

À L'ÉPREUVE DU TÉLÉTRAVAIL

Entretien avec [Sophie Binet](#), [Alexandra Jean](#), [Frédérique Letourneux](#), Propos recueillis par [Emre Öngün](#), [Karel Yon](#)

La Découverte | « [Mouvements](#) »

2021/2 n° 106 | pages 60 à 69

ISSN 1291-6412

ISBN 9782348069543

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-mouvements-2021-2-page-60.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour La Découverte.

© La Découverte. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

À l'épreuve du télétravail

*Entretien avec Sophie Binet¹,
Alexandra Jean²
et Frédérique Letourneux³*

**PROPOS
RECUEILLIS PAR
EMRE ÖNGÜN⁴
ET KAREL YON⁵**

Les confinements consécutifs à la crise sanitaire ont brutalement fait basculer de larges franges de travailleur·euses dans le télétravail. L'expérience du télétravail est cependant socialement sélective et socialement différenciée, comme le rappellent nos trois intervenantes. À partir de points de vue différents, mais ayant chacune été directement confrontée aux enjeux du télétravail, elles abordent des questions aussi importantes que la façon dont l'organisation du travail à distance s'apure ou reconfigure les collectifs de travail, exacerbe les inégalités de genre et met au défi l'action syndicale.

1. Co-secrétaire générale de l'Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens de la CGT.

2. Consultante en santé au travail, experte auprès des CSE/ CHSCT, habilitée IPRP.

3. Sociologue. Elle a soutenu en 2017 à l'EHESS une thèse intitulée « À distance. Enquête sur les figures contemporaines du travail à domicile » (sous la direction de Bénédicte Zimmermann).

4. Membre du comité de rédaction de la revue *Mouvements*.

5. Membre du comité de rédaction de la revue *Mouvements*.

Mouvements : *Le travail à distance, c'est quoi ? Quels ont été les effets de la crise sanitaire sur cette forme de travail ?*¹

Alexandra Jean : Le télétravail, c'est la réalisation d'une activité professionnelle hors du lieu habituel de travail *via* des dispositifs de télécommunication. Par définition, cela concerne davantage les salarié·es dont l'activité peut suivre un circuit dématérialisé, notamment des salarié·es exerçant des fonctions centrales (secrétariat, comptabilité, ressources humaines, finance, informatique, etc.), la majorité des cadres, des salarié·es de plateformes téléphoniques...

Frédérique Letourneux : Le télétravail régulier peine encore à se développer en France. D'après la dernière enquête de la DARES, publiée en 2017, seuls 3 % des salarié·es le pratiquent au moins un jour par semaine, et 7 % de façon plus occasionnelle. Les télétravailleur·euses sont majoritairement des cadres (61 %) et sont relativement plus nombreux·ses dans les métiers de l'informatique ou de la télécommunication.

Sophie Binet : La crise sanitaire et le confinement ont changé la donne. Le nombre de télétravailleur·euses a explosé et atteint près de 30 %

pendant le premier confinement. La nature du télétravail a également changé puisqu'avant la crise sanitaire il ne s'exerçait quasiment jamais à temps plein. Cependant, le télétravail reste une caractéristique propre aux cadres et professions intermédiaires : l'enquête UGICT sur le travail confiné⁶ a démontré que même pendant le premier confinement, plus de 70% des télétravailleur-euses appartenaient à ces catégories.

