

Le télétravail
Un mode de vie

Laurent Taskin

Presses de Sciences Po
Collection Sécuriser l'emploi

Table des matières

Avant-Propos	3
Introduction : La reterritorialisation du travail où on ne l'attendait pas	4
Chapitre 1 : L'émergence et le développement du télétravail	Erreur ! Signet non défini.
Contexte socio-économique	Erreur ! Signet non défini.
Le télétravail, indissociable de la question du lieu du travail	Erreur ! Signet non défini.
Le partage du bureau.....	Erreur ! Signet non défini.
La distribution des espaces de travail.....	Erreur ! Signet non défini.
Le travail hybride	Erreur ! Signet non défini.
Qui sont les télétravailleurs ?	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre 2 : Télétravail et entreprise	Erreur ! Signet non défini.
Flexibiliser le travail.....	Erreur ! Signet non défini.
Réguler l'absence individuelle (1990-2020).....	Erreur ! Signet non défini.
Réguler la présence collective (2020-...)	Erreur ! Signet non défini.
Les défis du management à distance	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre 3 : Télétravail et individus	Erreur ! Signet non défini.
Une meilleure qualité de vie au travail...à distance ?.....	Erreur ! Signet non défini.
Equilibre vie privée – vie professionnelle.....	Erreur ! Signet non défini.
Un équilibre genré	Erreur ! Signet non défini.
Altération de la santé	Erreur ! Signet non défini.
Le télétravail, témoin de nos modes de vie	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre 4 : Télétravail et société.....	Erreur ! Signet non défini.
Défis économiques : un risque d'exode urbain	Erreur ! Signet non défini.
Défis environnementaux : un éco-bilan toujours incertain	Erreur ! Signet non défini.
Défis sociaux : facteur d'inclusion et dynamique de concertation sociale.....	Erreur ! Signet non défini.
Conclusion : Le télétravail comme mode de vie	Erreur ! Signet non défini.
Bibliographie	Erreur ! Signet non défini.

Avant-Propos

La principale difficulté que j'ai rencontrée lors de mes premières recherches sur le télétravail fut... de trouver des télétravailleurs. On estimait d'ailleurs qu'il y avait plus d'études sur le télétravail que de personnes qui le pratiquait. Je me souviens précisément de Bruno, cadre dans une entreprise du secteur informatique – comme on disait à l'époque –, télétravailleur le vendredi, et de ma découverte du bureau qu'il avait aménagé à son domicile. Une salle dédiée, un bureau avec toute la connectique nécessaire. Était-ce l'avenir ? Je n'en savais rien. J'avais toutefois le sentiment d'explorer des terres encore vierges, quoique remarquablement bien décrites dans des travaux prospectifs antérieurs.

J'ai commencé à m'intéresser au télétravail à la fin du siècle dernier : mes premiers articles scientifiques sur le sujet, intitulés sans grande originalité, « Enjeux et perspectives » ou « Entre autonomie et contrôle », remontent à 2002 ; mon premier livre dédié au télétravail co-écrit avec Patricia Vendramin parut en 2004. Autant dire que l'eau a coulé sous les ponts depuis ces premières études, du moins en ce qui concerne la pratique même du télétravail. Pour ce qui est des enjeux et des perspectives en revanche, le contrôle, l'isolement, le style de management et l'éclatement des collectifs (y compris syndicaux) demeurent d'actualité bien qu'ils furent largement traités dans la littérature scientifique dès la fin des années 1990.

En 2004, nous avons sous-titré notre ouvrage « une vague silencieuse » en référence à la marée montante du phénomène, discrète, faite de flux et de reflux. Périodiquement, en effet, une législation, un rapport ou une organisation remettait le télétravail sur le devant de la scène médiatique, avant que l'intérêt ne retombe. Ce faisant, la part des actifs pratiquant le télétravail croissait de manière ininterrompue en Europe comme en France – qui accusa longtemps un retard sur ses voisins. Aujourd'hui, le télétravail s'est imposé partout où c'était possible, c'est devenu un *mode de vie*. Bien sûr, les organisations tâtonnent, font un pas en avant, deux pas en arrière. Simplement parce que le télétravail draine un nombre impressionnant d'enjeux qui touchent au travail et à l'organisation, dans leur raison d'être et d'exister. Qu'est-ce qu'une organisation quand elle n'est plus *habitée* ? Qu'est-ce qu'un travail s'il s'exerce *en solitude* ?

