voire-même a reculé sur des points (comme pour les indemnités qui avaient été supprimées lors d'une renégociation avant d'être rétablies aux négociations suivantes). Les actuels enjeux des négociations sur le télétravail sont pour les OS de défendre une augmentation des indemnités.

Les représentant·e·s d'organisations syndicales rencontré·e·s font plutôt le récit d'un télétravail qui serait positif concernant l'organisation des activités syndicales au sein de la section mais négatif concernant le lien avec les salarié·e·s.

Les sections ont conservé la plupart de leurs pratiques syndicales (réunions, visites sur site, diffusion) mais les ont adaptées au contexte de télétravail : réunions en présentiel (lorsque les échanges sont souhaités) ou en distanciel (lorsqu'il s'agit de diffuser des informations descendantes) ; les visites sur site sont désormais plus longues (afin de garantir de voir un maximum de salarié·e·s) ; les diffusions passent plutôt par des présences physiques sans la transmission d'un tract papier mais par la diffusion d'un QR code donnant accès un document numérique. Outre ces pratiques, on dénote que certaines OS ont mis en place des rôles ou outils spécifiques comme le rôle de relais dans les services permettant à des OS de garder un point d'ancrage dans les services de l'entreprise ou encore la mise en place de script pour prendre contact à distance avec les salarié·e·s. Ces derniers éléments jouent comme des spécificités que nous n'avons pas vu dans les autres sections des organisations enquêtées. Ces actions sont

probablement rendues possibles par des moyens plus importants et une structuration plus forte des sections syndicales chez Horizon que celles d'autres entreprises. Néanmoins, les OS rencontrent aussi des difficultés relatives à l'augmentation des charges syndicales et à leur organisation en raison du télétravail des syndicalistes eux et elles-mêmes. Les syndicalistes à temps plein parviendraient mieux à articuler leurs tâches en contexte de télétravail par rapport aux syndicalistes n'ayant pas de décharge à temps plein pour lequel·le·s les pratiques syndicales seraient difficiles à articuler avec une conservation du télétravail.

De façon similaire à ce que nous avons observé dans d'autres entreprises, le télétravail s'inscrit dans une digitalisation de pratique au travail et dans une transformation des espaces de travail eux-mêmes. Horizon serait à l'avant-garde des organisations qui se déploieraient ensuite dans le secteur. La réduction planifiée et anticipée du nombre de postes de travail semble un enjeu majeur pour les OS afin de garantir des « bonnes » conditions de travail sur site qui apparaissent néanmoins fortement dégradées. Horizon, comme d'autres organisations du secteur, rencontre des difficultés à embaucher sur certains métiers en tension mais elle conserverait une part d'attractivité par l'importante flexibilité autour des pratiques de télétravail qui semble moindre du côté des autres entreprises observées. Cette flexibilité ne doit cependant pas être considérée comme acquise. Les négociations relatives au télétravail montrent bien des variations importantes appelant à envisager, selon certain·e·s représentant·e·s d'OS, un futur durcissement des pratiques.

6. Synthèse : négociations et effets du télétravail sur les collectifs de travail et les pratiques syndicales

L'extension du recours au télétravail pose de nombreux enjeux pour les collectifs de travail et les pratiques syndicales. Les salarié·e·s et militant·e·s sont amené·e·s à modifier leurs pratiques mais de quelles manières ? L'enquête réalisée repose sur une triple entrée : par l'encadrement et les régulations du télétravail ; par ce qu'il fait aux collectifs syndicaux et au travail de représentation du personnel ; parce ce qu'il fait au fonctionnement des collectifs de travail au sein des entreprises.

La synthèse de l'enquête réalisée, à partir d'un dispositif qualitatif et quantitatif, nous conduit à distinguer trois axes de questionnements et de résultats qui reprennent nos trois modalités d'entrée.

Le premier axe repose sur l'analyse de l'activité de régulation des pratiques de télétravail, c'est-à-dire des négociations débouchant sur des accords télétravail (ou, de manière uniquement quantitative puisque nos trois monographies portent sur des entreprises ayant négocié des accords, sur des chartes encadrant le télétravail). L'analyse documentaire et des récits de négociations conduit à formuler cette question quelque peu provocante mais nous permettant de soulever bien des enjeux actuels : aujourd'hui, les négociations des accords télétravail restent-elles un enjeu au niveau de la branche comme au niveau des entreprises ?

Un deuxième axe s'appuie sur une attention prêtée aux organisations du travail syndical et aux activités militant·e·s dans un contexte inédit de télétravail généralisé pendant la pandémie dans l'assurance et toujours très largement pratiqué depuis. Si un premier regard peut conduire à considérer que le télétravail éloigne les représentant·e·s syndicaux et syndicales des salarié·e·s, il·elle·s sont amené·e·s à réinventer certaines de leurs pratiques. La question transversale à cet axe est la suivante : comment organise-t-on et pratique-t-on le travail syndical dans un contexte d'extension du télétravail ?

Le troisième axe consiste à se focaliser cette fois sur les collectifs de travail, le questionnaire original conduit dans le cadre de cette enquête interrogeant aussi massivement des salarié·e·s (1147 réponses, dont 338 de salarié·e·s ayant un mandat de représentant·e du personnel certes, mais donc aussi plus de 800 salarié·e·s, même s'ils et elles sont a priori syndiqué·e·s à la CFDT) et nos entretiens ayant aussi permis d'évoquer les manières dont les collectifs de travail faisaient face, géraient, bénéficiaient (ou non) du télétravail, selon les positions et les métiers occupé·e·s dans l'entreprise. Le questionnaire transversal est dès lors le suivant : comment le télétravail impacte les collectifs de travail ?

6.1. Les négociations des accords télétravail restent-elles un enjeu ?

L'enquête permet d'observer qu'avant la crise pandémique, le télétravail était déjà pratiqué dans les secteurs des assurances et de l'assistance. Cependant, l'entrée par les règles et régulations issues des négociations du télétravail est révélatrice de plusieurs éléments.

Tout d'abord, on observe que, selon les périodes, le télétravail est l'objet de formes différentes d'encadrement et de régulation. L'enquête montre que la distinction entre avant/pendant/après la crise sanitaire ne suffit pas complètement à penser l'ensemble des temporalités de ce encadrement et des négociations dont il est issu, même si trois périodes se distinguent assez nettement. On distingue ainsi clairement des générations d'accords télétravail, la première d'entre elles datant des années 2010. Les chartes et accords y formalisent le

télétravail de façon expérimentale. Dans l'enquête, 22,2% des répondant·e·s indiquent que l'accord ou la charte en vigueur au moment de l'enquête (mars 2023) l'est depuis 2019, 2018 ou avant, signalant que plus d'un texte sur 5 a non seulement été adopté avant la pandémie, mais aussi et surtout que ce texte n'a pas été modifié depuis. Les monographies montrent néanmoins que cette formalisation du télétravail, certes minoritaire, avait déjà connu des fluctuations : dans les cas les plus anciens où il avait été pensé, sinon régulé (au tournant des années 2010 donc), des négociations et des ajustements avaient déjà eu lieu pour en adapter les règles durant la décennie, et ce avant l'année 2020, une charte devenant un accord, ou un accord étant renégocié. Il faut dire qu'un quart des accords signés et en vigueur en mars 2023 l'est, selon les répondant·e·s, à durée déterminé (43% ne sachant pas, cependant, s'il est à durée déterminée ou indéterminée), seuls un tiers des répondant·e·s indiquant qu'il est signé pour une durée indéterminée.

Une seconde génération de textes est celle des accords ou chartes de l'année 2020, où pendant la crise sanitaire et les périodes de confinement, on formalise l'exercice d'un télétravail devenu massif et généralisé dans le secteur. Dans l'enquête, 18% des répondant·e·s indiquent que la charte ou l'accord en vigueur en mars 2023 a été adoptée en 2020. Et presque 23% que c'est en 2021 – période là aussi très marquée par la pandémie et la pression qu'il fait peser sur l'intérêt, sinon la nécessité du télétravail – que les règles en vigueur au moment de l'enquête ont été établies. Là aussi, nos monographies ont montré combien les règles ont été fréquemment ajustées en tant que telles (et pas seulement les pratiques qui pouvaient plus ou moins s'écarter de ces règles) pendant la pandémie, au plus fort de ses effets (le confinement entre mars et mai/juin 2020) ou après.

La troisième génération d'accords correspond le plus souvent à des ajustements des précédents accords - les 18% d'accords ou chartes adoptés en 2022 ou 2023 selon les répondant·e·s correspondant très vraisemblablement à ces textes qui ont été renégociés à l'issue de la crise pandémique, de manière quasi concomitante à notre enquête. Il s'agit le plus souvent de stabiliser le télétravail, nos monographies montrant que même dans les cas où des (re)négociations avaient eu lieu en 2020 ou 2021, de nouvelles discussions ont lieu tout récemment, sont en cours (comme à Couvrance) ou prévues à relativement court terme par les représentant·e·s du personnel rencontré·e·s.

Synthèse des grandes temporalités des cadres du télétravail dans les trois établissements enquêtés

	<i>Régulation du télétravail avant 2020</i>	<i>Régulation pendant la pandémie (années 2020 et 2021)</i>	<i>Régulation en sortie et après la pandémie (depuis 2022)</i>
Couvrance	Charte en 2018	1 ^{er} accord en 2021	2 ^{ème} accord en cours de négociation en 2023.
AssistPlus	Accord pilote en 2011, reconduit en 2013 (peu de salariés concernés) ; accord en 2018 qui l'étend et le met vraiment en place	Révision de l'accord en 2021	
Horizon	Accord test en 2010, étendu en 2013 (pour 500 salarié·e·s, même si seul·e·s 250 sont dénombré·e·s en 2014) ; nouvel accord en 2016	Révision de l'accord en 2021	Anticipation d'une nouvelle négociation à venir par les OS

Un deuxième résultat porte davantage sur les négociations elles-mêmes de ces textes visant à encadrer les pratiques de télétravail. L'attention prêtée aux récits des pratiques en la matière montre bien qu'avant 2020, même lorsque des chartes et accords existent, le télétravail relève surtout d'une pratique individuelle ou proposée à une petite partie des salarié·e·s, restreinte à certaines situations et positions professionnelles (certain·e·s cadres quasi

systématiquement, ou individus ayant besoin d'aménagement de travail pour raison de santé). Les représentant·e·s syndicaux et syndicales décrivent avoir été depuis longtemps poussé·e·s par certain·e·s des membres de leur organisation et des salarié·e·s afin de négocier le télétravail puis d'en négocier une augmentation progressive du nombre de jours télétravaillés. Cela n'était pas le cas de toutes ou tous, néanmoins : bon nombre de salarié·e·s ne pensaient pas pouvoir rentrer dans la catégorie, toujours restrictive avant la pandémie, d'activités « télétravaillables ». La pandémie a néanmoins profondément bousculé cette logique restrictive, non seulement car l'expérimentation n'était plus possible comme manière d'en réserver la pratique à certain·e·s ou d'en limiter l'importance (un jour de télétravail par semaine, plus rarement deux) mais aussi car elle en a fait basculer la pratique dans un processus de généralisation brutale et systématique à presque tous les salarié·e·s dans le secteur des assurances. Malgré les réticences des directions, et parfois aussi des représentant·e·s syndicaux et syndicales observées de longue date (Craipeau, 2010), le télétravail s'est ainsi imposé comme une norme dans le secteur enquêté.

La temporalité est importante néanmoins ici aussi : J. Thoemmes (2023) montre dans ses travaux que les enjeux des négociations du télétravail sont forts pendant la phase de retour sur site des salarié·e·s après la crise pandémique dont la société française sort à peine depuis une année avant notre enquête. Thoemmes montre que les directions sont attentives aux manières de cadrer le télétravail, cherchant assez systématiquement à revenir sur l'extension de ce dernier, en particulier en termes de nombre de jours et de flexibilité possible pour les salarié·e·s, ce qui n'est pas sans provoquer des tensions avec les représentant·e·s des salarié·e·s, qui cherchent souvent à défendre les règles négociées en fin de pandémie sur le nombre et le seuil de jours télétravaillés (3 jours alors que la direction cherche à revenir à 2, ou 2 jours quand elle cherche à revenir à 1 jour par semaine). Dans le secteur de l'assurance, notre enquête montre a contrario que, même si les négociations se sont déroulées de manière plus ou moins rapides selon les entreprises, elles semblent avoir été plutôt collaboratives. 76% des 92 négociateurs et négociatrices d'accords qui ont répondu au questionnaire utilisent ainsi ce qualificatif de « collaboratif » pour décrire les négociations du dernier accord télétravail en date, 23% les considérant « tendues » et une personne ne répondant pas. Reste que cette dimension collaborative n'a pas empêché la nécessité, pour ces négociateurs et négociatrices, de faire entendre leurs voix, ce qu'ils et elles semblent avoir réussi à faire, si l'on suit les répondant·e·s au questionnaire (tout comme d'ailleurs ceux et celles dans notre enquête monographique qui ont pu décrire des négociations moins fluides). 64% des négociateurs et négociatrices disent en effet que sans ces négociations, les décisions de la direction concernant les règles du télétravail auraient été différentes – autrement dit, qu'ils et elles ont dû s'employer et ont réussi à être entendu·e·s pendant ces négociations -, 83% de ceux et celles indiquant que ces décisions auraient été différentes signalant que les directions auraient, sans ces négociations donc, *réduit* le télétravail. Si un biais de valorisation de leurs actions n'est pas à exclure ici du côté de ces négociateurs syndicaux et négociatrices syndicales, ces réponses signalent bien combien aujourd'hui, l'heure est à la résistance face à des directions qui toutes, ou presque, envisagent de réduire le nombre de jours de télétravail. De fait, dans ces négociations évoquées par les acteurs et actrices rencontré·e·s en entretien, plusieurs points ont été âprement discutés : le nombre de jours télétravaillés / télétravaillables en premier lieu (comme le constate Thoemmes à propos des 9 négociations qu'il analyse quelques mois plus tôt), mais aussi les indemnités relatives à l'exercice du télétravail ou, par exemple, l'obtention de titres restaurant les jours télétravaillés. De fait, si on revient aux répondant·e·s salarié·e·s et plus seulement aux négociateurs et négociatrices dans l'enquête par questionnaire, 47% des 1032 répondant·e·s indiquant qu'une charte ou un accord télétravail est en vigueur dans leur entreprise connaissent au moins un·e collègue qui voudrait télétravailler mais ne le peut pas. Ils et elles ne sont à

l'inverse que 6% à connaître un·e collègue qui se voit imposer le télétravail (hors période de pandémie) alors qu'il ou elle ne le souhaite pas.

