

Introduction

Salariés, ravis ou dépités, d'avoir à travailler de leur domicile ; patrons et managers, dans leur majorité, faisant contre mauvaise fortune bon cœur, mais inquiets pour le retour au monde d'avant ; pouvoirs publics saisissant le télétravail comme une solution apte à contrecarrer les risques épidémiques...

Le grand bouleversement vécu par des millions de salariés facilite une analyse plus complète. Il y a ce que l'on peut lire, voir ou entendre ; il y a ce que l'on peut comprendre ; il y a ce que l'on peut penser et faire. Une expérience massive de télétravail crée un point zéro. Le moment, la nécessité, l'opportunité sont réunis pour interroger notre futur.

Les fantasmes du télétravail

Chaque époque soupire après un mythe du travail facile quand il est indispensable. Finie la peine, disparues les contraintes, évanouies les souffrances. La technologie va changer la vie.

Parfois on se raccroche à la politique pour changer la vie. Ainsi en 1981 (arrivée au pouvoir des socialistes), il se disait dans des ateliers de fabrication travaillant en 3 x 8 : « *Bientôt plus de travail d'équipe de nuit...* ».

Souvent on attend beaucoup de la technologie qui devrait nous libérer : moins de temps de transport, moins de travaux inutiles et sans signification, peu de contacts avec des gens déplaisants, des conditions de travail librement définies.

Ce serait bien le minimum que la technique apporte une élimination des travaux difficiles et inutiles, la santé, le bien-être, qu'elle favorise

TÉLÉTRAVAIL, LE TRAVAIL DU FUTUR ?

aussi l'enrichissement de chacun, et réalise le rêve de l'ubiquité volontaire... C'est le recours au progrès, toujours vivace pour éclairer la vie, repousser les difficultés, donner espoir, même si quelques soupçons et quelques inquiétudes rodent.

Choisir son activité, choisir son temps de travail, choisir ses correspondants, tout devrait être pourtant possible.

Le télétravail est dans le pré. Le fantasme technologique réactive aussi des utopies récurrentes. Pourquoi ne pas s'installer définitivement dans la vieille maison de famille ? De nombreuses familles françaises ont un enracinement rural, pourquoi ne pas redonner vie à des régions désertifiées mais si agréables à visiter et à vivre ? Des enquêtes sérieuses pointent les « regains » qui peuvent se produire de-ci, de-là¹. « Enquête dans une France qui se réinvente ». Ce sous-titre est éloquent, les expériences, les anecdotes, les études sont à la fois passionnantes, attirantes mais enfin « des hirondelles ne font pas complètement le printemps ». Le temps du confinement a créé des espoirs, des envies. Les gens réfugiés dans leur profonde région de Bretagne ou du Berry se sont dit : « Mais pourquoi ne pas rester ici ? Il est bien possible de travailler à distance en profitant d'un cadre de vie plus équilibré. » C'était le temps du télétravail contraint, indispensable, exigé, par la crise sanitaire de 2020. La nostalgie d'une vie plus simple, plus lente, plus naturelle s'installait en force. Mais voilà, on a un peu l'impression que la fin de la récréation a bientôt sonné : il fallait revenir au bercail, réintégrer physiquement les entreprises.

Il est encore loin le temps, le moment où on pourra revitaliser toutes les régions disparues dans le mystère du « désert français »² toujours plus important, plus envahissant.

1. Grimault V., La renaissance des campagnes, Seuil, 2020.

2. Gravier J.-F., Paris et le désert français, Flammarion, 1958. Ce livre emblématique, constamment réédité au cours des années soixante, démontrait la difficulté de la France à abandonner son centralisme et de redonner vie à toutes les régions. Les arguments restent valables. On recherche les bonnes solutions pour canaliser cette énergie qui serait aspirée par Paris. Des solutions massives de télétravail permettraient de déconcentrer ou plutôt de décongestionner certaines activités installées dans la région parisienne.

Le télétravail devient une querelle dogmatique

Comme d'habitude dans le contexte français, il y a les contre, il y a les pour.

Contre ? Il y a ceux qui veulent sortir de chez eux et ne pas rester confinés. Il y a ceux qui ont besoin du travail comme relation sociale. Il leur est impossible, n'ayant pas de famille, de rester seuls à longueur de journée. Il y a ceux qui aiment bien leur liberté, se déplacer, agir à l'extérieur.