C'est ce qui est intéressant dans l'étude du télétravail, et qui me fascine toujours aujourd'hui. Étudier le télétravail, c'est finalement étudier le travail, l'organisation du travail et leurs évolutions ; particulièrement quand on prend la peine de l'incarner, de ne pas rester au niveau des statistiques macro, en pénétrant l'organisation et en rencontrant ses travailleurs et managers – mes recherches en cours me permettant de comprendre à quel point ces derniers sont particulièrement bousculés dans l'exercice de leur métier par une mise à distance des collectifs et des personnes, voire du travail.

À l'heure de la société digitalisée, du monde du travail flexibilisé et individualisé, après une crise sanitaire majeure qui a contribué à sa diffusion, quel est le visage contemporain du télétravail ? Quels enjeux soulève-t-il aujourd'hui ? L'ambition de cet ouvrage est de répondre à ces questions. Je remercie sincèrement la chaire Sécurisation des parcours professionnels de Sciences Po et du Groupe des écoles nationales d'économie et statistique (Genes) et, en particulier, André Zylberberg et Antoine Rémond pour leur invitation et soutien dans cet exercice.

Laurent Taskin, mai 2024

Introduction

La *reterritorialisation* du travail où on ne l'attendait pas

Allégorie d'une certaine modernité – celle d'une société digitalisée où le travail est devenu transportable et le travailleur nomade –, le télétravail fait partie de ces phénomènes vis-à-vis desquels nous détenons tous un avis, une expérience, une vérité. Particulièrement depuis la pandémie de Covid-19 qui l'a popularisé auprès de travailleurs amenés à le pratiquer de manière contrainte, mais aussi auprès de celles et ceux, majoritaires, qui n'y ont pas accès. Cependant, le télétravail est-il populaire pour autant ? Contrastant avec l'image d'Épinal d'un télétravail vecteur d'autonomie, de productivité et de bien-être, son étude approfondie montre qu'il est le témoin d'exclusions – par exemple, en Europe, plus de la moitié des femmes et deux tiers des hommes exercent un métier qui ne s'y prête pas du tout –, qu'il est porteur de confusion entre vies privée et professionnelle, de charge mentale accrue, de perte de connaissances collectives et qu'il présente un risque pour l'activité économique des centres-villes, entre autres choses.

Étudier le télétravail est exigeant et quelque peu ardu tant il est le miroir des transformations de la société, de l'entreprise, du travail et des travailleurs. Le phénomène se fond dans le paysage. Par exemple, il s'inscrit dans un contexte de digitalisation autant qu'il y contribue en nécessitant l'usage des technologies de l'information et de la communication ; ou encore, il s'inscrit dans une pratique individualisante autant qu'il contribue à l'individualisation des rapports de travail. Pour certains, le télétravail témoigne d'une fluidification, d'une dispersion ou d'une dématérialisation du travail, lequel pourrait être à présent pratiqué n'importe où, n'importe quand (*anywhere, anytime*). Le travail serait déterritorialisé, il se serait affranchi d'un lieu fixe. Or, il est, au contraire, plus que jamais localisé dans un lieu propice à la réalisation d'activités de communication et de gestion de projet. Ce lieu étant devenu, au fil des transformations des espaces de travail et de la flexibilisation de nos vies, le domicile. Comme on fait aujourd'hui à peu près tout avec son smartphone, on fait aujourd'hui à peu près tout chez soi – on commande et reçoit ses courses et colis, on y travaille, on s'y détend. Le chez-soi est devenu le point névralgique de nos existences et de nos activités (Landour, 2023), dans un monde de solitude et d'atomisation des collectifs (Hertz, 2021 ; Linhart, 2015). Le travail s'est donc *reterritorialisé* au domicile, et c'est bien ce qui rend sa régulation problématique aujourd'hui.