6. <https://ugictcgt.fr/le-monde-du-travail-en-confinement-une-enquete-inedite/>

M. : *Que fait le télétravail à l'organisation du travail ?*

A. J. : En mars dernier, en s'imposant massivement et brutalement, le télétravail a inévitablement produit une désorganisation du travail. Les employeurs ont été pris de court et les organisations n'avaient évidemment pas été pensées en amont pour prévenir les risques de dégradation des conditions de travail et leurs effets sur la santé des salarié-es. Nombre de salarié-es ont fait part de phénomènes d'intensification et d'accroissement de leur charge de travail. Dans un contexte d'impréparation, parfois aggravé de lacunes préexistantes – avec, par exemple, des dispositifs informatiques vieillissants ou dégradés –, cela n'a rien d'étonnant. Ces conditions matérielles dégradées ont mécaniquement alourdi la charge de travail tout en provoquant des ralentissements. Les habitudes de travail ont été bouleversées alors que le temps nécessaire pour les repenser faisait précisément défaut. Les salarié-es ne pouvaient plus compter sur les temps d'échanges informels et fluides entre collègues, indispensables à la résolution rapide de tous les problèmes qui surgissent quotidiennement. Il a fallu du temps pour concevoir, tester et stabiliser les nouvelles organisations et procédures de travail. Cette désorganisation/réorganisation du travail a complexifié les tâches et a donc, bien souvent, allongé leurs temps de réalisation. Ce qui s'est souvent traduit par un débordement insidieux sur les temps de repos, qu'il s'agisse des pauses déjeuner ou du soir et des week-ends. En outre, lors du premier confinement, les salarié-es ayant des enfants ont dû en plus gérer l'école à la maison.

Cette dégradation des conditions de travail et de vie causée par l'adaptation individuelle et collective à la pandémie a eu des effets manifestes sur la santé, avec une augmentation de la charge mentale, de fortes fatigues physiques et psychiques, l'apparition de troubles du sommeil... Nous observons là un des principaux effets secondaires du Covid-19, qu'il serait préjudiciable de minimiser.

S. B. : Je partage l'ensemble de ce constat. Pendant le premier confinement, l'Ugict-CGT a réalisé une grande enquête sur le travail confiné, et a reçu 35 000 réponses qui dressent le panorama du télétravail en mode dégradé⁷ et montrent globalement un travail s'organisant en dehors du droit : une large majorité de répondant-es nous dit, alors qu'il s'agit d'obligations légales, ne pas avoir de prise en charge de leur matériel et de leurs frais, de définition ni de respect de leurs horaires de travail, de droit à la déconnexion... Ce panorama montre aussi une grande hétérogénéité. D'abord, celles et ceux qui télétravaillaient avant la crise, même si c'était seulement un ou deux jours par semaine, l'ont mieux vécu : ils et elles étaient déjà équipés-es, le télétravail faisait l'objet d'un cadre clair

7. <https://ugictcgt.fr/le-monde-du-travail-en-confinement-une-enquete-inedite/>

négocié avec l'employeur avec un accord collectif et un avenant au contrat de travail, avec des plages de disponibilité, un management adapté... De l'autre côté, le pire a évidemment été pour les parents et en particulier les femmes, car notre enquête a montré que la prise en charge des enfants a principalement reposé sur elles lors de la fermeture des écoles, avec des situations très compliquées qui ont duré plus de 3 mois ! L'autre catégorie très impactée, ce sont les managers de proximité, pour qui le relationnel est au cœur du métier et dont le travail a été profondément bouleversé avec un mode d'animation d'équipe à réinventer totalement : une standardisation du travail et donc moins de capacité à gérer les injonctions contradictoires entre le travail prescrit et le travail réel, une « infobésité »... le tout sans formation ni accompagnement. Enfin, évidemment, les conditions matérielles de vie ont directement influé sur le télétravail : taille du logement, calme, environnement ont un impact direct !

F. L. : Pour compléter, il faut rappeler que le télétravail ne peut se résumer au simple recours à des outils numériques. Il transforme les pratiques mêmes de travail et peut avoir des effets sur la manière de se définir comme professionnel-le. Comme le rappelle Sophie Binet, la distance transforme d'abord le lien hiérarchique avec le manager. Le lien de subordination qui définit la relation contractuelle salariée suppose un contrôle du travail en train de se faire. Or, la perte du contrôle physique visuel introduite par le travail à distance fragilise en soi la relation avec l'employeur, introduisant potentiellement un soupçon de défaut de loyauté ou de manque d'implication. Quand on interroge les managers, ils disent réfléchir à la mise en place d'autres moyens de contrôle du travail (fixation d'objectifs) et d'animation d'équipe (réunion à distance, « machine à café » virtuelle, comme dans le groupe Orange).