Pour ? Il y a tous ceux qui peuvent enfin gérer, de manière plus souple leur équilibre « Vie pro/Vie perso ». Il y a tous ceux qui évitent des heures et des heures de déplacement professionnel inutiles. Il y a ceux qui profitent de leurs enfants, plus facilement, plus régulièrement, plus paisiblement. Il y a enfin tout ceux qui économisent leur santé en diminuant leur stress.

Pourquoi sur tous les sujets, vouloir nous opposer et absolument choisir un camp ? Pourquoi ne pas simplement analyser les raisons et les solutions choisies sans immédiatement poser un jugement de valeur ?

Le télétravail, plusieurs réalités

La « Civilisation Nautilus ». On connaît le roman de Jules Verne, *Vingt mille lieues sous les mers*, avec le mystérieux Capitaine Nemo... Un monde est organisé pour vivre caché.

Le cas du télétravail vécu dans la période de confinement était un avant-goût de la Civilisation Nautilus. C'est évidemment un cas exceptionnel et cette mise à distance de tous ne pourra se répéter au long terme systématiquement. Ou alors il faudrait imaginer une Civilisation Nautilus qui consisterait à vivre complètement protégés, enfermés, sans aucune contraintes extérieures, sans attaques extérieures possibles, dans des lieux conçus pour l'isolement et la protection d'une Civilisation. Toute nouvelle phase de confinement contraindra renforcera inévitablement cette tendance et bouleversera nos habitudes que nous pensions définitivement ancrées dans nos mœurs sociales.

Le travail dispersé. Il y a ensuite le télétravail choisi par des salariés de l'entreprise. Certains salariés souhaitent, pour des raisons personnelles, modifier leurs conditions d'exécution du contrat de travail, modification approuvée par leur hiérarchie et organisée par l'entreprise. Parfois, en anticipant des évolutions sociétales inéluctables, l'entre-

prise définit globalement que chaque salarié pourrait travailler deux jours par semaine, par exemple, à distance.

L'activité multiple. Enfin une classe de la population en pluriactivité multiplie – volontairement ou non – les employeurs potentiels en assurant un travail à distance. Il y avait ainsi les dactylographes et graphistes à domicile, les télévendeurs ou commerciaux. Il y aura peut-être demain des logisticiens, des responsables études, prix, etc.

Ces différentes formes de travail peuvent constituer une part importante de la population active mais il ne faut pas faire abstraction de ceux dont la prestation physique est indispensable au bon fonctionnement de l'activité dans un service de santé ou de sécurité, un commerce, un entrepôt, une usine, chez le client.

Le télétravail vigie du monde futur

Le télétravail est devenu une vigie pour le monde qui vient. Il est très symptomatique d'écouter managers, dirigeants, salariés, sur leurs expériences du télétravail.

Scruter le télétravail et ses conditions n'est pas simplement s'interroger sur le développement d'une forme d'activité. Il nous conduit à imaginer un nouveau style de relations de travail, leur organisation et, peut-être aussi, une nouvelle manière d'envisager notre vie.

Le monde évolue. Il y a des enquêtes pour décrire ces évolutions, il y a aussi notre propre expérience. Ce retour sur nous-mêmes, ces leçons de l'expérience sont riches pour comprendre ce qui, petit à petit, émerge. Pourquoi les choses seraient-elles si différentes pour les autres ? Notre ressenti, notre réflexion, nos attentes contribuent à une étude pleinement réaliste de ce sujet.

Ce basculement de nos habitudes dans de nombreux domaines d'activité est grisant, envoûtant. Jugeons simplement la révolution du commerce électronique que nous expérimentons de plus en plus. Ces bouleversements sont prémonitoires d'autres basculements vers un nouveau monde qui se prépare. Pas à pas nous sommes amenés à nous comporter différemment, à appréhender de nouvelles techniques, à les utiliser de plus en plus fréquemment.

Le télétravail est un formidable « Lab » humain, technique et social.

Le télétravail antérieur, le télétravail contraint, nous oblige à interroger tous les fondamentaux liés à une relation du travail : relation à l'autre, relation à la chose produite, relation à l'autorité. Cet examen systématique nous devons le mener individuellement et collectivement. Il prépare l'avenir. Nous ne savons pas de quoi cet avenir sera fait mais quelques indices apparaissent. Une révolution s'approche, la voyons-nous ? L'acceptons-nous ?

On peut toujours discuter sans fin sur des idées et des concepts, sur des envies ou des attentes, sur des idéologies ou des croyances. Mais devant une expérimentation aussi massive il faut avoir le courage d'en lire les leçons, d'en tirer les conséquences, d'imaginer le futur.