Un troisième résultat important de notre enquête – outre la manière dont, dans l'assurance, le télétravail est effectivement devenu une norme pour les acteurs et actrices, même s'ils et elles en débattent l'extension – est à quel point, même s'il a été sans cesse répété par les acteurs et actrices rencontré·e·s (militant·e·s syndicaux et syndicales pour l'essentiel) que le télétravail n'est pas un droit, combien il semble considéré comme tel par les salarié·e·s. Cette considération s'observe à la fois dans les résistances et difficultés à revenir par exemple sur une réduction du nombre de jours télétravaillés lors des négociations ou encore lors des constats d'impossibilités spatiales de revenir en arrière, particulièrement significatif dans l'assurance, faisant même parfois presque du télétravail désormais un... devoir, comme dans cet accord où ce qui est négocié est la présence d'un jour sur site par semaine minimum, plutôt qu'un nombre de jours de télétravail (Assistplus). Ce devoir de télétravail n'est pas pour autant synonyme de maîtrise de ce dernier par les salarié·e·s : les formulations des accords renégociés en 2021 et 2022 montrent, comme à Horizon, combien les directions cherchent à limiter les flexibilités d'usage du télétravail. De même, à Assitplus, la formule d'un jour minimum de présence sur site ne signifie en rien que les salarié·e·s bénéficient d'un télétravail régulier, même s'il peut être étendu (en nombre de jours par semaine). En somme, en termes de légalités ordinaires, le télétravail est de plus en plus vu comme un droit, alors qu'en droit positif (dans le droit des textes), il ne l'est pas... et peut-être de moins en moins par rapport à la période pandémique. On observe dès lors que le télétravail reste un enjeu de lutte aujourd'hui notamment pendant les moments de (re)négociations de ses régulations qui ne s'observent pas seulement dans celles spécifiques au télétravail.

Ainsi, et c'est là un quatrième résultat important, les négociations sur le télétravail semblent se diluer dans d'autres négociations telles que les négociations annuelles obligatoires (et en particulier salariales), le temps de travail, la qualité de vie au travail, les questions de conditions de travail, la pénibilité, le stress, la transition écologique ou encore les embauches et politiques de recrutement. Systématiquement, le télétravail est alors une dimension qui est discutée, négociée et où des compromis doivent être trouvés, les enjeux de l'année 2023 étant souvent dans nos monographies quant aux articulations entre télétravail et rémunérations (sous forme d'indemnités, de prise en charge ou de compensation financière, de ticket restaurant, etc.).

A contrario, la diversité des thèmes et des règles qui sont, selon les répondant·e·s au questionnaire, inclus dans ces accords télétravail, font de ces derniers des accords de plus en plus « fourre-tout », le télétravail ouvrant sur des questions de temps de travail (régularité, variabilité, prévisibilité, flexibilité, décompte des heures de travail et des heures supplémentaires, gestion des congés, des absences, etc.). Mais aussi de rémunérations (avec toutes les indemnités, ticket restaurant, majorations, etc.), de responsabilité (en cas d'accidents, de sécurité informatique, etc.), de contrôle, d'évaluation, et évidemment de lieux de travail. Ainsi, 40% des 1032 répondant·e·s travaillant dans une entreprise dotée d'une charte ou d'un accord télétravail signalent que le développement du télétravail s'est accompagné, ces dernières années, d'un aménagement des espaces de travail, consistant dans 91% des cas en un passage en flex-office, s'accompagnant pour presque un·e répondant·e sur deux d'une diminution de la surface des locaux, de déménagement pour un tiers d'entre eux et elles et même de fermeture de sites pour presque un quart des 411 répondant·e·s ayant signalé cet aménagement des espaces de travail directement lié, selon eux/elles, au télétravail. Au-delà de ces considérations sur les lieux de travail (le télétravail étant une modalité du travail qui touche aussi bien aux lieux qu'aux temps et aux formes d'organisation collective du travail), la liste que nous avons soumis dans notre enquête par questionnaire montre en la matière combien de nombreux thèmes y

apparaissent inclus aux yeux des répondant·e·s, comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous.

Parmi les thèmes suivants, quels sont ceux qui figurent dans l'accord Télétravail actuellement appliqué dans votre entreprise (plusieurs réponses sont possibles) :

Le télétravail régulier/occasionnel	75,8%
Le télétravail exceptionnel	35,3%
Le nombre de jours de télétravail maximal (...) minimum exigé sur site	77,2%
Les activités qui entrent ou non, dans le cadre du télétravail	37,4%
L'impossibilité d'accéder au télétravail pour certains métiers ou statuts d'emplois	46,1%
Les ressources matérielles prises en charge par l'entreprise pour les salariés en télétravail	50,7%
La prise en charge des frais liés à l'exercice du télétravail, allocation forfaitaire	56,7%
Les tickets restaurant	48,8%
La possibilité ou non de poser des demi-journées de congés les jours de télétravail	25,6%
Les heures supplémentaires ou de récupérations en situation de télétravail	6,2%
Les risques professionnels liés à l'exercice du télétravail	14,4%
L'évaluation individuelle de l'exercice du télétravail (à l'occasion d'un bilan dédié)	11,9%
Le contrôle du travail effectué pendant le travail (durée de connexion, etc.)	12,1%
Le droit à la déconnexion et la conciliation vie professionnelle/vie personnelle	46,7%
Le lieu depuis lequel le télétravail peut être effectué	53,8%
Le maintien du lien CSE / OS / télétravailleurs	9,5%
Je ne sais pas	12,0%
Sans réponse	0,5%
Total	100,0%

Champ : ensemble des répondant·e·s ayant indiqué qu'il existait une charte ou un accord de télétravail dans son entreprise (N= 1032)

On peut y noter que seuls 5 thèmes sur les 16 proposés sont évoqués par moins d'un quart des répondant·e·s, 8 d'entre eux étant a contrario évoqués par plus de la moitié des répondant·e·s, révélant combien les accords de télétravail traitent de très nombreux thèmes, selon les répondant·e·s. Au fond, ce que montre cette dispersion des thèmes qui figurent dans un accord sur le télétravail, et à l'inverse combien aujourd'hui toute négociation sur d'autres thèmes que le télétravail nécessite de prendre en compte les effets et régulations de ce dernier, c'est à quel point cette pratique d'organisation du travail est devenue transversale. Objet d'enjeux multiples, facette aux multiples entrées, le télétravail est à intégrer dans tout projet, réflexion, négociation sur le temps de travail, les rémunérations, les conditions de travail – mais aussi la formation, les promotions, les questions de santé-sécurité, etc. En ce sens, la négociation sur le télétravail en tant que tel ne serait plus un enjeu en lui-même, tant cet enjeu s'est démultiplié, fragmenté, transversalisé, tout au moins dans ce secteur de l'assurance et assistance où il avait déjà été expérimenté, se trouvait en voie d'institutionnalisation avant la crise sanitaire et continue à être largement pratiqué.

6.2. Quels défis le télétravail pose-t-il aux pratiques syndicales ?

Les pratiques syndicales apparaissent – comme bien d'autres dimensions des relations et activités de travail – plus ou moins bousculées par la généralisation et l'augmentation du télétravail... y compris en lien avec les questions qu'il pose aux collectifs de travail (voir partie 6.3), les collectifs syndicaux étant l'un de ces collectifs. Reste qu'ils sont singuliers à bien des

égards par rapports aux collectifs de travail : ils s’y imbriquent en partie mais les dépassent et sont construits autour d’une fonction de représentation du personnel, de prise en charge de revendications des et pour les salarié·e·s, de consultation dans le cadre d’instances se réunissant régulièrement avec la direction, voire de négociations de nouvelles règles quant à la vie de l’entreprise.

Une partie du questionnaire a été dédiée aux pratiques syndicales, à laquelle 308 salarié·e·s ayant un mandat de représentant·e du personnel ont répondu. On ne détaillera pas ici le profil de ces élu·e·s, n’ayant pas de moyens d’identifier leur représentativité, distinguer leurs caractéristiques sociales ou professionnelles par rapport aux syndiqué·e·s n’étant pas prioritaire ici. En se concentrant sur les questions relatives au télétravail et aux manières dont il impacte selon eux et elles les pratiques syndicales, plusieurs dimensions doivent être notées, que les monographies permettent utilement d’enrichir, de compléter, de préciser – sinon parfois d’infirmar, tout en ouvrant de nouvelles pistes et questionnements.

On constate ainsi tout d’abord que le télétravail, sous ces différentes formes, fait partie intégrante aujourd’hui des pratiques syndicales. Ainsi, seul·e·s 20% des élu·e·s répondant·e·s au questionnaire indiquent sur les réunions de section syndicale qu’elles se déroulent le plus souvent en présentiel. 28% évoquent un système d’alternance (parfois à distance, parfois en présentiel) tandis que 13% soulignent qu’elles sont le plus souvent en distanciel et finalement 38% qu’elles sont organisées en mode hybride (une partie de l’assistance en présentiel mais une autre partie en distanciel, à leur domicile ou non d’ailleurs). Ce que montrent les monographies ici, c’est que ces pratiques sont très inégales selon les organisations et sections syndicales : certaines semblent y être passées beaucoup plus que d’autres – ces pratiques ne concernant pas que les modalités organisationnelles des réunions entre syndiqué·e·s mais bien plus largement les modes de communication digitales (ou directes, en face à face) avec les salarié·e·s (on y reviendra). En la matière, plusieurs constats peuvent être faits, et en premier lieu combien ces usages différenciés reposent aussi sur des forces syndicales inégales conduisant à des ressources elles aussi inégales pour investir dans ces outils. Dans les entreprises enquêtées, la section syndicale ayant le plus utilisé des outils numériques pendant les périodes de confinement afin de maintenir le contact avec les salarié·e·s, est aussi celle qui continue à mobiliser le plus d’outils numériques aujourd’hui. Et qui souvent en profite électoralement. C’est plusieurs fois la CFE-CGC qui s’en tire le mieux, ce qui peut s’expliquer assez aisément par le fait que ses membres, principalement cadres ou encadrant·e·s, sont eux et elles-mêmes rompu·e·s professionnellement à l’usage de ces outils numériques, de modalités de communication à distance et d’animations de collectifs loin d’être, avant même la pandémie, toujours sous leur regard. Le cas d’Horizon est intéressant sur ce plan : les OS y bénéficient historiquement de plus de ressources que celles des autres entreprises. Cette configuration unique leur a permis de « mieux » vivre l’extension du télétravail dans la mesure où les sections animaient déjà des outils numériques (surtout des sites internet) avant les périodes de confinement, à l’inverse de plusieurs sections syndicales dans d’autres entreprises qui n’en disposaient, et parfois n’en disposent toujours pas. C’est qu’il y fait des moyens et des compétences, du temps et un engagement régulier de la part des militant·e·s. En outre, le droit syndical à Horizon permettait déjà aux organisations syndicales de communiquer numériquement auprès des salarié·e·s à Horizon, alors que dans d’autres entreprises, l’absence d’accords en ce sens obligent les militant·e·s et les élu·e·s à « bricoler » pour atteindre numériquement les salarié·e·s. C’est tout particulièrement le cas à Assistplus où les facilités octroyées par la direction pendant le confinement (deux mails par mois à l’ensemble des salarié·e·s étaient possibles par organisations syndicales) ont disparu, cette possibilité de communiquer directement auprès des salarié·e·s par les outils numériques constituant manifestement un point d’entrée efficace qui n’a pu se pérenniser suite au refus de la direction en la matière. À l’inverse d’Horizon, les

syndicalistes rencontré·e·s signalent ainsi plus de difficultés avec un télétravail généralisé que des avantages, dans leur recherche de relations avec les salarié·e·s, de rôle de relais de leurs revendications et de consultations pour les aider à élaborer leurs cahiers revendicatifs.

De fait, distinguer les pratiques syndicales et tenter d'y cerner les effets du télétravail est utile sur ce plan : on y voit des effets et des appréciations assez contrastées, aussi bien entre syndicalistes que sur certaines tâches, entre contacter les salarié·e·s, tenter de recruter des adhérent·e·s, animer la section syndicale ou encore participer aux instances ou négocier avec les directions. Le tableau suivant expose ses résultats en proposant aux répondant·e·s, après avoir indiqué que les effets du télétravail étaient souvent ambivalents, d'ordonner si ces effets – s'il y en a – sont selon eux et elles, plus ou moins facilitants sur une série de pratiques syndicales,

Effets facilitants ou non du télétravail sur des pratiques syndicales

	Pas d'effet particulier	Plus faciles	Moins faciles	Je ne sais pas	Sans réponse	Total
Contacts et discussions avec les salarié·e·s	29,5%	9,1%	53,6%	7,5%	0,3%	100%
Animations de la section, syndicalisation des salarié·e·s	37,7%	11,4%	35,7%	14,9%	0,3%	100%
Représentation de salariés devant la hiérarchie	56,2%	12,7%	17,2%	13,6%	0,3%	100%
Participation aux instances de représentation	64,0%	14,3%	12,7%	9,1%		100%
Élaboration de propositions quant aux orientations économiques et sociales de l'entreprise	64,6%	7,1%	8,4%	19,5%	0,3%	100%
Négociation d'accords collectifs (dans l'entreprise)	70,5%	9,4%	5,8%	13,3%	1,0%	100%

Champ : les 308 répondant·e·s au questionnaire déclarant exercer un mandat de représentant·e du personnel

On y note d'abord que si certaines activités apparaissent peu impactées, selon les répondant·e·s, d'autres le sont beaucoup plus, sachant que les « je ne sais pas » ne sont pas complètement négligeables, oscillant entre 7,5 et 19,5% selon les pratiques. Pour 70% des répondant·e·s, le télétravail n'a pas d'effet particulier sur la négociation d'accords collectifs, ni – pour 65% des répondant·e·s environ – sur l'élaboration de propositions quant aux orientations économiques et sociales de l'entreprise (même si presque 20% ne savent pas si cela a des effets ou pas) ou la participation aux instances... revenues en présentiel dans tous les cas que nous avons rencontrés, sauf rares réunions exceptionnelles. L'enquête qualitative est ici cependant intéressante : dans plusieurs cas, les militant·e·s ont indiqué que la préparation des réunions d'instance était facilitée par la possibilité du travail à distance, source d'économie de trajets et d'accélération possible des réunions. Lorsque le collectif est petit et se connaît (comme des élu·e·s d'une instance – CSE en particulier mais aussi d'une délégation syndicale, d'une commission du CSE, d'une instance interne au syndicat), la visio peut faciliter les échanges.