Je pense aussi que le fait d'exercer son travail à distance a des impacts sur la manière de le faire. Je l'ai vu dans ma thèse qui portait sur la comparaison de trois groupes professionnels : des graphistes, des journalistes et des secrétaires⁸. L'enquête a fait apparaître que le travail à distance pouvait être revendiqué et vécu de façon positive ou, au contraire, de façon subie. Ainsi, pour certains, le travail à distance est d'abord vécu sur le mode de la contrainte : le travail est réalisé sans que ne soit perçue son inscription dans un tout, dans une œuvre collective. C'est alors la figure du « pion », du « pompier de service » qui domine, renvoyant à la notion de flexibilité introduite dans le processus de travail.

Dans le contexte particulier du confinement, on a vu certain-es professionnel-le contrain-t-es de télétravailler alors que leur métier était réputé ne pouvoir s'exercer à distance, à l'image des enseignant-es ou des professionnel-les du médico-social. Cette nouvelle organisation du travail a non seulement transformé la relation professeur-e/élève, médecin/patient-e, travailleur-euse social-e/bénéficiaire, mais amené ces professionnel-le à s'interroger sur ce qui définit, légitime leur mandat professionnel. Par exemple, faire de la veille sociale par téléphone est-ce de l'accompagnement social ? Animer une classe virtuelle, est-ce une

8. La spécificité de ces trois professions tient au fait qu'elles s'exercent aussi bien sous statut salarié typique de co-présence que sous statut indépendant (micro-entreprise pour les secrétaires, indépendant cotisant à la Maison des artistes pour les graphistes) ou salarié multi-employeurs (pigistes).

façon de créer du lien pédagogique ? L'analyse de ces cas-limites nous permet de réfléchir à la manière dont le travail lui-même est impacté par la distance.

M. : *Comme attendu, l'Accord national interprofessionnel (ANI) sur le télétravail a accouché d'une souris, en raison des blocages du patronat...*

S. B. : L'UGICT-CGT travaille sur le sujet depuis 20 ans. Nous avons obtenu l'encadrement du télétravail par un accord au niveau de l'Union européenne en 2002, qui a ensuite été décliné en France en 2005, avec la signature de la CGT. Dans de nombreuses entreprises ou administrations dans lesquelles nous sommes implantés, il y a des accords collectifs qui encadrent le télétravail. Le problème, c'est qu'avec l'essor des outils numériques, le patronat veut s'exonérer de ce cadre collectif pour développer un télétravail « gris », sans accord collectif ni avenant au contrat de travail. Ainsi, le leitmotiv du patronat pendant cette négociation a été de dire que nous étions dans un moment de grande innovation sur le télétravail et qu'il ne fallait surtout pas le freiner avec de nouvelles règles !

Alors que le patronat était jusque-là souvent réticent au télétravail, par peur de perdre le contrôle des salarié-es, il y voit maintenant une opportunité. Il veut généraliser un télétravail non encadré et ubériser le salariat de l'intérieur, en transformant le télétravail en un sous-statut, une forme de travail indépendant : sans prise en charge du matériel et des frais professionnels, sans temps de travail clairement défini, sans collectif de travail. Deuxième effet d'aubaine, la réduction des coûts d'exploitation et des surfaces de bureaux, en accompagnant le télétravail d'une réorganisation des lieux de travail en *open space* et *flex office*. Enfin, à moyen terme, avec le télétravail temps plein, le patronat peut également anticiper un mouvement d'externalisation et de délocalisation du travail qualifié.

Les ordonnances Macron de 2017 ont accompagné ce mouvement en supprimant les obligations issues de l'ANI de 2005 qui encadraient le recours au télétravail : plus besoin d'accord collectif, de charte de l'employeur ni même d'un avenant individuel au contrat de travail, un accord individuel par tout moyen (c'est-à-dire y compris oral !) suffit.