Pendant des mois des millions de salariés qui ne l'avaient pas choisi, dans le monde entier, ont parfaitement travaillé à distance. Rien n'était rose, rien n'était idéal. On s'en est rendu compte bien vite, les femmes surtout, avec leurs multiples journées de travail. Certains le rêvaient, nous avons été très nombreux à le vivre sans convictions, avec même un certain regret de relations humaines réelles antérieures.

Comment ne pas constater qu'une loupe grossissante s'est attardée sur nos méthodes de travail, sur la manière dont nous bâtissons nos relations, sur les rôles des managers. Il y avait la distance, il y avait un manque de visibilité et pourtant les principaux éléments saillaient. La distance avait dissous les brouillages quotidiens qui parasitent le jugement.

Le chef qui n'est plus derrière son bureau, apparaît plus clairement derrière son écran. Sorti de ses zones d'habitudes et de confort, il sait dire ou ne pas dire les choses, il écoute sincèrement ou il se renferme dans quelques symboles d'autorité un peu désuète. On perçoit que la défiance est présente parfois. Les différents acteurs gardent des impressions, des sentiments, et quelques convictions.

Loupe grossissante aussi quant aux relations interpersonnelles et familiales. Où sont les vrais liens, où sont les vrais amis ? Et la famille proche ? Très présente, trop présente ? Qu'est-ce qui est vraiment utile dans l'organisation de la vie ? Qu'est-ce qui fonctionne correctement dans une période exceptionnelle ?

Nos attitudes, nos méthodes, nos comportements sont ressortis avec évidence malgré notre soin à vouloir les cacher...

TÉLÉTRAVAIL, LE TRAVAIL DU FUTUR ?

Nous avons testé, le télétravail fonctionne. Au-delà des outils utilisés ce sont les attitudes, les modes d'organisation qui valent. Freiner ce mode de travail est illusoire, le monde ne sera plus tout à fait comme avant.

Certains continuent d'en parler comme d'une forme d'utopie. Ils traînent les pieds par inquiétude, par peur. Il vaudrait mieux pourtant raisonner en termes d'opportunités.

Une initiation au monde qui vient nous est offerte. Il est toujours un peu le nôtre, mais différent.

Chapitre 1

Les définitions

De quoi parle-t-on ?

Successivement sont apparues les notions de travail à domicile, de travail à distance ou nomade, de travail déporté, de téléactivité, plus couramment appelé aujourd'hui télétravail. Nous avons perdu en route la télématique, conjugaison de tous les moyens informatiques pour transmettre des informations.

L'histoire d'un mot : le mot télétravail serait apparu en 1978. Il fallait bien nommer l'apparition d'un nouveau phénomène. « *Forme de travail à distance dans laquelle une personne utilise des outils informatiques et de télécommunications personnels ou partagés.* » (Larousse).

Les mots ont leur histoire qui porte les choix des hommes, le poids du progrès, les embranchements ou les impasses des civilisations. Mais parfois ils s'accrochent à des nécessités et les désirs de la mode pour rebaptiser les phénomènes sont assez vains.

Un site de référence sur notre sujet, Zevillage¹, posait déjà en 2011 la question de la dénomination la plus adaptée pour ces nouvelles modalités de travail à distance.

1. Zevillage, animé par Xavier de Mazenod, est devenu un site de référence sur le thème du télétravail, on trouve une bibliothèque de documents intéressants et nécessaires, liens vers les rapports publics, etc.

TÉLÉTRAVAIL, LE TRAVAIL DU FUTUR ?

« Télétravail est un mot démodé, peu enthousiasmant et pas très joli. Mais, surtout, il est devenu inadapté pour représenter la révolution du travail collaboratif à distance et du coworking. (...) »

Le mot “télétravail” est daté. Il rappelle le bon temps de la télématique et des prémisses de l'aménagement du territoire par la Datar.

De plus, ce mot est un monstre linguistique, un oxymore sémantique formé avec un préfixe grec (tele, à distance) et un mot latin (travail, de tripallium, instrument de torture). »

Les mots utilisés et proposés n'arrivent qu'imparfaitement à décrire le travail à distance, collaboratif et en réseau. Il faut donner une image plus vraie et plus alléchante.

Cet appel sur le forum de Zevillage a donné lieu à quelques commentaires qui nous rappellent que les Français se plaisent à réfléchir sur le mot juste.

Ne faut-il pas remarquer que les Québécois eux-mêmes n'ont pas changé le mot ?