Pour ce qui est de représenter les salarié·e·s devant la hiérarchie, les avis sont plus partagés : 56% trouvent que le télétravail n'a pas d'effet, mais 13% que cela facilite cette activité et 17% que cela rend plus difficile, presque 14% indiquant ne pas savoir. De fait, c'est pour l'animation de la section syndicale et la syndicalisation des salarié·e·s d'une part, et les contacts avec ces derniers et dernières, d'autre part, que les effets sont les plus nets : seul·e·s 38% des répondant·e·s pour la première activité et moins de 30% pour la seconde disent que le

télétravail n'a pas d'effets sur ces pratiques. Et dans les deux cas, les avis sont assez partagés : le télétravail rend plus difficile ces dernières, surtout pour les contacts avec les salarié·e·s (presque 54% l'indiquent). De fait ce constat retrouve celui fait qualitativement par les syndicalistes rencontré·e·s dans les trois entreprises étudiées. Même à Horizon où le télétravail est considéré par tous et toutes les représentant·e·s rencontré·e·s comme ayant une dimension positive concernant l'organisation des activités syndicales au sein de la section, le lien avec les salarié·e·s est a contrario pointé comme le point noir des effets du télétravail. De fait, les différentes sections syndicales (y compris la CFDT, dominante dans cette entreprise) ont conservé la plupart de leurs pratiques syndicales, sous formes de réunions, de visites sur site, de diffusion fréquente d'informations aux salariés (ce qui n'est pas forcément le cas dans les deux autres entreprises, loin de là et tient à la densité du tissu militant et aux moyens renforcés dont bénéficient les représentant·e·s du personnel), tout en les adaptant au contexte de télétravail : réunions en présentiel (lorsque les échanges sont souhaités) ou en distanciel (lorsqu'il s'agit de diffuser des informations descendantes, et ici la visio est clairement un outil qui permet à davantage de syndiqué·e·s de participer à ces réunions) ; visites sur site désormais plus longues (afin de garantir de voir un maximum de salarié·e·s) ce qui peut être intéressant pour mieux comprendre les situations ; diffusion d'informations aux salarié·e·s passant plutôt par des présences physiques, mais sans la transmission d'un tract papier et passant aujourd'hui quasi systématiquement par la diffusion d'un QR code donnant accès un document numérique (dans un souci d'économie de papiers aussi). Outre ces pratiques, on dénote que certaines OS dans cette entreprise ont mis en place des rôles ou outils spécifiques comme le rôle de relais dans les services permettant aux syndicalistes de garder un point d'ancrage dans les services de l'entreprise (sorte de représentant·e·s de proximité syndicaux et syndicales, internes à l'organisation, qui fait penser à d'autres exemples rencontrés dans d'autres enquêtes portant sur la mise en place du CSE (Pélisse et Wolmark, 2021 ; Michelon, 2022). Ou encore mise en place de script pour faciliter la prise de contact à distance avec les salarié·e·s, puisqu'il est plus difficile de déranger quelqu'un·e sur Teams qu'en glissant une tête dans la porte entrouverte d'un bureau. Les pratiques paraissent ici particulièrement s'adapter, sans pour autant être toutes jugées forcément positivement – on peut regretter malgré tout des distanciations physiques et des interactions en présentiel devenues plus rares, souvent considérées comme plus faciles ou fluides, même si, pouvoir discuter avec un·e salarié·e chez lui ou elle plutôt que dans un espace collectif aux yeux de tou·te·s, grâce au télétravail, est aussi intéressant comme le relèvent certain·e·s militant·e·s. En la matière, certain·e·s encadrant·e·s de proximité, de manière du coup très confidentielles, semblent pouvoir davantage faire état de leurs problèmes auprès de syndicalistes qu'avant ou en dehors du télétravail, tant échanger avec un·e syndicaliste aux yeux de toutes et tous n'est pas partout considéré comme évident ou naturel.

A contrario, dans les deux autres entreprises, même les syndicalistes CFE-CGC n'ont pas développé ces pratiques, et toutes les sections syndicales peinent à conserver le lien avec les salarié·e·s, certaines continuant des pratiques manifestement désajustées (distributions de tracts, visites de site peu productives car à des moments où les lieux sont en partie vides), d'autres les arrêtant complètement. Le format hybride est relevé comme peu adapté aux échanges de fond ; si les permanences sont abandonnées (à Assistplus, la CFDT en assurait tous les jours dans le local syndical entre 12h et 14h ; le télétravail n'a plus rendu possible, selon les élu·e·s, cette pratique), les élu·e·s cherchent à se montrer sur site, tout en étant parfois très sollicité·e·s autour des règles du télétravail et des iniquités, injustices, difficultés qu'elles peuvent poser pour tel ou tel cas particulier (individuel mais aussi pour un site, un service, une activité, une équipe). Moindre disponibilité physique et sursollicitation numérique se conjuguent ainsi. Recruter un·e adhérent·e en télétravail devient une gageure et plusieurs sections syndicales voient leurs effectifs diminuer. Ne serait-ce que rencontrer un sympathisant·e identifié·e et voulant s'engager devient compliqué – les élu·e·s et ces salarié·e·s

ne pouvant facilement se croiser sur site, ce qui apparaît toujours indispensable aux un·e·s et aux autres pour « se connaître ». Dans ces deux entreprises, des différences existent encore davantage entre sections syndicales, l'UNSA à Couvrance en particulier semblant avoir pris un « virage numérique » que les autres organisations n'ont pu suivre, tandis qu'à Assistplus, où les tensions sont assez vives et la CFDT très dominante (48% des voix aux dernières élections), aucune organisation ne semble tirer son épingle des apports (ou limites) du télétravail, sauf peut-être FO (18% des voix) plus contestataire, qui semble plus en difficulté en la matière. Au-delà du contact avec les salarié·e·s, l'animation de la section syndicale est aussi rendue plus complexe, pour des raisons pratiques qui sont les mêmes que pour les managers/manageres avec les membres de leurs équipes (voir 6.3) : les adhérent·e·s sont moins présent·e·s sur site, il est plus difficile de les rencontrer, d'échanger avec eux et elles, de les mobiliser. Les représentant·e·s eux et elles-mêmes, entre eux et elles, ont aussi du mal à savoir quand les autres élu·e·s sont disponibles, quand ils et elles peuvent les solliciter sans les déranger et en même temps ils et elles perçoivent que certain·e·s échappent à certaines tâches syndicales en n'étant pas physiquement visibles des autres membres de la section. Autrement dit, si, dans les trois entreprises étudiées et plus globalement, les pratiques d'animation de sections syndicales ont été plus ou moins affectées (plutôt négativement dans un gros tiers des cas selon les répondant·e·s, de manière assez inégales selon les sections syndicales dans les entreprises et sans que des facilités aient au contraire pu être soulignées – comme rendre des réunions plus efficaces, économiser considérablement en temps de transport et en fatigue, et permettre de se déployer davantage, notamment numériquement -), les contacts avec les salarié·e·s se sont partout distendus, à la fois en raison du télétravail de tous et toutes (les salarié·e·s mais aussi les représentant·e·s du personnel, même s'ils et elles sont clairement moins souvent en télétravail que ceux qu'ils et elles représentent), mais aussi parce que les syndicalistes ont par ailleurs vu leur charge de travail augmenter.

La diffusion du télétravail se mêle en effet avec la mise en œuvre de la réforme de 2017, et la fusion des instances, effectives le plus souvent en 2020, et qui a contribué à une surcharge de travail pour les élu·e·s souligné par toutes les études menées sur la mise en place des ordonnances (Comité d'évaluation des ordonnances, 2021). Même à Horizon où les moyens syndicaux sont bien supérieurs aux règles légales, les syndicalistes rencontrent aussi des difficultés relatives à l'augmentation des charges syndicales. Cela tient pour une part au télétravail qu'eux et elles-mêmes pratiquent, mais aussi à ces mandats renouvelés, concentrés et bien plus larges qu'auparavant. Les deux effets semblent se mêler et on peut d'ailleurs noter que les syndicalistes à temps plein parviendraient apparemment mieux, sur ce plan, à articuler leurs tâches en contexte de télétravail par rapport aux syndicalistes n'ayant pas de décharge à temps plein et pour lequel·le·s les pratiques syndicales seraient difficiles à articuler avec une conservation du télétravail. Plusieurs élu·e·s et syndicalistes ont clairement souligné qu'ils et elles pratiquaient moins le télétravail que leurs collègues, car ils et elles conçoivent leur travail syndical comme exigeant une présence sur site. Ce qui à terme peut générer des frustrations, celles, inverses, de devoir ou d'être en télétravail intense (3 ou 4 jours par semaine) pouvant a contrario générer aussi des réflexions sur les limites de leur travail syndical. Certes, ce dernier, pour ces élu·e·s, ne se déroule pas qu'en présentiel, loin de là : le télétravail permet aussi de « bosser plus à fond les dossiers », d'être « tranquille », d'avoir « des plages horaires et de concentration » indispensable à certaines activités syndicales, et les réunions peuvent s'enchaîner sur Teams, comme elles s'enchaînaient (ou s'enchaîneraient) sur site. Mais dans ces situations, le contact avec les salarié·e·s est clairement un point noir reconnu par tous et toutes. Il faut aussi dire qu'ils et elles sont peu à déclarer avoir suivi des webinaires ou des formations sur l'articulation entre activités syndicales et télétravail. Sur les 308 répondant·e·s ayant un mandat, 28% l'évoquent (17% dans un cadre syndical et 11% dans un cadre

professionnel), ces formations étant insuffisantes pour presque 10% des répondant·e·s. De fait, 47% disent n'en avoir pas suivi et en ressentent le besoin...

Un autre effet de contexte possible (outre la concomitance entre télétravail et fusion des instances) nous semble pouvoir résider dans la période particulièrement conflictuelle pendant laquelle notre enquête s'est menée, dans un contexte de mobilisation interprofessionnelle particulièrement puissante en lien avec le refus de la réforme des retraites imposée par le gouvernement. Nos questions, qui ont été reçues en février et mars 2023, au plus fort des manifestations, étaient néanmoins ambiguës, portant sur les effets du télétravail sur « la gestion des conflits » (sans préciser si les répondant·e·s évoquaient ce conflit massif ou ceux qui pouvaient se dérouler dans la période récente dans leur entreprise). Les répondant·e·s indiquent, quoiqu'il en soit que le télétravail n'y a pas d'effet particulier dans 48% des cas, mais qu'il rend plus difficile cette gestion dans 34% des cas. Seul·e·s 3% déclarent a contrario que le télétravail facilite la gestion des conflits, sachant également que 47% des répondant·e·s au questionnaire indiquent que le télétravail affecte leurs pratiques de mobilisation des salarié·e·s, les verbatims indiquant massivement un problème de disponibilité sur site, en présentiel, en petits ou grands groupes, des un·e·s (salarié·e·s) et des autres (représentant·e·s).

Au final, les ambivalences et les paradoxes abondent quant aux effets du télétravail sur les pratiques syndicales : des élu·e·s CSE et des sections syndicales tirent clairement partie du télétravail pour intensifier leurs échanges, se réunir plus souvent, diffuser des informations plus largement (pour les sections syndicales), voire préparer des réunions (pour les élu·e·s d'instance, ou les responsables syndicaux et syndicales entre eux et elles – bureau d'un syndicat). En même temps, il est aussi très et encore plus clair que des difficultés se sont fait jour ou accrues dans les relations, interactions, échanges avec les salarié·e·s, qui mettent à mal la proximité, devenue une valeur, sinon une pratique, regrettée et dont on ressent aujourd'hui l'importance pour « faire collectif ». De ce point de vue, la réforme des ordonnances Macron et la fusion des instances se mêlent avec la diffusion du télétravail pour faire de la mise à distance un enjeu, et de la proximité et du contact avec les élu·e·s un problème généralisé. Au fond, avec ces deux transformations récentes en particulier, il est devenu plus difficile d'être un·e représentant·e du personnel et un·e syndicaliste. Être un·e syndicaliste expert·e de dossiers, en capacité d'identifier des intérêts et de les défendre, de revendiquer, notamment lors de réunions d'instance et plus encore de négociation semble ne pas trop être affecté par ce télétravail généralisé des élu·e·s et des salarié·e·s – ou plutôt ces activités peuvent se voir en partie compliquées mais aussi en partie facilitées ou accélérées grâce au télétravail. Mais être un·e syndicaliste au plus près des salarié·e·s, partager leurs conditions de travail, les représenter, faire remonter leurs problèmes, apparaît plus difficile. Et c'est sans doute encore plus le cas pour les mobiliser, préparer des actions collectives, qui ne se résument pas à organiser des grèves (pétition, manifestation, etc.), même si ces dernières sont loin d'être absentes du répertoire d'action des répondant·e·s ayant un mandat au questionnaire. 28% déclarent en effet que leur entreprise ou établissement a connu au moins un débrayage au cours des trois dernières années, 42% au moins une grève d'un ou plusieurs jours, 21% un rassemblement ou une manifestation, et 23% au moins une pétition, seul·e·s 36% indiquant qu'aucune de ces formes de conflits collectifs n'a eu lieu. De ce point de vue, les manifestations syndicales ont mobilisé en 2019-2020 puis encore plus en 2023, mais semble-t-il peu dans les assurances (nous avons eu très peu de mentions dans les entretiens), en tout cas sous forme de départs ou de mobilisations collectives des lieux de travail pour aller en manifestation à Paris (nos monographies portent toutes les trois sur des entreprises ou établissements en Ile de France). Cela ne veut pas dire qu'il n'y ait pas eu de manifestant·e·s, plusieurs interlocuteurs et interlocutrices signalant des pratiques en la matière... facilitée par le télétravail (je me mets

indisponible ou en réunion pendant 2h pendant le télétravail à domicile, et j'en profite pour aller manifester sont des pratiques qui nous ont été rapportées).