F. L. : Ayant travaillé sur des métiers qui s'exercent aussi sous statut indépendant, mon acception du « travail à distance » sort du strict cadre du télétravail salarié et interroge aussi les formes de brouillage entre salariat et indépendance. De ce point de vue, on peut faire l'hypothèse que, dans un contexte de crise économique, certaines entreprises choisissent non seulement d'externaliser le procès de travail, en favorisant des formes de dé-spatialisation, mais encouragent aussi une sortie du cadre salarié pour gagner en flexibilité, en ayant recours à un travail payé à la tâche. Dans ces conditions, le recours au travail à distance pourrait contribuer encore à fragiliser davantage une partie de la main-d'œuvre flexible en lui faisant porter l'ensemble des risques liés à la fluctuation de l'activité, via le recours à des missions conduites sous statut indépendant.

M. : *Le télétravail pose aussi la question de la frontière entre vie professionnelle et vie privée, avec des implications en termes d'inégalités de genre...*

9. Voir l'analyse genrée que nous avons publiée dans *The Conversation* : <https://theconversation.com/travailler-au-temps-du-covid-19-les-inegalites-femmes-hommes-en-chiffres-140589>.

S. B. : Sans encadrement collectif et réflexion sur les inégalités de genre, le télétravail les fait exploser. Notre enquête⁹ montre les points suivants. D'abord, l'organisation de l'école à la maison et la prise en charge des enfants lorsqu'ils sont cas contact, ou que l'école est fermée, reposent d'abord sur les femmes, y compris lorsque les deux conjoint-es sont en télétravail. Un rappel des rapports de force existant dans le couple, de la répartition stéréotypée des rôles, mais aussi du fait que dans la majorité des couples, les femmes gagnent moins que leur conjoint : leur travail est donc, pour elles, déterminant, mais pour leur conjoint, plus ou moins consciemment dévalorisé. Le travail des femmes est donc plus souvent interrompu et dérangé. Ce cumul avec des charges domestiques n'a pas été pris en compte par les employeurs : seule une toute petite minorité de femmes ont dit avoir bénéficié de réductions de temps et charge de travail, de souplesse pour l'organisation des horaires... Elles ont donc été en surcharge pendant de longs mois, avec la culpabilité de ne pas assez s'occuper du travail des enfants (et d'être responsables de leur échec scolaire !) et de bâcler leur travail professionnel. Cela s'est bien sûr traduit en termes de santé – certaines ont fait des *burn-out* –, d'ambiance familiale, mais aussi de carrière professionnelle, avec la marginalisation sur des projets importants, de mauvaises évaluations... Ensuite, les inégalités matérielles sont aussi fortes : les femmes sont plus nombreuses à ne pas avoir d'équipement adapté pris en charge par l'employeur, ni de pièce où s'isoler pour pouvoir travailler. Ce cumul de facteurs fait qu'elles sont plus nombreuses à déplorer du stress et des douleurs physiques. Enfin, le lieu de vie peut être pour les femmes un lieu de violences, violences qui ont augmenté pendant le confinement.

Le télétravail temps plein est donc dangereux pour les femmes. Par contre, dès lors qu'il permet plus de souplesse horaire, il peut être un levier pour une meilleure articulation des temps. Mais la vigilance s'impose pour empêcher qu'il ne renforce l'assignation des femmes aux tâches domestiques !

F. L. : Dans la lignée des observations qui ont pu être faites par d'autres sur le caractère essentiellement féminin du temps partiel¹⁰, on pouvait faire l'hypothèse que le recours au télétravail soit proposé en priorité aux femmes.