Cette reterritorialisation dans l'espace-temps privé n'était pourtant pas souhaitée et reste d'ailleurs peu souhaitable. Elle n'était pas souhaitée par des salariés qui ont dû s'accoutumer d'espaces de travail ouverts et partagés leur ôtant *de facto* une *place* à eux au « bureau », de méthodes de gestion par objectifs individualisés et invisibilisant le travail et les personnes au bénéfice d'indicateurs, d'outils et de plateformes digitalisés, et, parfois, d'un management pauvre et peu incarné. Dans ces conditions d'invisibilisation des corps et du travail, le domicile s'est imposé comme valeur refuge offrant un espace de travail habitable. Dans des organisations où seul le résultat compte, le temps de transport vers le bureau est devenu une perte de temps inacceptable. Dans des organisations promouvant le bien-être et la réduction de l'empreinte carbone, le télétravail à domicile est apparu comme la panacée et a été encouragé pour ses bienfaits pourtant peu corroborés par les études scientifiques. Pour les mêmes raisons, organiser son travail à partir des projets privés (loisirs, contraintes familiales et domestiques) est devenu toléré voire normalisé. C'est le rapport au travail qui se reconfigure largement. Enfin, cette reterritorialisation principale dans l'espace-temps privé n'est pas souhaitable car l'organisation et les conditions effectives de travail échappent en partie à l'entreprise et à ses politiques, mais aussi au droit social : comment attester du respect des normes, si chèrement négociées, en matière de qualité de vie et de conditions de travail lorsque le lieu de travail est privé ?

Par ailleurs, le lieu de travail est constitutif de nos identités professionnelles et personnelles. Nous *habitons* l'espace, comme l'ont démontré les géographes sociaux tels Henri Lefèbvre, Claude Raffestin ou Michel Lussault (voir par exemple Lefèbvre, 1974 ; Raffestin, 2012 ; Lussault, 2007). Habiter principalement le bureau ou habiter principalement le domicile ne façonne pas les mêmes identités au travail ; et le risque de mise à distance du travail par une pratique trop intense du travail à distance devient à présent une réalité (Laurent *et al.*, 2022 ; Taskin, 2021). Raison pour laquelle les organisations tentent aujourd'hui de re-réguler la présence collective au bureau, plus ou moins habilement. On redécouvre l'importance de la contiguïté physique dans la constitution des collectifs de travail et de l'identité professionnelle, à force d'en avoir manqué. Mais, après avoir été autant incités à agir en nomades, à délivrer des résultats individuels sans autre considération pour soi et pour la manière employée, la communauté de travail et la présence font-elles encore recette ? Les travailleurs « modernes » souhaitent-ils encore s'attacher à un collectif et à un espace commun de travail ? Le développement accéléré du télétravail et sa pratique contemporaine, qui est assez différente de celle qui prévalait avant la crise sanitaire de Covid-19, amènent à se poser ces questions et à tenter d'y répondre, par une analyse rigoureuse des études et expériences menées sur le sujet.

Mais revenons au commencement. Le télétravail désigne communément une forme particulière d'organisation du travail, où celui-ci est réalisé en tout ou partie à distance du lieu où le résultat du travail est attendu, et en ayant recours aux technologies de l'information et de la communication. Ce télétravail-là est apparu dans les années 1970 et s'est ensuite développé dans les entreprises, telle une vague silencieuse (Taskin et Vendramin, 2004). Soutenu par de nombreuses études mesurant ses effets positifs sur la productivité, la conciliation entre vies privée et professionnelle ou encore la satisfaction et le bien-être au travail, le télétravail a fait l'objet de régulations multiples (européennes, nationales, de branches, d'entreprises et bien plus locales et informelles encore) ayant pour objet d'en définir sa fréquence – c'est-à-dire la part d'absence admise par salarié en nombre de jour(s) par semaine, en fonction de l'activité menée, de la politique de l'organisation et du bon vouloir du management. C'est que l'enjeu associé au télétravail à l'aube des années 2000 était surtout celui de la transformation d'un « management du contrôle » vers un « management de la confiance ».