Il y a donc une espèce de paradoxe en matière d'action syndicale quant aux effets du télétravail, sachant que le télétravail lui-même est un objet complexe et de plus en plus central (et/ou au contraire partout) dans les négociations (voir partie 6.1), qui occupe pas mal l'action syndicale. Il est clair néanmoins que la capacité à toucher numériquement les salarié·e·s est un enjeu pratique rarement à l'avantage des élu·e·s et syndicalistes, les directions continuant à contrôler fortement la circulation de l'information. Celle-ci circule évidemment entre salarié·e·s et hors des canaux officiels ; mais l'écrit qui s'associe malgré tout beaucoup au télétravail (même si Teams s'est aussi généralisé pour échanger en direct) n'est pas sans risque, comme l'une des sections CFDT de l'une des entreprises étudiées l'a montré à ces dépend, en lien avec un usage de messages sur WhatsApp qui a clairement dérapé, sans que l'on ait pu en apprendre beaucoup plus. Circulation des informations numériques d'un côté ; rencontres en présentiel de l'autre : ces deux enjeux constituent sans doute des dimensions essentielles des manières dont les mandats de représentant·e·s du personnel et les activités syndicales peuvent se voir affectées, bouleversées, mises sur le côté mais aussi renouvelées par le télétravail.

6.3. Quels sont les atouts et les risques du télétravail pour les collectifs de travail ?

Le télétravail est porteur, comme des travaux précédemment cités l'ont montré et nous l'avons rappelé à plusieurs reprises, de nombreuses ambivalences en matière d'appréciations, de pratiques, etc. Sans prétendre épuiser les informations et les analyses que l'on peut former à partir de l'exploitation du questionnaire envoyés par la CFDT, on retiendra, pour cette section dédiée au télétravail et à ses conséquences sur le contrôle managérial et l'intégration des collectifs de travail, les connaissances descriptives suivantes.

Globalement, ce qui n'est pas parfaitement conforme avec ce qu'avancent les salarié·e·s et agent·e·s interviewé·e·s, de manière plus qualitative, sur ces sujets, il apparaît que la densité des relations ou la charge de travail n'ont guère changé : elles se sont certes accrues avec la hiérarchie pour 17,3% des répondant·e·s (conséquence d'un besoin plus prononcé de contrôle exprimé par les responsables d'équipe ?). Mais elles ont diminué pour 18,3%, et sont restées inchangées pour 64,4% des questionné·e·s. Réciproquement, les managers et manageures considèrent, pour 17,8% d'entre eux et elles, qu'elles se sont accrues avec les personnels managés, mais qu'elles auraient diminué pour 20,2%, et sont restées inchangées pour 49,6% (Notons toutefois que 12,4% des questionné·e·s se sont considéré·e·s comme non concerné·e·s par ces questions spécifiques).

Dans l'ensemble, si l'on se penche sur les possibles effets du télétravail sur la performance individuelle, on constate que le travail digital à distance aurait amélioré la capacité des salarié·e·s à atteindre leurs objectifs professionnels, pour 56% des répondant·e·s ou ne l'aurait pas affecté, pour 32,4% d'entre eux et elles. Ces résultats, déduits des représentations exprimées par les personnes interviewées, contrastent avec les conclusions récentes de certaines études (dont nous n'avons pas pu vérifier la méthode, ni la qualité des données récoltées dans leur cadre), notamment de cabinets de conseil (McKinsey, 2023⁸⁸), et qui pointent l'existence d'une perte de productivité significative (quand le télétravail est à temps complet).

Pour ce qui est de ce qu'il est parfois convenu d'appeler le « contrôle managérial » (et que nous définirons comme l'ensemble des activités et des pratiques qui visent à se représenter et suivre ce que font les collaborateurs et collaboratrices dont on a la responsabilité managériale),

⁸⁸ <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/empty-spaces-and-hybrid-places>.

il est constaté, par les managers et manageures, que le télétravail aurait amélioré le suivi des personnes managées (31%), ou ne l'aurait pas changé (38,5%). Ce résultat, est d'autant plus intéressant que seulement 12,5% des répondant·e·s affirment ne pas être concerné·e·s par la question. Notons enfin que seul·e·s 17% des managers et manageures qui ont répondu à la question considèrent que cela a affecté négativement le suivi. Ces résultats ne laissent d'étonner à un moment où de nombreuses voies, y compris institutionnelles, estiment qu'il est nécessaire de faire « marche arrière » sur le télétravail et qu'un retour plus conséquent en présentiel pourrait composer, entre autres, un facteur d'amélioration d'un « contrôle managérial » qui se serait dégradé ces dernières années.

Un point notable, parce que significatif quand on s'intéresse aux questions d'intégration des collectifs de travail et qui ressort des données collectées dans le questionnaire, concerne les échanges latéraux, ceux qui sont noués avec des collègues proches. L'analyse des réponses établit que ces échanges auraient diminué pour 39% des répondant·e·s, la densité des échanges avec les collègues latéraux et latérales n'augmentant que pour 13% des personnes interrogées. Le télétravail n'aurait rien changé aux échanges latéraux et avec les collègues proches pour 48% environ des répondants. Ce résultat, comme nous le verrons dans la seconde sous-partie à suivre, pourrait soutenir, toutes choses égales par ailleurs, l'hypothèse d'un possible renforcement du rôle du manager/de la manageure, en tout cas dans certaines équipes, dans la circulation de l'information et/ou de l'expertise.

Peut-être est-ce ainsi qu'il faut interpréter le fait que pour une très grande majorité des répondant·e·s (presque les trois-quarts : 72,5% des réponses à cette question), les réunions en présentiel restent nécessaires : il s'agit de profiter d'une coprésence géographique pour échanger avec les collègues que l'on ne voit plus physiquement ou presque quand le télétravail s'intensifie.

Ces quelques données quantitatives nourrissent la représentation générale d'un télétravail qui n'aurait pas bouleversé les relations entre managers/manageures et managé·e·s et entre collègues ; au moins, et nous y reviendrons, dans certaines équipes ; et qui n'aurait guère affecté les performances individuelles. Ces premières conclusions doivent toutefois être évaluées en tenant compte du fait que cette étude a été réalisée dans des secteurs où le télétravail était déjà fortement institutionnalisé avant l'apparition de l'épidémie de Covid. Des éléments de connaissance intéressants ressortent également de l'analyse des réponses libres apportées aux quelques questions ouvertes que l'on a conçues dans le questionnaire. Vu le nombre de réponses obtenues (plus de 1000), ce corpus qualitatif permet de caractériser certaines des raisons de l'adhésion, ou au contraire, du relatif rejet du télétravail, de ce pourquoi il compose une opportunité, ou, au contraire, en quoi il se révèle être une contrainte et de ces conséquences, tant positives que négatives. Sans qu'une analyse quantitative systématique des réponses qualitatives n'ait été effectuée, nous avons regroupé les réponses individuelles se rapprochant par leur substance et les avons organisées en grandes thématiques, problématiques ou enjeux. Nous présentons dans les lignes qui suivent les contenus de réponses qui ont été les plus fréquents.

Commençons par ce qui est présenté comme constituant les principaux avantages de ce que l'on nomme communément le « distanciel », ainsi que le formulent, en substance, les personnes ayant renseigné les rubriques concernées :

Le télétravail est d'abord considéré par certain·e·s comme une réponse à un « présentiel », vu comme dysfonctionnel. Nombreux et nombreuses sont ceux et celles qui avancent que beaucoup de réunions en présentiel étaient inefficaces, car inutiles, en particulier celles qui ne concernaient directement qu'une (petite) partie de l'équipe. Selon de nombreux verbatims, « *le*

présentiel est une perte de temps ». Il faut donc, si l'on suit ces mêmes verbatims, réserver le présentiel à quelques réunions qui ne sont pas « *télé-robustes* » (voir plus loin). À cette occasion, de nombreux et nombreuses répondant·e·s avancent même que les réunions en télétravail peuvent être plus efficaces, plus rapides, moins souvent interrompues inutilement, « *si elles sont bien menées* ». Une condition de cette efficacité supérieure est, pour beaucoup, liée à l'utilisation d'outils digitaux performants (Webex, Teams, zoom, et d'autres logiciels de gestion de projets).

Plus positivement, si certain·e·s regrettent qu'il provoque une augmentation de l'intensité du travail, le distanciel est réputé pour un nombre massif de réponses qualitatives permettre d'éviter d'inutiles et coûteux déplacements et être également favorable à la transition écologique (sans que l'on soit bien sûr en situation de dire si ce dernier type de raisons est premier ou second dans l'explication de la volonté d'éviter les déplacements).

Un nombre considérable de répondant·e·s, également, insistent, dans les quelques lignes qu'ils et elles acceptent de rédiger, sur l'atmosphère favorable qui s'épanouit dans les temps télétravaillés : calme, repos, moins de stress, sérénité, concentration, etc. sont les vocables et expressions qui reviennent le plus souvent. Ils et elles insistent sur le fait que ces qualités sont d'autant plus saillantes que leur lieu de travail en présentiel est aménagé en *open space* et régi par les règles du *flex office*. Ces plateaux de travail sont ainsi présentés comme « *hyper bruyants* », remplis de gens qui « *mettent leur casque sur les oreilles* » et « *se referment sur eux* » et elles.

Il revient également, de manière très régulière, que le télétravail est un agent efficace de la conciliation entre les exigences de la vie personnelle et celles de l'engagement professionnel : il permet des marges de manœuvre importantes et de la souplesse dans la gestion de son temps. Pour toutes ces raisons, le télétravail, quand il est possible, est considéré comme un important motif d'attractivité des entreprises et des emplois. Certain·e·s professionnel·le·s, dont les commerciaux et commerciales, manifestent ainsi une certaine frustration, tant la recherche de nouveaux et nouvelles client·e·s, activité primordiale, reste dépendante, selon eux et elles, de la rencontre en face-à-face.

En dépit de cette appétence massive pour le télétravail, le travail sur place, au contact des collègues et parfois de ceux et celles que l'on considère comme des ami·e·s, compose toujours une dimension aussi essentielle que nécessaire du « travail », et de la performance (individuelle et collective).

Pour commencer, le télétravail affecterait la cohésion de certaines équipes et le « bon » management de projet. Il accentuerait la rigidité de certains fonctionnements et le formalisme des relations professionnelles : il pourrait ainsi changer le comportement des managers et manageures, qui paraissent plus distant·e·s, dans des réunions devenues trop descendantes ; il pourrait même « *tétaniser* » certain·e·s collaborateurs et collaboratrices, qui n'osent plus, dans ces conditions, prendre la parole. Il affecterait de manière négative, également, les dynamiques d'animation et de co-construction des projets.

De manière récurrente, confortant un constat désormais trivial, la coprésence permettrait, réciproquement, le maintien des liens sociaux et nourrirait les sentiments d'appartenance au collectif et à l'entreprise. Elle permettrait l'épanouissement de la convivialité, stimulerait l'interactivité et la concentration des participant·e·s aux réunions. Notons toutefois a) que les collaborateurs et collaboratrices paraissent partagé·e·s sur ces derniers points et que les collectifs de travail ne seraient ainsi pas tous affectés de la même manière par le télétravail ; b) qu'au-delà de l'incantation à la coprésence, présentée comme nécessaire à la cohésion et à l'intégration des collectifs, les réponses obtenues ne permettent pas de comprendre précisément pour qui et selon quels mécanismes précis, le présentiel provoquerait lesdites cohésion et intégration. Nous y reviendrons plus loin.

Une partie de la réponse aux interrogations que l'on vient de présenter consiste, peut-être à accepter le fait que le présentiel améliorerait la circulation de l'information nécessaire à la coordination des collaborateurs/collaboratrices et des équipes. Il autoriserait la transmission de la même information, au même moment et à tou·te·s ceux et celles pour lequel·le·s elle est jugée nécessaire. Il permettrait de satisfaire le besoin essentiel d'échanges d'informations informelles, en marge des réunions, et donnerait une meilleure idée des activités de collègues : « *L'autre point noir, c'est la perte d'infos informelles : on ne se rend pas compte de l'intérêt de la chose au quotidien mais quand on ne l'a plus, on se rend compte qu'il manque quelque chose* » déclare ainsi un répondant. C'est-là peut-être un point clef d'explication de la distribution sélective de l'appétence pour le télétravail dans l'organisation, nous y reviendrons. On notera enfin que cette question de la circulation de l'information devient plus cruciale encore, quand on doit accueillir de nouveaux collaborateurs et nouvelles collaboratrices (CDI mais également stagiaires ou alternants) : l'« *on-boarding* », comme le disent les anglophiles, est rendu encore plus compliqué parce qu'il dégrade et retarde l'intégration des nouveaux et nouvelles entrant·e·s, (quand le télétravail est important dans l'organisation).

On ne s'étonnera pas, dans ce contexte, que le présentiel soit réputé favorable à la prévention et à la résolution des conflits ; réciproquement, le distanciel serait jugé capable d'aggraver des relations déjà conflictuelles. Une citation, présentée plus haut dans ce rapport, extraite d'une interview qualitative, illustre le rôle significatif du présentiel dans le décodage fin des interactions et des réactions des parties prenantes (les échanges de regard sont ainsi souvent mentionnés comme très importants pour ce décodage) : il permettrait de mieux « *sentir l'ambiance* » sur certains sujets (sensibles), et « *d'éviter les quiproquos* » comme cela est aussi relaté dans un entretien :

« Personnellement quand il y a un conflit avec la direction et qu'on m'appelle et qu'il faut débroussailler tout ça. Je préfère voir en présentiel, au moins la première fois quoi. J'ai besoin de connaître la personne, de savoir ce qu'elle vit, ce qu'elle ressent. Rien ne remplace le contact en présentiel pour ça. Moi, je fonctionne comme ça, un rendez-vous ou même... Comme représentant du personnel, j'ai quand même un peu plus de latitude que les salariés, je peux aller sur site quand je veux. Et même si c'est un jour où c'est pas prévu que j'y aille, je peux y aller s'il y a urgence, ça me pose pas de problème. » Couvrance, Marc Gambier, 48 ans, DS FO, entretien du 16/11/2022.

Les verbatims pointent, dans la même veine, l'importance de la coprésence physique qui est jugée essentielle quand il est question de relations et de négociations complexes, notamment avec les niveaux hiérarchiques supérieurs. Une autre citation, déjà exposée plus en avant de ce rapport, permet de donner de la chair à ce constat d'importance.