10. Margaret MARUANI, *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte, 2011.

Cependant, il importe de croiser une lecture en termes de genre avec des éléments en lien avec la situation maritale, la classe, le diplôme, le métier. L'enquête ethnographique que j'ai menée auprès de professionnel-les travaillant à domicile montre une capacité inégalement distribuée en termes de genre, d'âge et de métier à définir un *chez soi de travail*. Au sein d'un espace où les indices de mise au travail sont flous, *l'être au travail* et *l'être au repos* ne se traduisent pas nécessairement par un changement d'état visible. D'un côté, il y a ceux-elles qui subissent le travail à distance et qui ne travaillent que dans les interstices sur un rythme aléatoire. Parmi

ces enquêtées, on trouve une majorité de femmes diplômées qui vivent le travail à distance comme une assignation doublement problématique au domicile qui non seulement les fragilise professionnellement, mais surtout les met en première ligne dans la prise en charge des tâches domestiques et parentales. À l'inverse, la plupart des femmes secrétaires de mon corpus d'enquête, en majorité issues des classes populaires, valorisent le fait de pouvoir prendre en charge leurs tâches parentales tout en continuant à travailler. Elles revendiquent la figure de la *femme active au foyer* et trouvent dans ce mode d'organisation un espace de liberté dont elles s'estimaient privées dans un cadre salarié.

Du côté des hommes, on trouve deux modèles dominants antagonistes. D'un côté, celui qui consiste à « tracer des frontières » pour limiter au maximum les intrusions de la vie privée dans la vie professionnelle et, inversement, en reproduisant la métrique salariale. Dans cette configuration, le fait de travailler à domicile n'est pas vu par exemple comme une solution alternative à un mode de garde et la conjointe reste en première ligne dans la gestion des tâches domestiques et parentales. De l'autre, on observe un modèle d'organisation qui consiste à « occuper les marges » : tout devient travail sans que rien ne soit vraiment perçu comme tel. Ce modèle est dominant chez les graphistes rencontrés qui valorisent leur identité d'artiste et rejettent l'idée que le travail puisse être réduit en unités comptables. Le travail est réalisé sous un mode nomade, mais les impératifs professionnels passent toujours devant les contraintes familiales et domestiques. Parmi les femmes qui parviennent à « tracer des frontières », on trouve une majorité de femmes en couple avec des hommes de classe moyenne et supérieure.

M. : *Le discours syndical insiste le plus souvent sur les dangers du télétravail. Mais quel peut être le potentiel de libération du télétravail du point de vue des salarié-es ?*

A. J. : Certain.e.s salarié-es m'ont expliqué que le télétravail a, dans certains cas, été bénéfique, parce qu'il les a extrait-es de situations de tensions sur le lieu de travail telles que des pressions venant de la part du management ou une ambiance délétère au sein du collectif de travail. D'autres témoignent que travailler à domicile leur permet également de retrouver de l'autonomie dans l'organisation de leurs tâches quotidiennes.

Cependant, ces cas ne sont pas généralisables. On l'a dit, la pression du management peut également s'exercer à distance et l'autonomie relative d'un-e salarié-e dépend des contraintes imposées par l'employeur en termes d'objectifs de production, de temps de connexion, de réalisation de l'activité ou de nécessité de rendre des comptes sur l'avancement de son travail. En outre, les nombreuses réunions par visioconférence ont fortement contraint les salarié-es, leur faisant perdre leur autonomie quant à l'organisation de leur journée.

Une autre raison qui invite à une certaine prudence renvoie au contexte très particulier dans lequel ces dispositifs de télétravail ont été mis en œuvre. L'installation du télétravail dans la durée ne pose

pas exactement les mêmes questions qu'une mesure vécue comme une parenthèse causée par une situation exceptionnelle.

Sur ce dernier point, cela fait d'ailleurs un moment qu'une partie du management a bien compris qu'à certaines conditions, mais dans de nombreux cas, un·e employé·e « autonome » est plus productif·ve qu'un·e employé·e « contrôlé·e ».

F. L. : Depuis le début des années 1980, dès les prémices de la télématique, les promesses du développement du télétravail sont présentées sous l'équation doublement gagnante, à la fois du côté des entreprises qui pourraient y gagner en termes d'espace et de flexibilité et du côté des salarié·es qui y gagneraient en autonomie. C'est d'ailleurs pour ce gain en termes d'autonomie que le télétravail paraît plébiscité dans les différents sondages réalisés depuis des mois. Mais il me semble qu'il faut aussi y lire en creux les maux du travail soulignés par de nombreuses enquêtes : pénibilité du travail, manque de sens dans le travail réalisé, pressions de la hiérarchie, transformation des organisations de travail, destruction des collectifs de travail, etc.