Le passé et la nécessité de l'indépendance. Le travail à domicile a toujours été considéré comme une résurgence du passé pour des professions et pour des moments déterminés. On songe notamment aux métiers de confection, tailleurs, petit artisanat... La personne n'a pas de magasin à elle ou n'a pas jugé bon de prévoir cette installation d'un lieu de travail identifié. Elle diminue ainsi ses coûts et ses prix. Le travailleur est indépendant *a priori*, mais quand les temps sont durs il devient sous-traitant d'une autre personne ou d'une autre entreprise. Le travail réalisé est « à façon » sans avoir ou rechercher une production régulière de produits nécessitant une organisation plus systématique de son activité.

Par volonté, par impossibilité, la personne crée son activité en développant une clientèle grâce à son métier de base.

Les métiers ciblés évoluent. Si l'on pensait autrefois au tailleur, aujourd'hui il s'agit plus certainement de graphistes, metteurs au point de textes, communicants, consultants dont le travail est presque toujours réalisé via des moyens informatiques.

Les mouvements de balancier des organisations et des entreprises ont systématisé l'externalisation des tâches simples de bureautique

(baisse des coûts oblige). Les travailleurs concernés sont quasiment toujours sous statut de free-lance, d'autoentrepreneur.

Le passé et la nécessité d'une présence déconcentrée. Depuis de nombreuses années, des salariés de l'entreprise pérégrinent en dehors de l'entreprise comme les commerciaux ou les techniciens des services après vente. En effet le travail nomade n'est pas nouveau. Toutes les professions commerciales ont travaillé toujours à distance de leur propre entreprise, de leur service logistique, commande, technique, etc. Certes les tournées du commercial étaient beaucoup plus difficiles à organiser. L'outil principal était la voiture plus que le téléphone et l'ordinateur. Ce travail nomade s'est multiplié et facilité du fait de la portabilité des outils informatiques et téléphoniques.

Il y avait un profil extrêmement typé des personnes choisissant, de manière permanente, ce type de travail à l'extérieur des entreprises, en confrontation quotidienne avec des clients.

Au fur et à mesure de la croissance de la population managers, cadres, techniciens supérieurs, de plus en plus de personnes dans les grandes entreprises se trouvaient en déplacements, plus ou moins longs, pour apporter leurs services à des unités décentralisées de l'entreprise.

Les salariés étaient en « grand déplacement » ou en « petit déplacement ». Les grands déplacements consistent en des déplacements de plusieurs dizaines de jours sur l'année. Curieusement les questions qui se posaient étaient surtout les questions de primes, de jours de récupération. Les conditions de travail proprement dites, les conditions d'exercice d'une activité à distance ne se posaient pas véritablement puisque la personne était pleinement salariée de l'entreprise et exerçait une mission à l'intérieur d'un établissement de cette même entreprise, elle était notamment en déplacement technique chez un client. Ces salariés utilisaient majoritairement le matériel installé sur le site où s'effectuait leur déplacement professionnel.

À la marge, progressivement, ils bénéficiaient d'outils pros/personnels. Plus statutaires qu'opérationnels véritablement.

Le futur et l'autonomie par la technologie. Le télétravail s'entend d'une possibilité pour un salarié d'exercer, quelques jours par mois, dans la majorité des cas, jusqu'à plein temps pour de rares cas, son activité régulière à son domicile.

Plusieurs modalités étaient déclinées l'une tacite, l'autre contractuelle.

TÉLÉTRAVAIL, LE TRAVAIL DU FUTUR ?

Tacite car, depuis longtemps, un certain nombre de personnes (cadres supérieurs) pour étudier un dossier particulier, rédiger des notes un peu complexes préfèrent se mettre au calme. Ils décident en accord ou non avec leurs employeurs de rester chez eux pour accomplir ce travail. Cela correspond à la caractéristique d'un travail de cadre qui dispose d'une large autonomie.

Contractuelle, il y a nécessité d'un accord des deux parties : employeur et salarié. Un accord collectif encadrant ou non ces pratiques dans l'entreprise. Cette formule jusqu'à peu était surtout « tolérée ». Elle permet de diminuer un absentéisme potentiel en facilitant la vie quotidienne de telle ou telle personne, compte tenu des circonstances familiales, géographiques, de santé, etc.

Le télétravail est basé sur un concept de déconcentration des activités, en faisant confiance à l'autonomie des personnes à qui on donne cette possibilité. Le lien contractuel et de subordination classique existe toujours avec l'entreprise de rattachement. Nous mettons à part tous les cas particuliers de free-lance.

Il s'agit « *d'amener le travail vers les travailleurs au lieu d'amener les travailleurs au travail*² ».

Le domaine était restreint.