« Pour moi si vous voulez, c'était important de serrer des mains, le contact physique dans la négociation est quelque chose d'extrêmement important et vous ne l'avez pas à l'écran ce contact-là, la réaction des gens aussi quand vous êtes... Quand vous présidez une séance, vous voyez la réaction de certaines personnes donc vous vous dites : bon là, j'ai tapé juste, là j'ai pas tapé juste. Quand vous êtes en visio, vous ne voyez pas les gens, donc en plus quand ils mettent pas leurs caméras... Et pour peu que quand ils mettent les caméras, ils soient peu expressifs au niveau du visage, finalement, vous perdez beaucoup en qualité de négociations et en qualité de relations humaines. Je pense que pour eux, c'est pareil, quand ils négocient, ils m'analysent en tant que négociateur et moi aussi, en fonction de ma gestuelle, je montre des choses, que je ne montre pas à l'écran. (...) Moi, en tant que DRH, si

vous voulez, le télétravail me perturbe beaucoup parce que j'ai la même vision que les organisations syndicales. Pour moi, je suis DRH d'une communauté de travail et... Je... Le fait de faire des négociations en hybride, le fait de faire des négociations en hybride, le fait de faire des entretiens avec les salariés à distance, moi, ça ne me convient pas en termes de... De métier. Mais, je ne peux pas faire autrement donc je prends sur moi et je le fais mais dans mon for intérieur, je trouve que ça n'apporte pas du bien à notre métier. » Couvrance, François Fontaine, 53 ans, DRH, entretien du 28/02/2023.

Finalement, et c'est volontiers rassurant, on retrouve certaines des conclusions et certains des principaux constats pointés par la récente synthèse de la littérature qu'a réalisée Jens Thoemmes (2023), qui montre une amélioration de la performance, qui souligne « positivement l'autonomie temporelle et l'augmentation de la productivité, une plus grande concentration, moins de distractions, une diminution de l'absentéisme et du turnover, une réduction des temps de trajet, une plus grande motivation et une diminution du stress. » (p. 6-7). Mais sa synthèse présente, également, les effets moins positifs, voire franchement, délétères du télétravail. Sans être exhaustif, on peut ainsi citer une augmentation de l'intensité du travail, du stress, des burnout, un affaiblissement de l'identification aux collectifs de travail et à l'organisation ou encore, le brouillage des frontières entre vie privée et temps professionnel. En dépit de ces effets ambigus, et de velléités, si ce n'est de retour en arrière du moins de réduction du volume du télétravail que manifestent certaines directions d'entreprise (et DRH), le télétravail paraît avoir été normalisé (en sachant qu'il s'agit de secteurs télétravaillés avant même la survenue de l'épidémie de Covid 19) et agit comme un facteur d'attractivité pour de nombreux et nombreuses salarié·e·s, voire compose un droit auquel ils et elles ne paraissent pas prêt·e·s de renoncer.

Ces éléments nous conduisent à formuler plusieurs hypothèses pouvant expliquer la distribution sélective des appétences pour le télétravail et des craintes de perte de contrôle par les managers et manageuses.

Selon Jens Thoemmes (2023, p. 9), il convient de noter que, de tous les modèles (du tout présentiel jusqu'au tout distanciel⁸⁹), c'est le modèle hybride qui est celui que les salarié·e·s, dans l'ensemble, plébiscitent, soulignant, *de facto*, l'ambivalence de l'appréciation du télétravail : « En ce qui concerne la majorité des sujets, c'est effectivement le modèle hybride qui est préféré, comme dans le cas de la gestion du temps de travail ou de l'autonomie au travail (voir tableau 3). Bien que les attitudes varient en fonction des thèmes et en excluant ceux qui n'ont pas répondu, la plupart des 53 salariés répondants préfèrent un arrangement hybride pour une meilleure gestion du temps (28 salariés) ou pour une plus grande autonomie au travail (29 salariés). » Cette ambivalence paraît concerner toutes les dimensions du télétravail et tous les types de conséquences qu'il peut avoir (managériales, économiques, immobilières, sociales, en termes de bien-être individuel, de santé mentale et de santé physique, etc.). Au point que l'on a parfois le sentiment que le télétravail peut provoquer tout et son contraire.

Sur les questions de contrôle managérial, de gestion de projet, de cohésion d'équipe ou d'intégration des collectifs – sujets qui nous intéressent en particulier dans ce développement – on peine ainsi à identifier les facteurs qui pourraient rendre compte d'une distribution sélective de l'appétence au télétravail et de l'appréciation de ses conséquences managériales : menace

⁸⁹ Comme c'est le cas chez une entreprise bancaire pour une grande partie de ses salarié·e·s par exemple. Nous avons approché cette entreprise, sans pour autant y mener une enquête, en réalisant un entretien avec un représentant du personnel et en consultant des documentations sur et de celles-ci produites sur son modèle.

pour les collectifs de travail pour les un·e·s, il ne perturbe pas le fonctionnement de l'équipe, tout en améliorant la performance individuelle et collective pour les autres ; n'affectant pas la capacité de contrôle managérial des équipes pour certain·e·s, il éloigne encore davantage les managers et manageures de leurs managé·e·s pour d'autres ; favorisant le désengagement pour de nombreux et nombreuses répondant·e·s, il ne modifie pas l'investissement professionnel pour d'autres salarié·e·s interrogé·e·s, etc. L'identification des facteurs est pourtant un enjeu important, autant pour l'analyse sociologique que pour l'action managériale.

Le but de cette sous-partie, sur la base de quelques analyses du questionnaire que la CFDT a administré, des interviews réalisées pour cette enquête, mais aussi d'autres entretiens sur le sujet menés par l'équipe de recherche dans le cadre d'autres travaux, et en mobilisant une grille d'analyse de sociologie des organisations, est d'avancer quelques hypothèses permettant, peut-être, de comprendre cette distribution sélective (clivée) ; des hypothèses qu'il conviendra bien sûr de tester, d'affiner ou d'abandonner sur la base d'autres travaux d'investigation empirique.

Nous formulons ainsi cinq hypothèses principales, sans que l'on soit sûr que cette liste soit complète, que l'on présente dans le désordre et qui appellent dès lors – nous insistons sur ce point – à poursuivre des enquêtes afin de comparer les résultats obtenus dans la présente enquête :

Hypothèse 1 : toutes choses égales par ailleurs, l'intégration au et du collectif placé en télétravail est fonction du degré d'interconnaissance préalable. Une citation extraite d'une interview menée chez Couvrance, et déjà présentée plus haut le rapport, illustre cette hypothèse : « *L'intégration d'une nouvelle entreprise pour des salariés peut s'avérer plus ou moins difficile par l'usage important du télétravail. On l'a évoqué avec les alternants ci-dessus mais la question se pose aussi pour les nouveaux salariés ayant vocation à rester dans l'entreprise.* » (p. 84). En ce sens, l'attention prêtée aux carrières professionnelles, aux expériences préalables du télétravail mais aussi aux éventuels liens avec des salarié·e·s de l'entreprise avant l'intégration dans celle-ci semble essentielle. Nous avons en effet mené une enquête sur un secteur marqué par l'existence de métiers en tension conduisant des salarié·e·s à circuler dans différentes entreprises. Certain·e·s nouveaux et nouvelles salarié·e·s bénéficient de liens préalables leur permettent de vivre leur intégration positivement alors que d'autres salarié·e·s – souvent plus jeunes en âges, vivent de premières expériences professionnelles et des intégrations qui semblent moins aisées que leurs aîné·e·s.

Hypothèse 2 : Contrairement à une croyance partagée par de nombreux et nombreuses managers/manageures, selon laquelle le télétravail va diminuer leur capacité de contrôle de leurs équipes, certaines données empiriques nous poussent à poser l'hypothèse que la bipartition entre ceux et celles qui travaillent de manière engagée, et ceux et celles qui sont évalué·e·s comme n'atteignant des hauts niveaux d'engagement et de performance est reproduite en télétravail. Autrement dit, il y aurait une reproduction en distanciel de ce qui se passe en présentiel.

Hypothèse 2.1 : une hypothèse complémentaire peut-être posée. Le contrôle managérial en coprésence physique n'est pas forcément plus efficace que le contrôle à distance. Dit de manière imagée, même quand ils et elles sont tou·te·s les deux présent·e·s sur site, un manager ou une manageure ne peut pas passer sa journée derrière l'épaule de son managé ou sa managée pour vérifier ce qu'il ou elle fait ou ne fait pas sur son ordinateur. Certains travaux affirment même que la digitalisation du travail renforce au contraire les capacités de contrôle managérial (de Vaujany et al, 2021).

Rappelons deux autres conclusions de travaux récents de sociologie des organisations qui, quoique portant sur un autre sujet, contribuent, elles-aussi, à soutenir cette hypothèse 2.1 :

a) Les effets de la co-présence géographique sur la coopération et la créativité ne sont pas démontrés ; b) La co-présence et le mélange des équipes sur le même site (*open spaces* et *flex office*) ne sont pas des déterminants d'un surcroît d'échanges de face à face (dont on fait le pari qu'ils sont favorables à la coopération) ; au contraire, l'existence d'espaces cloisonnés et isolés seraient nécessaires à la fabrique de la coopération. Ainsi, « *A single best physical or digital workspace architecture will never be found. That's because more interaction is not necessarily better, nor is less.* » (Bernstein et Waber, 2019). Certainement, comme nous allons le supposer dans les hypothèses suivantes, parce que ce qui compte, indépendamment du présentiel ou du distanciel, c'est la structure des relations (interdépendance VS autonomie) existant entre collaborateurs et collaboratrices (relations verticales hiérarchiques ET relations horizontales avec ses collègues).

Hypothèse 3 : Nous posons ainsi l'hypothèse que le télétravail approfondit le contrôle managérial (renforcement de la dépendance des managés·es 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., détenus par le manager. Une manière d'illustrer cette hypothèse est de citer le texte suivant, issu des réflexions d'une collègue sociologue réflexive, elle-même en situation de télétravail massif :

« D'après mon expérience, le travail à distance n'a pas trop affecté les coopérations, puisque l'institution était déjà coutumière du fait, il a même pu renforcer des synergies préexistantes ; j'en ai personnellement fait l'expérience grâce à ce travail d'analyse et d'écriture collective pour la Commission Européenne. Ce qui mine les coopérations, c'est plutôt l'absence de projets partagés sur lesquels travailler ensemble, l'absence d'échanges de pratiques et d'occasions, formelles ou informelles, de parler de la professionnalité, cela conduit à l'individualisation des tâches, à l'isolement et à un néo-taylorisme rampant qui devient, petit à petit, acceptable. Nous échappons globalement à cela. Il est vrai que les R-H et la communication interne ont développé de nombreux outils pour conforter le sentiment d'appartenance autour de la culture de l'expertise environnementale. »⁹⁰

À la différence de ce que soutient de Marie Benedetto (2023) nous faisons plus volontiers l'hypothèse que les groupes projets sont des groupes formés d'individus (ou collectifs), qui entretiennent tendanciellement des liens forts (des liens d'interdépendance et de complémentarité réciproque) et pour lesquels le télétravail ne serait pas un facteur de désintégration organisationnelle. C'est selon la logique de cette hypothèse que l'on peut également comprendre cet extrait d'interview que l'on a déjà mobilisé dans le rapport :

« On avait un système Koh Lanta. On avait des directions qui étaient présentes... On avait les rouges et les jaunes, ou les bleus et les rouges, je ne sais plus, toujours est-il qu'on avait une semaine deux jours sur site et l'autre semaine 3 jours sur site et l'autre direction tournait et le problème en fait c'est que les gens ne se voyaient plus, notamment dans la gestion des projets, parce qu'un projet, il est transverse à plusieurs directions et oui, effectivement, quand on était tous en télétravail, on faisait des réunions Teams, ça avançait et puis c'est vrai que bah quand on a eu le premier confinement, on

⁹⁰ Témoignage de Laurence, sociologue en agence publique, sur le blog : <https://pourquoiseleverlematin.org/2022/06/08/il-faut-se-premunir-des-cimetieres-mentaux/>

se connaissait tous, on savait qui appeler pour débloquer les choses, c'est vrai qu'il y a beaucoup de situations qui se débloquent à la machine à café, ça j'en suis d'accord, je l'ai vécu. Mais, le deuxième confinement, en tout cas la deuxième période de la pandémie où on avait des équipes qui étaient en télétravail et des équipes qui étaient euh... Sur site, et où il fallait réussir à faire matcher tout ça, il y a eu beaucoup moins de fluidité, on a intégré des nouveaux aussi qui savent pas nécessairement... Qui connaissent pas, qui ont pas forcément les bons interlocuteurs » Couvrance, Marie Ternier, 51 ans, DS CFDT, entretien du 16/10/2022.

Notons toutefois que les relations entre les membres de groupes projets qui sont censé·e·s, *de jure*, travailler ensemble, ne sont pas toujours des relations de coopération. C'est le cas quand on les suppose complémentaires, alors qu'ils et elles ne le sont pas *de facto*, et que les liens de dépendances s'avèrent être asymétriques et déséquilibrés : certains membres de ces collectifs sont très autonomes, tandis que les autres sont très dépendant·e·s, pour l'accomplissement de leurs tâches et objectifs, de ceux et celles qui sont justement très autonomes. Dans ces cas, il est probable que le télétravail approfondisse les conflits liés à ces asymétries et déséquilibres.

Finalement retenons que, quand il existe des relations de coopération (c'est-à-dire qu'il existe de l'interdépendance et une réciprocité des échanges entre les membres d'un collectif de travail), le télétravail n'impacte guère la qualité de ces relations, voire peut même les rendre plus efficaces.

Conséquence de ce qui vient d'être avancé, on peut former quatre hypothèses plus spécifiques et complémentaires :

a) Si l'on accepte que le télétravail complique la coopération entre acteurs et actrices non réciproquement dépendant·e·s, c'est particulièrement vrai pour les services transversaux et support, et quand on doit créer de nouvelles collaborations. De même que le télétravail complique la recherche et l'engagement de nouveaux et nouvelles militant·e·s, il rendrait l'induction de la coopération avec de nouveaux collaborateurs et nouvelles collaboratrices plus difficile, en particulier, quand ceux et celles qui négocient ont peu de ressources pertinentes aux yeux des nouveaux collaborateurs et nouvelles collaboratrices ;

b) C'est également ainsi que l'on peut, peut-être, comprendre le fort « attrait du présentiel à des fins de réseautage et de convivialité » (Toemmes, 2023, p. 13) : il permettrait la capture d'information ou d'expertise, rendue plus difficile en télétravail. Si Toemmes (*Ibid.*) constate « le regret que la « distance « complexifierait » les « rapports humains » » et qu'elle « affaiblirait les relations « informelles », celles de la « machine à café » et « des discussions de couloir ». », nous faisons l'hypothèse que pareil regret renvoie au moins autant à la perte des bienfaits des relations sociales qu'à la difficulté à avoir accès à toutes sortes des ressources (informations, expertise, capital social, arrangements autour de la règles, etc.) nécessaires à la réalisation de son travail et de ses objectifs et à la gestion des interdépendances ;

c) Tendanciellement, donc, le télétravail approfondit l'isolement des personnes déjà isolées c'est-à-dire privées de ressources de négociation et/ou qui œuvrent dans des activités considérées comme moins cruciales et dotées d'un statut symbolique moindre (les activités qui ne sont pas au cœur du métier et des missions de l'organisation) ;

d) D'où, peut-être, le besoin exprimé par ceux et celles qui font beaucoup de télétravail pour le développement et la mise à disposition d'outils de chat internes, afin de compenser la position (quasi)monopolistique acquise par le management, à l'occasion de la mise en place du télétravail, dans la transmission (*top down* le plus souvent) d'information et d'expertise nécessaires (rétablir par le digital des réseaux d'échanges horizontaux).