S. B. : Il nous faut analyser et prendre en compte les aspirations des salarié·e.s. La crise sanitaire explique la volonté de télétravailler pour se protéger ou éviter d'avoir à supporter un masque toute la journée. L'aspiration au télétravail dit donc en creux la dégradation des conditions de travail en présentiel. Mais elle porte aussi en elle la volonté de travailler et vivre autrement. Mais je partage tout ce qui a été dit précédemment. Les salarié·es sont très ambivalent·es sur le télétravail, et leur perception peut changer dans la durée. Pour résumer, nous avons intitulé notre campagne « le télétravail oui, mais à nos conditions ». L'enjeu, alors que le patronat veut tout décider seul, et renforcer, avec le télétravail, le lien de subordination, c'est de garantir le choix du télétravail et de son organisation, et d'en faire justement un levier pour regagner de l'autonomie. Il faut préserver le collectif de travail en limitant la durée du télétravail à un mi-temps hebdomadaire et l'accompagner d'outils d'évaluation très réguliers et d'une révision en profondeur du management.

M. : *Le télétravail peut également prendre la forme du « travail à distance », c'est-à-dire hors de son domicile mais à distance de l'employeur, par exemple dans des espaces de co-working. Qu'est-ce que ces dispositifs font aux collectifs de travail ? Contribuent-ils à les casser ou bien plutôt à les recomposer ?*

F. L. : On a vu effectivement apparaître ces dernières années des espaces de travail partagés qui se présentent tout à la fois comme des alternatives au travail à domicile et à l'entreprise. D'un côté, certain·es professionnel·les décident de louer à plusieurs un bureau dans le parc locatif privé et de mutualiser certaines dépenses (internet, téléphone, etc.). De l'autre, des espaces de co-working, parfois désignés sous le terme de « tiers-lieux », sont gérés par des associations ou des collectivités et proposent à la location des postes de travail au sein d'un espace partagé. D'après un dernier comptage¹¹, la France en compterait 1 800, essen-

11. « Mission coworking. Territoire, travail, numérique », Rapport Levy-Waitz, Ministère de la Cohésion des territoires, 2018.

tiellement en milieu urbain, mais aussi plus timidement en milieu rural, où ils ont pris l'appellation de « télé-centres »¹². Ces nouveaux espaces de travail peuvent renvoyer à des formes d'organisation extrêmement variées¹³, du simple espace physique de travail partagé à la structuration d'un réseau professionnel.

Dans le cadre de ma thèse, j'ai un peu étudié ces formes collectives alternatives auxquelles avaient recours des travailleur-euses à distance qui exerçaient leur activité sous statut indépendant. J'ai pu repérer deux modes d'usage différents. Le premier usage est celui qui consiste à louer un bureau pour neutraliser le chez-soi en cherchant une inscription dans un cadre professionnel. Cette stratégie d'*exit* du domicile se traduit par un rythme régulier qui se cale sur « de vrais horaires de bureau ». Dans certains de ces espaces, on trouve aussi des logiques de collectif de travail, parfois structurées autour de logiques de métier (collectifs de pigiste, de graphistes) : échanges de « plans de travail », partage de connaissances, etc. Le second usage se repère plutôt dans les espaces de co-working : on y vient travailler ponctuellement, au gré des envies et des projets. Il concerne plutôt de jeunes professionnel-les qui débutent leur carrière.

Dans les deux cas, il faut noter que la prise en charge du coût d'un tel espace est déléguée au·à la travailleur-euse. On a l'habitude de dire que le télétravail renvoie à la charge du de la travailleur-euse et de son entourage la gestion du temps. Dans ce cas lui revient aussi la gestion de l'espace. La structuration de ces collectifs *ad hoc* de travailleur-euses qui regroupent souvent autant des indépendant-es que des télétravailleur-euses salarié-es semble renvoyer à des logiques contradictoires d'entraide (échanges de savoirs) mais aussi de concurrence entre travailleur-euses (position plus ou moins dominante sur le marché, phénomènes de sous-traitance).