Petit à petit, donc, le télétravail s'est introduit dans les organisations, d'abord à l'initiative de l'employeur qui y voyait un moyen de réduire la surface de bureaux et les coûts immobiliers tout en investissant dans une flexibilité perçue positivement, puis à la demande croissante des salariés en quête de conditions de travail favorisant le bien-être au travail et leur confort personnel. Les enjeux organisationnels et managériaux tels que la dilution des collectifs de travail et l'hyper-connexion commençaient à être investigués lorsque la pandémie de Covid-19 saisit le monde en 2020 et imposa le télétravail partout où c'était possible. Depuis, la pratique est devenue plus courante. De 13 % de la population active en emploi pratiquant le télétravail (occasionnellement et régulièrement) en France en 2019, on serait passé à 21 % en 2021 (Reboul *et al.*, 2023) alors qu'il est pratiqué dans 43,2 % des métiers (Do *et al.*, 2022).

Les questions liées à sa pratique ne se posent toutefois plus de la même manière, et on ne parle plus du même télétravail. Le télétravail comme pratique de flexibilité mise en œuvre par l'employeur fait place au télétravail comme levier de bien-être et de durabilité, encouragé par les salariés et certains milieux associatifs. Il s'est *sociétalisé*, en somme, et constitue un enjeu qui rebat les cartes et rend en grande partie obsolètes les études préexistantes sur le sujet, tout en soulevant de nouvelles questions fondamentales telles que la flambée du sentiment d'isolement, l'éclatement des collectifs et la disparition des communautés de travail ou encore la déshumanisation de la gestion de l'entreprise. Pour autant, le télétravail n'est ni le déclencheur ni le principal suspect dans cette reconfiguration du travail et de l'entreprise. Il révèle, comme nous l'avons mentionné, des tendances lourdes, solidement ancrées dans la société.

Dans un contexte où le rapport au travail se reconfigure, notamment en accordant davantage d'importance à la qualité de vie (y compris au travail), le télétravail nous semble aujourd'hui constituer

un *mode de vie*, celui de l'avènement de la volonté individuelle comme faculté de choix, de la part d'individus que Hunyadi (2023) qualifie de *libidinaux* – c'est-à-dire régis par des désirs de commodité (le confort, la mise à distance des espaces de contraintes). Dépassé le télétravail comme pratique de flexibilité du travail, dépassé aussi le souci de séparer hermétiquement la vie privée et la vie professionnelle ; aujourd'hui, le travail et le non-travail s'entremêlent avec fluidité, l'un s'adaptant et pénétrant l'autre et inversement. Désormais, le télétravail est donc un *mode de vie*, celui de la combinaison et de l'accélération (Rosa, 2010), de l'efficacité, mais aussi de l'isolement, de la mise à distance de l'organisation et du travail. Pour autant, le télétravail n'est pas accessible à tous, dans les mêmes conditions – il est un autre témoin de discriminations de type et de statut d'emploi, de niveau de qualification, voire de sexe. Et, pour autant, le travail n'est pas hors sol : il s'est reterritorialisé au domicile, par la volonté des salariés autant que de l'entreprise qui a cru bon de déterritorialisier le travail au bureau en généralisant les espaces anonymes ne pouvant plus être *habités*.

Cette situation inédite justifie cet ouvrage qui entend actualiser nos connaissances sur le sujet et broser le portrait du télétravail et de ses enjeux contemporains. Davantage pratiqué, celui-ci produit des effets contrastés sur la santé, le bien-être, la performance et les solidarités au travail. C'est sans doute sur le registre des solidarités, renvoyant aux enjeux du télétravail pour la communauté au sens large et les communautés de travail en particulier (y compris syndicales), qu'il y a plus à dire que précédemment.

La structure du livre tente de rendre justice à ces considérations : après un premier chapitre qui retrace le développement du phénomène télétravail, les trois chapitres suivants analysent ses enjeux à des niveaux (ou à partir de points de vue) différents, renvoyant d'ailleurs à des littératures spécifiques qui sont réunies pour l'occasion : celui de l'entreprise – pour quelles raisons mettre le télétravail en œuvre et comment réguler sa pratique ? –, de l'individu – comment le télétravail est-il vécu ? –, et de la société – quel rôle le télétravail joue-t-il face aux *grands challenges* de notre époque ? Ce découpage peut paraître artificiel, tant chaque « niveau » interagit avec l'autre : l'entreprise tient compte des effets du télétravail sur les individus et la société, comme les individus vivent leur pratique de télétravail différemment, en fonction de la politique de leur entreprise en la matière. Cette structuration permet néanmoins un découpage thématique pertinent, au regard du type d'acteur concerné et du périmètre de leur capacité d'action.