Hypothèse 4 : Elle est la réciproque de l'hypothèse 3. Nous posons que le télétravail approfondit le sentiment de perte de contrôle quand le manager ou la manageure gère des équipes déjà très autonomes en présentiel. Ceci expliquerait le besoin exprimé par les managers et manageures en outil de travail collaboratif : ces outils composeraient des dispositifs de contrôle autant que d'animation et de la gestion de projet.

« Les managers qui n'ont pas les salariés entre guillemets sous leurs yeux, ont tendance à penser qu'ils sont inutiles, ils ne peuvent pas surveiller du mieux possible des équipes en place. (...) évidemment les outils mis en place dans les différentes entreprises comme la nôtre, je suis manager moi de base, nous permet d'avoir accès à un certain nombre de données statistiques, etc. qui nous permet d'avoir une visibilité de l'activité du salarié au centième de millième de seconde près. Donc le vrai sujet par rapports aux managers qui auraient du mal, par rapport au sujet du télétravail, je pense que c'est plutôt dans les services type administratif où en gros ils peuvent se poser la question : à quoi servent-ils si leurs équipes sont pas sous leurs yeux, est-ce qu'eux-mêmes servent simplement à faire du reporting, de la synthèse, ce genre de choses, et qu'après au bout d'un moment la question qui pourrait se poser c'est : à quoi sert ma strate managériale de proximité si en gros, elle n'a pas d'action managériale à effectuer. Si son équipe est tout le temps, entre guillemets, à l'extérieur des murs de l'entreprise et même en roulement, au bout d'un moment se pose l'utilité de cette strate managériale de proximité mais qui, a priori, ressent les effets du télétravail comme une perte de... Pas une perte d'autorité, je sais pas si c'est le terme mais en tout cas, une perte de responsabilité au quotidien. » AssistPlus, Christophe Bataille, 53 ans, DS FO, entretien du 01/03/2023.

Deux hypothèses plus spécifiques se déduisent de l'hypothèse générale n° 3 peuvent également être formées : a) Le besoin de contrôle des managers et manageures, via le suivi des connexions individuelles aux services numériques d'entreprises, par exemple, serait d'autant moins saillant que le manager/la manageure est central (au cœur des relations de pouvoir) dans le fonctionnement de l'équipe ; b) Certain·e·s managers et manageures compenseraient cet éloignement vis-à-vis de leurs équipes – distance ressentie comme plus prononcée en situation de télétravail – par une multiplication des réunions et échanges bilatéraux digitaux, pouvant conduire au burn-out (comme l'illustre peut-être l'exemple de Sophie Manteau chez Couvrance). Finalement, l'autonomie (dans son sens sociologique), contrairement à ce que dit nombre de théories de management, peut être un frein au pouvoir managérial.

Hypothèse 5 : Les managers et manageures – et ce besoin croît certainement à mesure que l'on monte dans la hiérarchie – 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 ». En effet, le management consiste souvent à gérer en temps réel les problèmes d'intégration des collectifs et à accomplir toutes sortes de micro-arrangements managériaux afin de susciter et maintenir la coopération et de prévenir la survenue de conflits dans l'équipe.

Ce que nourrit ces quelques éléments d'analyse descriptive et ces quelques hypothèses, c'est le constat d'un télétravail qui n'affecte pas, voire renforce, les liens forts et favorise le délitement des liens faibles. Une façon possible de se représenter l'organisation en télétravail est de recourir à l'image – caricaturale mais suggestive – d'une organisation devenant « archipel du

télétravail » : si l'on accepte le constat souvent évoqué dans ce rapport d'un repli des équipes sur elles-mêmes et d'un délitement des liens faibles, le risque est de voir advenir une organisation à *intégration dispersée*, c'est-à-dire composée d'un tissu a) de clusters (équipes intégrées, peuplées d'individus interdépendant·e·s) faiblement reliés entre eux, et b) de personnes isolées ; une structure comportant de nombreux collectifs et individus, mais présentant de nombreux trous structuraux non occupés par des *brokers*, acteurs intermédiaires, courtiers entre ces collectifs et ces individus ; des *brokers*, quand ils existent, qui supportent des coûts importants de coordination, au prix parfois de leur santé psychique. Les syndicalistes sont-ils et elles encore en capacité d'occuper cette fonction de *broker*, d'intermédiaire – intermédiaire du droit (Pélisse, 2022) mais aussi intermédiaire entre des salarié·e·s et des directions, ou représentant des intérêts des premier·e·s face aux secondes ? Peut-il encore créer, faire vivre et perdurer ou approfondir des liens forts ? Son affaiblissement institutionnel, lié notamment aux réformes récentes – et en particulier à la fusion des mandats – 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. Ajustées à des contextes de télétravail massif, elles composent aujourd'hui, plus qu'hier, des enjeux de lutte au sein des entreprises, entre des acteurs et 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.

Bibliographie

Aguilera Anne, Lethiais Virginie, Rallet Alain et Proulhac Laurent, « Le télétravail, un objet sans désir ? », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n°1, 2016, p. 245-266.

Barhoumi Meriam, Jonchery Anne, Lombardo Philippe, Le Minez Sylvie, Mainaud Thierry, Raynaud Émilie, Pailhé Ariane, Solaz Anne et Pollak Catherine, « Les inégalités sociales à l'épreuve de la crise sanitaire : un bilan du premier confinement », étude INSEE, 2020. URL : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4797670?sommaire=4928952>

Bellini Stéphane et De Carvalho Damien, « Le déploiement du télétravail à grande échelle : étude exploratoire des régulations sociales à l'œuvre », *Innovations*, n°68, 2022, p. 105-134.

Benedetto-Meyer Marie, « Que deviennent les collectifs en télétravail ? Une analyse par l'usage des outils collaboratifs », *SociologieS*, 2023. URL : <https://journals.openedition.org/sociologies/20615#tocto1n4>

Bergeron Henri, Borraz Olivier, Castel Patrick et Dedieu François, *Covid-19 : une crise organisationnelle*, Presses de Sciences Po, 2020.

Bernstein Ethan et Waber Ben, « The truth About Open Offices : There are Reasons Why They Don't Produce the Desired Interactions », *Harvard Business Review*, 97, n°6, 2019, p. 82-91.

Béthoux Élodie, Desage Guillaume, Mias Arnaud et Péglise Jérôme, *Sociologie d'un syndicalisme catégoriel. La CFE-CGC ou la fin d'une exception ?*, Armand Colin, 2013.

Bigi Maëlezig, Clouet Hadrien, Mondon-Navazo Mathilde et Noûs Camille, « Des conditions d'enquête aux conditions d'emploi », *Les Mondes du travail*, n°26, 2021, p. 83-98.

Bouffartigue Paul, « De l'engouement au refroidissement ? Une enquête sur l'expérience du télétravail lors du premier confinement », *Chroniques du travail*, n°11, 2021, p. 127-146.

Butin Alexandre, « L'organisation spatiale du travail à l'épreuve de la financiarisation », *Sociologies Pratiques*, n°44, 2022, p. 93-104.

Cayouette-Remblière Joanie et Guérait Élie, « Travailler, se loger et rompre l'isolement », dans Amsellem-Mainguy Yaëlle et Lardeux Laurent (dir.), *Jeunes*, Presses de Sciences Po, 2022, p. 103-119.

Chabbert Emmanuelle, Rey Frédéric et Thobois Pascal, *L'ordonnance de 2017 sur le CSE : un affaiblissement de la démocratie sociale en entreprise*, Rapport d'étude CFDT-IRES, 2022.

Cihuelo Jérôme et Piotrowski Adam, « De la réappropriation à distance des espaces d'échanges informels. L'expérience du télétravail en situation de confinement », *Sociologies Pratiques*, n°43, 2021, p. 51-61.

Collet Anaïs, Giraud Colin et Steinmetz Hélène, « Faut-il télétravailler pour être heureux ? », dans Mariot Nicolas, Mercklé Pierre et Perdoncin Anton (dir.), *Personne ne bouge, Une enquête sur le confinement du printemps 2020*, 2020, p. 47-55.

Cossalter Chantal, « Les plateaux téléphoniques dans les banques et les assurances. Continuité et rupture dans la dynamique d'organisation », *Réseaux*, n°114, 2002, p. 23-50.

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

Delahaie Noélie, Fretel Anne, Petit Héloïse, Farvaque Nicolas, Guillas-Cavan Kevin, Messaoudi Djamel, Tallard Michèle et Vincent Catherine, « Le rôle de la branche après les ordonnances Macron : entre permanence et renouvellement », *IRES*, n°107-108, 2022, p. 125-155.

Diard Caroline et Dufour Nicolas, « Dans quelle mesure les accords d'entreprise permettent-ils de prévenir les risques liés au télétravail ? », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 16, 2021, p. 25-37.

Dupuy Camille et Simha Jules, « Le dialogue social en entreprise en temps de pandémie », *Connaissance de l'emploi*, n°176, 2021.

Gardes Cyrine, *Essentiel-les et invisibles ? Classes populaires au travail en temps de pandémie*, Éditions du Croquant, 2022.

Gardes Cyrine, « Travailler à l'extérieur », *Les mondes du travail*, n°26, 2021, p. 31-44.

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

Givord Pauline, Silhol Julien et al., « Confinement : des conséquences économiques inégales selon les ménages », *INSEE Première*, n°1822, 2020. URL : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4801313>

Guillaume Cécile et Rey Frédéric, *La fabrique ordinaire de l'épuisement syndical*, Note thématique n°6 Une société fatiguée ?, Fondation Jean Jaurés, 2023.

Hallépée Sébastien et Mauroux Amélie, « Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ? », Dossier, *Dares*, 2019. URL : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4126590?sommaire=4238635#onglet-3>

Haute Tristan, « Travail à distance, distance aux syndicats ? Le cas du télétravail », dans Senik Claudia (dir.), *Le travail à distance*, Paris, 2023, p. 149-164.

Haute Tristan, « Recours au télétravail et transformation des attitudes des salariés à l'égard des syndicats en France », *Négociations*, n°38, 2022, p. 55-71.

Haute Tristan, « Diversité et évolutions des attitudes des salariés à l'égard des syndicats en France », *Travail et Emploi*, n°164-165, 2021, p. 137-160.

Hazo Jean-Baptiste, Costemalle Vianney, Rouquette Alexandra et Bajos Nathalie, « Une dégradation de la santé mentale chez les jeunes en 2020 », *Etudes et résultats DRESS*, n°1210, 2021. URL : <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/publications/etudes-et-resultats/une-degradation-de-la-sante-mentale-chez-les-jeunes-en-2020>

Jobert Annette, *Les espaces de la négociation collective, branches et territoires*, Ocatarès, Toulouse, 2000.

Kelliher C et Anderson D, « Doing more with less ? Flexible working practices and the intensification of work », *Human Relations*, n°63, 2010, p. 83-106.

Lambert Anne et Cayouette-Remblière Joanie (dir.), *L'explosion des inégalités. Classes, genre et générations face à la crise sanitaire*, Éditions de l'Aube, 2021.

Lambert Anne, Girard Violaine, Guéraud Élie, Le Roux Guillaume et Bonvalet Catherine, « L'enfermement domestique des mères. Conditions de logement et espace à soi en confinement », *Revue des politiques sociales et familiales*, n°141, 2021, p. 11-30.

Le Gagneur Marianne, « Ne pas accéder au télétravail. Les normes organisationnelles de l'autonomie pour des cadres de la banque », *Sociologies Pratiques*, n°43, 2021, p. 29-40.

Lichtenberger Yves, « Régulation(s) et constitution des acteurs sociaux », dans de Terssac Gilbert (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, La Découverte, 2003, p. 51-60.

Loriol Marc, Muller Severin et Bouquin Stephen, « Des soignants pris en tenaille entre la pandémie et les réformes néolibérales de l'hôpital », *Les Mondes du travail*, n°26, 2021, p. 57-60.

Méhaut Philippe et Mercier Delphine, « Premier confinement : le grand déménagement vers le télétravail à domicile. Quel télétravail confiné ? », *Chroniques du Travail*, n°11, 2021, p. 147-170.

Metzger Jean-Luc et Cléach Olivier, « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du Travail*, vol. 46, 2004, p. 433-450.

Michelon Amandine, « Quelle mise à l'épreuve des comités sociaux et économiques en période de crise ? », *La Revue de l'IREES*, n°107-108, 2023, p. 103-124.

Pailhé Ariane, Solaz Anne, Wilner Lionel et l'équipe Epicov, « Travail domestique et parental au fil des confinements en France : comment ont évolué les inégalités socioéconomiques et de sexe ? », *Économie et Statistique*, n°536-37, 2022. URL : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6477736>

Pélisse Jérôme (coord.), *Tensions et conflits du travail dans les établissements français depuis les années 2000*, Rapport pour la DARES, 2021.

Pélisse Jérôme et Wolmark Cyril (coord.), *Le représentant de proximité : une figure au cœur des enjeux de la nouvelle représentation des salariés*, Rapport pour France Stratégie, 2021.

Pélisse Jérôme, « Les syndicalistes, intermédiaires du droit du travail », in Chappe V.A., Tonneau J.P. (dir.), *Les sociologues et le droit du travail*, Presses des Mines, 2022, p. 69-82.

Pesenti Mathilde, « Les accords d'entreprise portant sur le télétravail : quels usages durant la crise sanitaire ? », *Dares Analyses*, n°57, novembre 2022. URL : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-accords-dentreprise-portant-sur-le-teletravail-quels-usagesdurant-la-crise>

Peskine Elsa, « Établissement, entreprise ou groupe. La négociation d'entreprise en quête de ses espaces », *Négociations*, n°35, 2021, p. 39-51.