S. B. : Cela fait partie des sujets à surveiller dans la durée. Les tiers lieux cassent l'isolement du télétravail, aident à marquer la frontière vie professionnelle/vie personnelle, garantissent des lieux de travail adaptés, et permettent aussi de fuir des environnements violents. Cependant, ils ne permettent pas de recomposer le collectif de travail : s'y croisent des salarié-es avec une diversité d'employeurs, de métiers, de missions... Ils peuvent être un levier d'aménagement du territoire, pour lutter contre l'hyper concentration des lieux de décision et donc la ségrégation et la désertification rurale, mais il doit bien sûr y avoir une réflexion sur leur prise en charge : pas question que cela permette aux employeurs de se désengager sur le dos des collectivités !

M. : *Les organisations syndicales ont-elles développé des stratégies spécifiques pour toucher les salarié-es en télétravail ?*

A. J. : Une hypothèse assez tentante serait de considérer que le télétravail aggrave de façon significative la tendance à l'éparpillement et à la fragmentation des collectifs de travail, laquelle n'est évidemment pas des plus favorables au déploiement des syndicats et à leurs activités. Il convient aussi de remarquer que la mission des représentant-es du personnel et des syndicats avait déjà été fragilisée par la fusion-

12. B. MORISET, « Les télécentres dans les territoires ruraux français. Essai d'évaluation », Note de recherche, 2011.

13. A. BOBOC, K. BOUCHARÉB, V. DERUELLE, et J.-L. METZGER, « Le coworking : un dispositif pour sortir de l'isolement ? », *Sociologies [en ligne]*, 2014.

14. CE : Comité économique, CHSCT : Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail, DP : Délégué du Personnel.

restructuration des instances représentatives (CE, CHSCT, DP¹⁴) dans le Comité social et économique (CSE). C'est dans ce contexte que surgissent la crise sanitaire et la réponse par le télétravail. Or les CSE sont composés d'élu·es qui n'ont pour certain·es pas encore eu le temps de se former à des missions multiples et largement reconfigurées. De plus, la montée en compétence des collectifs *via* les échanges, notamment en matière de transmission des savoir-faire entre ancien·es et nouveaux·elles représentant·es du personnel, n'a pas pu se faire dans des conditions optimales. En somme, la relation avec les salarié·es, déjà pas toujours facilitée pour de multiples raisons, a été immanquablement contrariée par la dispersion et l'éloignement induits par le télétravail.

J'ai pu néanmoins observer l'ébauche de pratiques et de stratégies de réponse à ces difficultés. Les représentant·es du personnel mobilisent leurs réseaux pour prendre des nouvelles des salarié·es des différentes équipes et échanger sur leurs nouvelles conditions de travail. Après quoi ces informations sont mutualisées au sein des organisations syndicales ou des instances. Des CSE ont aussi revendiqué auprès de l'employeur la réalisation d'enquêtes internes consacrées à l'impact du télétravail sur les conditions de travail.

S. B. : Indéniablement, le télétravail, notamment à temps plein, complique la donne pour les organisations syndicales et oblige à une réflexion en profondeur. Il y a d'abord un problème de taille : aujourd'hui, pour pouvoir adresser des informations aux salarié·es sur leurs e-mails professionnels, il faut qu'il y ait un accord d'entreprise nous y autorisant. Ce qui n'existe que très rarement. C'est très grave, alors que le télétravail isole les salarié·es et accroît les risques organisationnels du travail, nous ne pouvons pas jouer notre rôle de prévention et faire remonter ces situations. Ensuite, les temps informels étant supprimés, on peut mettre longtemps avant de se rendre compte que l'on n'est pas seul à vivre une situation. La direction a un boulevard pour mettre les salarié·es en opposition, leur donner des réponses différentes et individualiser un peu plus le management et les droits. Ce qui commence d'ailleurs avec le télétravail lui-même : c'est le fait du prince pour pouvoir accéder au télétravail, avoir un remboursement de ses frais ou un respect de ses horaires...