Il est de bon sens de constater que toutes les activités ne peuvent pas s'envisager à distance pour des entreprises d'une certaine taille, notamment dans la fabrication, le stockage, etc. Mais il faut bien constater que la multiplication des travaux liés à l'informatique dans toutes branches d'activité des entreprises en facilite la possibilité. Les types de tâches concernées par le télétravail sont le plus souvent des opérations consistant à manier, traiter, produire, transmettre de l'information³.

Le spectre possible ne cesse donc de s'élargir :

« - *La production de l'information : métiers scientifiques techniques, collecte d'information, consultance.*

- *Le traitement de l'information : dactylographie, saisie, (mise en forme), programmation, communication managériale, réalisation de rapports, contrôle et supervision.*

2. Lemesle R.-M., Marot J.-C., Le télétravail, Que sais-je ?, Puf, 1994. Relativement ancien, cet ouvrage a le grand mérite de poser très clairement un certain nombre de définitions et de problématiques.

3. Op. cit., p. 27 et s.

- *Distribution de l'information dans le domaine de l'éducation, de la formation, des spectacles.*
- *Exploitation et maintenance des systèmes d'information, etc.⁴ »*

On peut ajouter à cette énumération tous les métiers de vente, de conseils, de dialogue et d'écoute, etc.

Un domaine généralisé ? L'article L. 1222-9 modifié du Code du travail fixe la définition du télétravail.

« I.- Sans préjudice de l'application, s'il y a lieu, des dispositions du présent code protégeant les travailleurs à domicile, le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Est qualifié de télétravailleur au sens de la présente section tout salarié de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini... »

De l'Accord national interprofessionnel de 2005 à la modification du Code du travail, puis à la crise sanitaire, on peut affirmer que le télétravail a quitté l'ombre d'un statut toléré par exception à la pleine lumière d'une solution salvatrice. Il sera difficile d'en nier la réalité et la définition.

Un nouvel accord interprofessionnel en date du 26 novembre 2020 précise, selon la ministre du Travail, plusieurs points de l'organisation du télétravail, soit en période normale, soit en période exceptionnelle. Les objectifs sont :

- D'encourager la dynamique de négociations de branches et d'entreprises en matière de télétravail.
- De préciser certaines règles relatives à la définition du champ des postes télétravaillables, au double volontariat, à la motivation du refus du télétravail par l'employeur, à la prise en charge des frais professionnels, à l'équipement et l'usage des outils numériques ou encore à la période d'adaptation du salarié en télétravail.
- De prendre en compte de nouvelles problématiques : l'adaptation des pratiques managériales au télétravail, la formation des managers, la nécessité du maintien du lien social et la prévention de l'iso-

4. Op. cit., p. 17.

TÉLÉTRAVAIL, LE TRAVAIL DU FUTUR ?

lement, la possibilité de mobiliser le télétravail pour accompagner le travailleur dans son rôle d'aidant familial.

- De prévoir un ensemble de dispositions visant à accompagner la mise en place du télétravail en temps de crise⁵.

La crise de 2020 a amplifié un phénomène existant⁶. L'extension temporaire du télétravail pourrait ouvrir des champs encore inexplorés. Tous les métiers, les activités peuvent être envisagées pour la première fois ou de manière plus systématique : de l'éducation et de la formation, les métiers de la culture ou du spectacle. Pourquoi pas également ne pas tenter certains actes médicaux à distance, des actes juridiques, des consultations de tous types, des contacts bancaires... La liste paraît sans fin.

La situation particulière vécue par les entreprises a conduit à une solution hybride particulière. Nombre de salariés ont vécu concomitamment une période de télétravail, assortie de plages de chômage partiel. Il n'est pas inutile de rappeler que dans une situation normale s'appliquent les principes de volontariat et d'égalité de traitement.

Les accords d'entreprise dans le futur aménageront les modalités d'organisation mais n'apporteront guère de nouveautés quant à la définition du phénomène.

L'extension des activités qui peuvent être touchées par ces modes d'organisation démontre l'intérêt de se pencher sur les conséquences humaines, sociales, techniques du télétravail.

5. Source : https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/cp_mtei_-_teletravail_la_ministre_du_travail_de_l_emploi_et_de_l_insertion_elisabeth_borne_salue_l_accord_conclu_ce_jour_par_les_partenaires_sociaux.pdf

6. Guyot H., « Le télétravail en temps de crise, un nouveau sport national », La semaine juridique, édition sociale, 31 mars 2020. L'auteur étudie les « entorses » au caractère volontaire du télétravail. S'ensuit la suspension de règles habituelles en matière de formalisme, d'indemnités éventuelles.