Schütz Gabrielle, « Télétravail et inégalités de genre : quel rôle jouent les organisations ? », dans Senik Claudia (dir.), *Le travail à distance*, 2023, p. 203-2020.

Schütz Gabrielle et Noûs Camille, « Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations », *Sociologies Pratiques*, n°43, 2021, p. 1-12.

Taskin Laurent, « Télétravail : les mythes d'une success story. Entre autonomie et contrôle », *Gestion*, 2003, vol. 2, p. 113-125.

Thoemmes Jens, « Le paradoxe du télétravail », *Les Mondes du Travail*, n°30, 2023, p. 119-136.

Tremblay Diane-Gabrielle et Scaillerez Arnaud, « Perspectives pour l'avenir du travail : le télétravail, le coworking et autres tiers-lieux », dans Gillet Anne (dir.), *Travailler dans les services publics : la nouvelle donne*, 2020, p. 139-146.

Vacherand-Revel Jacqueline, Ianeva Maria, Guibourdenche Julien, Carlotti Jean-François, « Les pratiques du télétravail pendulaires de cadres : reconfiguration des écosystèmes relationnels et d'activités », *Psychologie du travail et des organisations*, n°22, 2016, p. 54-73.

Vaujany (de) François-Xavier, Lerclercq-Vandelannoitte A., Munro I., Nama Y., Holt R., « Control and Surveillance in Work Practice : Cultivating Paradox », *New Modes of Organizing Organisation Studies* », vol. 42, n°5, 2021, p.675-695.

Vayre Émilie, « Les incidence du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le travail humain*, n°1, vol. 82, 2019, p. 1-39.

Annexe



Télétravail, organisation et pratiques syndicales

A. Votre profil

A1. Vous êtes :

- Une femme
- Un homme
- Non binaire

A2. Quel est votre âge ?

A3. Quel est le code postal de votre domicile ?

A4. Situation de famille :

- Célibataire, veuf·ve ou divorcé·e
- En couple

A5. Combien d'enfants avez-vous à votre charge ?

- Aucun
- 1
- 2
- 3
- Plus de 3

A6. Quelle est votre catégorie professionnelle ?

- Cadre
- Non cadre

A7. _____ Quelle _____ est _____ votre _____ profession _____ ?

A8. Quelle est votre ancienneté professionnelle dans l'entreprise ? (Mettez 0 si l'ancienneté est inférieure à 1 an)

A9. Avez-vous actuellement un mandat électif ou désignatif ?

- Oui
- Non, mais j'en ai déjà eu un
- Non, je n'ai jamais eu de mandat

A9. Bis Ce mandat électif ou désignatif est-il dans l'entreprise ?

- Oui
- Non

A9. Ter Dans un syndicat :

- Oui
- Non
- Autre

{A9_ENR}Autres, _____ veuillez _____ préciser _____ :

A10. Quel est ou quels sont votre/vos mandat(s) actuel(s) dans l'entreprise ?

10.1. Représentant·e de proximité Titulaire Suppléant·e

- 10.2. Élu·e du CSE unique
- 10.3. Élu·e d'un CSE d'établissement
- 10.4. Élu·e du CSE Central
- 10.5. Représentant·e syndical·e au CSE (RS au CSE ou RSCE)
- 10.6. Représentant·e de Section Syndicale (RSS)
- 10.7. Membre du Comité de groupe ou d'un CSE européen
- 10.8. Délégué·e Syndical/e (DS) ou Délégué·e Syndical·e Central·e (DSC) ou national·e (DSN) ou Groupe (DSG)
- 10.9. Autres engagements :
- Conseil d'entreprise
 - Membre de la CSSCT
 - Membre d'une autre commission (hors élus CSE)
 - Autre engagement

{10.9_ENR} Autre commission, merci de préciser :

{10.9_ENR}Autre engagement, merci de préciser :

A.12. Quelle est votre ancienneté en tant que représentant·e des salarié·es dans votre entreprise ?
(mettez 0 si l'ancienneté est inférieure à 1 an) :

A11. Quel était ou quels étaient votre/vos mandat(s) antérieur(s) (dans votre entreprise actuelle ou dans une autre) ? (plusieurs réponses possibles)

- | | Titulaire | Suppléant·e |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 11.1 Délégué·e du Personnel (DP) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11.2. Élu·e CE | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11.3. Élu·e CE d'un établissement | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11.4. Élu·e CCE | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11.5. Élu·e Délégation Unique du Personnel | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11.6. Représentant·e syndical·e au CE (RS au CE ou CCE) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11.7. Membre du CHSCT | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11.8. Membre du Comité de groupe ou d'un CSE européen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11.9. Délégué·e Syndicale (DS) ou Délégué·e Syndical·e Central (DSC) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

11.10. Autres engagements, veuillez préciser :

B. Périmètres et caractéristiques de l'entreprise

B1. Quelle est la taille du site où vous travaillez ?

- Moins de 20 salarié·es
- Entre 20 et moins de 50 salarié·es
- Entre 50 et moins de 300 salarié·es
- 300 salarié·es ou plus

B2. Quelle est la taille de votre établissement si multi-établissement (au sens du périmètre CSE d'établissement ou entreprise) ?

- Moins de 50 salarié·es
- Entre 50 et moins de 300 salarié·es
- Entre 300 et moins 1000 salarié·es
- 1000 salarié·es ou plus
- Non concerné·e

B3. Quelle est la taille de votre entreprise (tout établissement inclus) ?

- Moins de 50 salarié·es
- Entre 50 et 300 salarié·es
- Entre 300 et 1000 salarié·es
- Plus de 1000 salarié·es

B4. Votre entreprise fait-elle partie d'un groupe ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

B5. Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

- Banques /sociétés financières
- Assurances /courtage/agence/assistance

B6. De quelle branche professionnelle êtes-vous ?

- Agences Générales d'assurances
- Assistance
- Assurances et Réassurances – FFA
- Banques - AFB
- Banque Populaire
- Caisses d'Épargne
- Crédit Mutuel
- Courtage
- Sociétés Financières – ASF
- Autres

B7. Savez-vous s'il existe un accord sur le télétravail au niveau de votre branche professionnelle ?

- Oui, je l'ai lu
- Oui, je sais qu'il existe mais je ne l'ai pas consulté
- Non, je ne le sais pas
- Non, il n'y pas d'accord dans ma branche

B7.a Dans quel type de banque/société financière travaillez-vous ?

- Banque commerciale (BNP Paribas, Société Générale, HSBC, LCL, etc.)
- Banque mutualiste (Caisses d'épargne, Crédit Mutuel, Crédit Coopératif, etc.)
- Banque en ligne (Boursorama, Fortuneo, Orange Bank, etc.)
- Banque Postale
- Banque d'investissement / banque d'affaires
- Autre

{B7a_ENR}Autre, veuillez préciser :

.....

B7.b Dans quel type d'« assurances » travaillez-vous ?

- Société d'assurance
- Mutuelle
- Institution de prévoyance
- Agence d'assurance
- Cabinet de courtage
- Société d'assistance
- Expertises auto
- Autre

{B7.b_ENR}Autre, veuillez préciser :

.....

B7.bis. Le lieu dans lequel vous travaillez correspond plutôt à :

- Siège
- Centre administratif
- Point de vente/réception clientèle
- Autre

{B7bis_ENR}Autre, veuillez préciser :

.....

B8. Êtes-vous en contact avec des clients de l'entreprise que ce soit en face ou à distance ?

- Oui
- Non

B9. Quel est le code postal où se situe votre lieu de travail habituel ?

B10. Quelles sont les instances présentes dans votre entreprise ? (Plusieurs réponses possibles)

- CSE d'entreprise (unique)
- CSE d'établissements

- CSE central
- CSE de groupe
- CSE européen
- Conseil d'entreprise

B10a. Veuillez classer, par ordre de représentation, les 5 premières organisations syndicales présentes dans votre entreprise par ordre de représentation dans votre établissement. (Par exemple si la CFDT est la première suivie de la CGT veuillez classer CFDT 1 ; CGT 2, etc. ; s'il y en a moins de 5 ne classez que les organisations syndicales présentes par ordre de représentation)

- CFDT
- CGT
- CGT-FO
- CFE-CGC/SNB
- CFTC
- UNSA
- SUD
- Syndicat autonome
- Ne sait pas

B10B. En cas d'entreprises multi-établissements, veuillez classer par ordre de représentation, les 5 premières organisations syndicales présentes dans votre établissement (Par exemple si la CFDT est la première suivie de la CGT, veuillez classer CFDT 1 ; CGT 2, etc. : s'il y en a moins de 5 ne classez que les organisations syndicales présentes par ordre de représentation)

- CFDT
- CGT
- CGT-FO
- CFE-CGC/SNB
- CFTC
- UNSA
- SUD
- Syndicat autonome
- Ne sait pas

B11. Existait-il un accord ou une charte portant sur le télétravail avant la période pandémique de 2020 dans votre entreprise ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

B12. Votre entreprise possède-t-elle actuellement une charte ou un accord télétravail ?

- Oui, une charte
- Oui, un accord
- Non, ni l'un, ni l'autre
- Je ne sais pas

C. Négociation et contenu de l'accord/la charte télétravail de votre entreprise

C1. Depuis quelle année cet accord ou charte est en vigueur ?

- Avant 2018
- 2018
- 2019
- 2020
- 2021
- 2022
- 2023
- Je ne sais pas

C2. Si un accord a été signé, il est à durée :

- Déterminée
- Indéterminée
- Je ne sais pas

{C2 DETERM}Durée déterminée, veuillez préciser (en mois) ?

C3. Quelle est ou quelles sont les organisations syndicales de votre entreprise qui ont participé aux négociations concernant le dernier accord Télétravail ?

- CFDT
- CGT
- CGT-FO
- CFE-CGC ou SNB
- CFTC
- UNSA
- SUD
- Syndicat autonome
- Autre
- Je ne sais pas

{C3_ENR}Autre, veuillez préciser :

C4. Quelle est ou quelles sont les organisations syndicales de votre entreprise qui ont signé le dernier accord Télétravail ?

- CFDT CGT CGT-FO CFE-CGC ou SNB CFTC
 UNSA SUD Syndicat autonome Autre organisation syndicale Je ne sais pas

{C4_ENR}Autre organisation syndicale, veuillez préciser :

C5. Parmi les thèmes suivants, quels sont ceux qui figurent dans l'accord Télétravail actuellement appliqué dans votre entreprise (plusieurs réponses sont possibles) :

- Le télétravail régulier/occasionnel
 Le télétravail exceptionnel
 Le nombre de jours de télétravail maximal ou % temps de travail autorisé en télétravail, minimum exigé sur site
 Les activités qui entrent ou non, dans le cadre du télétravail
 L'impossibilité d'accéder au télétravail pour certains métiers (comme les métiers d'accueil, d'entretien, etc.) ou statuts d'emplois (comme les stagiaires, alternants, etc.)
 Les ressources matérielles prises en charge par l'entreprise pour les salariés en télétravail (équipements informatiques, sièges ergonomiques, etc.)
 La prise en charge des frais liés à l'exercice du télétravail, allocation forfaitaire
 La possibilité ou non de poser des demi-journées de congés les jours de télétravail
 Les heures supplémentaires ou de récupérations en situation de télétravail
 Les risques professionnels liés à l'exercice du télétravail
 L'évaluation individuelle de l'exercice du télétravail (à l'occasion d'un bilan dédié)
 Le droit à la déconnexion et la conciliation vie professionnelle/vie personnelle
 Le lieu depuis lequel le télétravail peut être effectué (domicile, résidence secondaire, tiers-lieu, etc.)
 Les tickets restaurant
 Je ne sais pas

C5. Bis. Quelles autres règles importantes à vos yeux figurent dans l'accord ?

Participation aux négociations

C6. Vous-mêmes, avez-vous participé aux négociations de cet accord Télétravail ?

- Oui
 Non

C6.a. Dans le cadre de ces négociations, comment vous êtes-vous préparé ? (plusieurs réponses sont possibles)

- Réunion entre membres de la section syndicale
 Réunion avec d'autres représentants syndicaux
 Recherches individuelles ou collectives
 En mobilisant des ressources de la CFDT
 Pas de préparation spécifique
 Autre

{C6a_ENR}Autre, veuillez préciser :

C6.b. Concernant cette mobilisation de ressources de la CFDT, veuillez indiquer de quelles ressources il s'agissait :

- Par des échanges mails avec le syndicat professionnel ou la Fédération
 Par le recours à des guides consultés en ligne sur un ou des sites de la CFDT
 Par un ou des rendez-vous (en présentiel ou en visio) avec un militant de la Fédération
 Par un ou des envois du projet d'accord avant ou pendant les négociations dans l'entreprise
 L'ARC
 Autre

{C6b_ENR}Autre, veuillez préciser :

C7. Diriez-vous que dans l'ensemble les négociations étaient :

- Tendues
 Collaboratives

C8. Selon vous, s'il n'y avait pas eu ces négociations, la décision de la Direction concernant les règles du télétravail aurait été...

- Très différente Assez différente Pas différente Je ne sais pas

C8bis. Selon vous, cette différence aurait-elle plutôt été en faveur de :

Moins de télétravail Plus de télétravail Sur un autre point

{C8bis ENR}Autre point, veuillez préciser :

.....
C9. Dans le cadre des négociations, parmi les thèmes suivants veuillez cocher ceux qui ont été discutés :

- Nombre de jours maximum de télétravail ou minimum de présence sur site
- Des formules différenciées de télétravail (par exemple d'avoir une formule de jours fixes ou encore avoir une formule avec des jours variants)
- Le télétravail régulier Le télétravail occasionnel
- Le télétravail exceptionnel
- Les moyens de prévenir les risques liés au télétravail (TMS, isolement, etc.)
- Les tickets restaurants (accordés ou non pour les jours de télétravail)
- La possibilité pour les salariés de changer de forme de télétravail selon les besoins (par exemple sur les moyens de demander des changements de jour ou encore de modifier le nombre de jours de télétravail)
- La prise en charge par l'employeur de frais liés à la pratique du télétravail (par exemple frais énergétiques, abonnement à un opérateur internet, fréquentation d'un tiers-lieu, etc.)
- La prise en charge par l'employeur de frais liés à l'équipement pour le télétravail (fauteuil ergonomique, écran, PC, etc.)
- Le contrôle du travail effectué pendant le télétravail (durée de connexion, remontée par les managers de certains éléments, mise en place de logiciels particuliers, etc.)
- Je ne sais pas
- Autre

{C9 ENR}Autre(s)thème(s) abordé(s), veuillez préciser :

.....
C10. Le développement du télétravail, au cours de ces dernières années, s'est-il accompagné d'un aménagement des espaces de travail (par exemple mise en place d'une organisation en flex office, etc.)