Quelles réponses syndicales dans ce contexte ? D'abord, l'Ugict-CGT a décidé de faire du télétravail un axe central de son intervention. L'enquête que nous avons réalisée durant le confinement visait à mettre en lumière et à dénoncer les dangers de ce télétravail dégradé. Nous avons ensuite rédigé un accord type et, dans la continuité d'un précédent guide de la négociation, nous avons formé plus de 300 militant·es sur le droit existant et les points-clés à exiger¹⁵. Ces formations se sont faites *via* des webinaires, ce qui nous a permis une grande réactivité. Ensuite, pour construire le rapport de force, du fait de l'hétérogénéité des situations et des aspirations, nous avons mis à disposition une consultation adaptable pour les syndicats. Chaque syndicat peut générer sa propre consultation en choisissant les questions qui lui semblent pertinentes, et a ensuite la main pour l'administrer et traiter les réponses. Les résultats s'agglomèrent sur le

15. Tous nos outils sont disponibles ici : <https://teletravail.ugictcgt.fr/>

site de l'Ugict, ce qui nous permet d'avoir une vue interprofessionnelle. La CGT de Thalès a mis en place cette consultation et obtenu plus de 5 000 réponses, ce qui lui a permis de gagner un bon accord télétravail. De même à la Banque de France par exemple. Nous travaillons désormais sur des outils à destination directe des salarié·es. Nous avons réalisé plusieurs heures d'informations syndicales numériques, sous forme de « facebook live », et nous publions un guide des droits du télétravail pour montrer concrètement que contrairement aux pratiques patronales, le télétravail ne signifie pas la fin du droit du travail ! Nous allons désormais centrer notre action sur les risques organisationnels du travail, en mettant à disposition des outils concrets de prévention.

Nous proposons aussi des actions collectives numériques. C'est par exemple ce qu'a fait notre union fédérale Ugict dans l'énergie (Ufict FNME), en organisant des webinaires la veille des journées de mobilisation contre le projet Hercule, ce qui a permis à des centaines de cadres de se mobiliser. De même, dans la bataille contre le PSE de Nokia (qui concernait essentiellement des cadres et ingénieurs, dont beaucoup en télétravail), la CGT a organisé des AG numériques qui ont rassemblé plus de mille salarié·es, c'est là que la grève et les manifestations ont été votées.

Au-delà, le développement du télétravail impose une réflexion de fond sur la numérisation des relations de travail. Cela fait plus de 10 ans que l'Ugict fait du développement des outils numériques une priorité, mais il nous faut amplifier. Nous travaillons par exemple à la construction d'une appli pour permettre aux télétravailleur·euses de rompre l'isolement. Nous avons été la première organisation syndicale en France à porter la revendication de droit à la déconnexion, en 2013/2014. À partir de cette question concrète, nous avons élargi cette réflexion sur l'ensemble des bouleversements induits par la révolution numérique, refusant le déterminisme technologique, et considérant, comme cadres, que nous étions utilisateur·rices mais aussi concepteur·rices des technologies, et donc que nous avons vocation à nous exprimer sur leur finalité comme sur leur utilisation. Nous avons pris de très nombreuses initiatives sur le sujet¹⁶, et cette question de la transformation du travail par le numérique sera encore au cœur de notre prochain congrès, qui se tiendra en novembre à Rennes. La nouveauté avec la crise sanitaire, c'est l'accélération des transformations, ce qui exige encore plus d'anticipation et de diffusion de nos réflexions et outils. La question centrale, c'est comment mettre le progrès technologique au service du progrès social et environnemental. Et ce qui est sûr c'est que cela ne se fera pas naturellement ! Au contraire, l'histoire des précédentes révolutions industrielles démontre qu'elles se sont d'abord traduites par un accroissement de l'exploitation au XIX^e siècle, puis, grâce aux luttes, par du progrès social au XX^e. ●

16. Voir sur notre site dédié : <https://lenumeriqueautrement.fr/>