- Oui
- Non

C10 bis a. Merci de préciser le ou les types d'aménagement : (plusieurs réponses possibles)

- Flex-office
- Diminution de la surface des locaux
- Déménagement
- Fermeture de site
- Autres

C10bis b : Suite à ce(s) aménagement(s) ,quels impacts ressentez-vous sur les activités professionnelles ?

- Positifs Neutres Négatifs

C10 bis c : Et sur l'activité syndicale ?

- Positifs Neutres Négatifs

C11. Avez-vous connaissance de collègues qui ne peuvent pas télétravailler et qui le veulent ?

- Oui Non Je ne sais pas

C12. Avez-vous connaissance de collègues à qui le télétravail a été imposé (hors période de pandémie) alors qu'ils ne souhaitent pas télétravailler ?

- Oui Non Je ne sais pas

D. Pratiques syndicales et télétravail

D1. Dans le cadre de votre engagement syndical, de quel volume d'heures disposez-vous par mois ? (% exprimé en fonction de votre temps de travail)

- Moins de 30% de votre temps de travail
- Entre 30 et 50%
- Plus de 50%
- Je suis permanent·e syndical·e
- Je ne dispose d'aucune heure de délégation

D1bis. Concernant ces heures vous disposez :

- Du nombre d'heures légal lié à vos mandats
- D'un nombre d'heures supérieur obtenu par accord collectif

D2. Ce crédit d'heure fait-il l'objet d'un contrôle strict de la hiérarchie ?

- Oui Non

D3. Par rapport à votre temps de délégation, vos heures réelles d'activités syndicales sont :

- Supérieures Équivalentes Inférieures

D4. Est-il facile de prendre contact avec les salariés pendant les heures de travail ?

- Oui Non

D5. Votre organisation syndicale a-t-elle un local syndical dans l'entreprise/établissement (qu'il soit propre ou intersyndical)

- Oui Non

D6. Concernant les permanences syndicales :

- Nous ne tenons pas de permanence
 Nous tenons des permanences uniquement présentiels
 Nous tenons des permanences uniquement distancielles
 Nous tenons des permanences en alternant les formats (distancielles et présentiels)
 Nous tenons des permanences hybrides (présentiels et distancielles en même temps)

D7. En lien avec le développement du télétravail en lui-même (et si possible pas d'autres changements, liés par exemple à la fusion des instances) identifiez-vous que vos activités syndicales :

- Prennent moins de temps qu'avant
 Prennent autant de temps qu'avant
 Prennent plus de temps qu'avant

D8. Avez-vous suivi des webinaires/formations sur l'articulation entre activités syndicales et télétravail ? (plusieurs réponses sont possibles)

- Oui, dans un cadre syndical et cela a été suffisant
 Oui, dans un cadre syndical et cela a été insuffisant
 Oui, dans un cadre professionnel (par exemple en suivant une formation sur le management à distance dans le cadre de mes activités professionnelles) et cela a été suffisant
 Oui, dans un cadre professionnel (par exemple en suivant une formation sur le management à distance dans le cadre de mes activités professionnelles) et cela a été insuffisant
 Non et je n'en ai pas besoin
 Non mais j'en aurai besoin

D9. Vos réunions de section syndicale se déroulent le plus souvent :

- En présentiel
 En distanciel
 En alternant présentiel et distanciel selon les moments
 En hybride : en présentiel et distanciel

D10. Parmi les activités suivantes, la ou lesquelles votre section syndicale a-t-elle réalisée(s) au cours des trois dernières années ?

- Un journal syndical destiné au personnel
 Un journal destiné aux seuls adhérents
 Des tracts (papiers)
 Des réunions ou assemblées d'adhérents en présentiel
 Des réunions ou assemblées d'adhérents en distanciel
 Des assemblées du personnel ou des réunions d'information en présentiel ou distanciel
 Des affichages sur les panneaux syndicaux
 Des tournées dans les bureaux
 Des permanences
 Animation de site internet, intranet
 Animations de réseaux sociaux numériques, applications numériques

D10. bis. Pour chaque activité réalisée, veuillez précisez la fréquence :

	Au moins 1 ou 2 fois par mois	Quelques fois par an
Un journal syndical destiné au personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un journal destiné aux seuls adhérents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des tracts (papiers)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des réunions ou assemblées d'adhérents en présentiel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des réunions ou assemblées d'adhérents en distanciel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des assemblées du personnel ou des réunions d'information en présentiel ou distanciel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des affichages sur les panneaux syndicaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des tournées dans les bureaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des permanences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Animation de site internet, intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Animations de réseaux sociaux numériques,		

applications numériques

D11. Votre employeur vous permet-il d'utiliser les boîtes mails professionnelles pour diffuser des informations syndicales ?

- Oui, suite à un accord d'entreprise
- Oui, mais de manière ponctuelle et exceptionnelle
- Non

D12. Au cours des trois dernières années, votre section a-t-elle menée l'une ou plusieurs de ces actions à destination des salariés ?

TABLEAU / Réponses en colonne : Oui, au moins 1 ou 2 fois par mois

- Oui, quelques fois par an
- Non, bien que cela soit autorisé dans l'entreprise
- Non, ce n'est pas autorisé par la direction

Lignes du tableau :

- a) Des envois généralisés de courriers électroniques
- b) Des mises en ligne d'informations sur l'Intranet (via un espace dédié aux syndicats ou aux instances)
- c) Des mises en ligne d'informations sur l'Internet (via un site syndical par exemple)
- d) Des participations à un groupe Messenger, Signal, WhatsApp, Discord ou d'autres applications

D12.bis Au cours des trois dernières années, quelle(s) action(s) avez-vous effectuée(s) parmi les suivantes (seul ou avec d'autres représentants du personnel) ?

- Accueil des nouveaux embauchés
- Enquête auprès des salariés, cahier de revendications
- Campagne auprès des salariés à statut précaire (intérimaire, contractuels à durée déterminé, stagiaires)
- Campagne auprès des salariés d'entreprises sous-traitantes
- Conseil juridique aux salariés (ou à leurs proches)
- Un référendum
- Une action judiciaire
- Autre action
- Aucune

{D12_ENR}Autre _____ action, _____ veuillez _____ préciser _____ :

D13. Toujours au cours des trois dernières années, pensez-vous avoir consacré (éventuellement avec d'autres représentants du personnel), beaucoup ou peu de temps aux actions suivantes ?

TABLEAU : Réponses

- Pas de temps
- Peu de temps
- Beaucoup de temps
- Presque tout mon temps
- Non réalisée

Lignes du tableau

- a) Contacts et discussions avec les salariés
- b) Animations de la section, syndicalisation des salariés
- c) Représentation de salariés devant la hiérarchie
- d) Participation aux structures de représentation des salariés
- e) Élaboration de propositions quant aux orientations économiques et sociales de l'entreprise
- f) Négociation d'accords collectifs (dans l'entreprise)
- g) Gestion de conflits

D14. Le développement du télétravail a parfois des effets ambivalents sur certaines pratiques. Pour cette question, nous vous invitons à nous indiquer quel est l'effet le plus important pour vous en termes de facilité/difficulté. Estimez-vous que le développement du télétravail a eu des effets sur les pratiques syndicales suivantes ?

TABLEAU Colonnes :

- Oui, ils sont plus nombreux
- Oui, ils sont moins nombreux
- Non, pas d'effets particuliers / je ne sais pas

Lignes :

- a) Contacts et discussions avec les salariés
- b) Animations de la section, syndicalisation des salariés
- c) Représentation de salariés devant la hiérarchie

- d) Participation aux structures de représentation des salariés
- e) Élaboration de propositions quant aux orientations économiques et sociales de l'entreprise
- f) Négociation d'accords collectifs (dans l'entreprise)
- g) Gestion des conflits

D15. Le télétravail affecte-t-il, selon vous, vos pratiques visant à mobiliser les salariés ?

- Oui
- Non

Si _____ oui, _____ de _____ quelles _____ manières _____ ?

D16. Au cours de ces trois dernières années, votre entreprise/établissement a connu au moins... (plusieurs réponses possibles)

- Un débrayage
- Une grève (d'un jour ou de plusieurs jours)
- Une grève perlée ou du zèle
- Un refus d'heures supplémentaires
- Un rassemblement, une manifestation
- Une pétition
- Autre
- Rien de tout cela

{D16 ENR}Autre, _____ veuillez _____ préciser _____ :

E. Pratiques professionnelles, collectif de travail et télétravail

E0. Est-ce que vous télétravaillez ?

- Oui
- Non

E0. Bis. Depuis quand télétravaillez-vous ?

- Avant la pandémie
- Depuis la pandémie et les phases de confinement

E1. Depuis que vous télétravaillez, vous trouvez que votre charge de travail :

- Est moins importante qu'avant
- N'a pas changé
- Est plus importante qu'avant

E2. Pensez-vous que sur votre capacité à accomplir et atteindre vos objectifs professionnels le télétravail a des effets plutôt :

- Positifs
- Neutres
- Négatifs

E3. Concernant les échanges avec votre hiérarchie, pensez-vous que le télétravail a plutôt :

- Accru leur densité
- Inchangé leur densité
- Diminué leur densité

E4. Concernant les échanges avec les éventuelles personnes que vous managez, pensez-vous que le télétravail a plutôt :

- Accru leur densité
- Inchangé leur densité
- Diminué leur densité
- Non concerné·e

E5. Concernant le suivi des activités des éventuelles personnes que vous managez, pensez-vous que le télétravail a plutôt des effets :

- Positifs
- Neutres
- Négatifs
- Non concerné·e

E6. Concernant vos échanges avec vos collègues proches, pensez-vous que le télétravail a plutôt :

- Accru leur densité
- Inchangé leur densité
- Diminué leur densité

E7. Concernant vos échanges avec vos collègues moins proches, pensez-vous que le télétravail a plutôt :

_____ :

- Accru leur densité
- Inchangé leur densité
- Diminué leur densité

Depuis que vous télétravaillez, vous trouvez que ...

- | | N'ont pas changé | | Se sont améliorées | Se sont dégradées | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| E8. Vos relations avec vos collègues : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| E9. Vos relations avec votre hiérarchie : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| E10. Vos relations avec les personnes que vous encadrez (le cas échéant) : | | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| E11. Les réunions de travail : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |

E12. Vous considérez que les réunions en présentiel :

- Ne sont plus nécessaires
- Restent nécessaires

{E12 ENR} Pourquoi ?

E13. Que pensez-vous du télétravail dans le cadre de vos activités professionnelles ?

F. Vos pratiques du télétravail

F1. Votre lieu de travail est accessible en combien de temps depuis votre domicile ? (quel que soit le moyen de transport pour y accéder)

- 15 minutes ou moins
- Entre 15 et 30 minutes
- Entre 30 minutes et 1 heure
- Entre 1 heure et 1 heure 30
- Entre 1 heure 30 et 2 heures
- Plus de 2 heures

F2. Pour accéder à votre travail (site principal si plusieurs sites), quel est le mode le plus fréquent de transport utilisé ?

- Marche
- Vélo
- Métro/RER
- Train
- Véhicule personnel (voiture, moto/scooter) ou de fonction
- Vous cumulez plusieurs moyens de déplacement

Si vous cumulez plusieurs moyens, lesquels ?

- Train
- Vélo/trottinette
- Métro/RER
- Véhicule personnel

F3. Pour quelle raison ne télétravaillez-vous pas ? (plusieurs réponses possibles)

- Je ne le souhaite pas
- Mon activité professionnelle n'est pas jugée comme « télétravaillable » par mon employeur
- Mon employeur me le refuse

F4. a) D'après l'accord ou la charte de votre établissement, à quel rythme pouvez-vous télétravailler ?

- Hebdomadaire
- Mensuel
- Annuel
- Autre
- Je ne sais pas

F4.b) D'après l'accord ou la charte de votre établissement, combien de jours de télétravail pouvez-vous effectuer par semaine ?

- Moins d'un jour
- Un jour
- Deux jours
- Trois jours
- Quatre ou cinq jours
- Je ne sais pas

F4.c) En pratique, par semaine, vous télétravaillez réellement :

- Un jour
- Deux jours

- Trois jours
- Quatre jours
- Cinq jours

F5. Vos journées de télétravail sont-elles en général les mêmes d'une semaine à l'autre :

- Oui
- Non

F5. a. Si vos journées de télétravail sont en général les mêmes d'une semaine à l'autre indiquez le ou les jours de télétravail :

- Lundi
- Mardi
- Mercredi
- Jeudi
- Vendredi
- Samedi

F6. Ce rythme de télétravail vous satisfait-il aujourd'hui ?

- Oui, en partie
- Oui, complètement
- Non

F7. Comment jugez-vous la qualité de vos conditions de télétravail aujourd'hui ?

- Plutôt mauvaises
- Plutôt moyennes
- Plutôt bonnes

{F7_ENR}Pourriez-vous expliciter votre réponse ? (équipement, espace, sonorité, etc.) :

.....

F8. L'organisation de votre télétravail est :

- Fixée par votre employeur·e ou l'intermédiaire d'un·e supérieur·e
- Fixée par vous-même, avec l'accord d'un·e supérieur·e
- Fixée d'un commun accord avec votre supérieur·e/manager·e

F9. À quelle fréquence en moyenne télétravaillez-vous en dehors de chez vous ? (espace de coworking, tiers-lieux, trajets, autres)

- Jamais, je télétravaille toujours depuis chez moi
- Fréquemment, une fois par semaine au moins
- De temps en temps, quelques fois dans le mois
- Rarement, moins d'une fois par mois

F10. Êtes-vous parfois amené à exercer votre activité dans des locaux appartenant à votre entreprise mais hors de votre lieu de travail habituel (par exemple plus proche de votre domicile) ?

- Oui
- Non

F11. Si vous souhaitez ajouter des éléments concernant le télétravail et vos activités/pratiques syndicales :

.....

F12. Dans le cadre de la poursuite de cette enquête, il se peut que nous recontactons des personnes ayant répondu au questionnaire, accepteriez-vous d'être éventuellement recontacté·e par un·e chercheur·se pour approfondir le thème des effets du télétravail sur les activités syndicales ?

- Oui
- Non

F12bis. Si oui, merci d'indiquer vos coordonnées (l'anonymat alors levé ne l'est uniquement que pour les chercheurs qui analysent le questionnaire)