Réguler et pratiquer le (télé)travail à distance : syndicalistes et télétravail dans les services[1]

Sophie LOUEY

Si le télétravail était utilisé dans certaines entreprises de services avant les années 2020, il semblait alors peu concerner les collectifs syndicaux. Or, lors de la crise sanitaire, voire après, des militant·es syndicaux et syndicales sont devenu·es, comme bien d'autres salarié·es, des télétravailleurs et télétravailleuses, et ont dû adapter leurs pratiques afin de poursuivre leurs activités dans un contexte professionnel et syndical modifié. Nous avons mené une enquête collective sur les effets du télétravail sur les activités syndicales dans des entreprises de l'assurance et de l'assistance : elle nous a permis d'observer que le télétravail, d'une part, y était déjà utilisé avant la crise sanitaire, d'autre part qu'il était devenu massif depuis la crise du Covid-19 et mettait à l'épreuve des collectifs syndicaux, obligeant les militant·es à modifier leur organisation et leurs pratiques dans un contexte d'alourdissement des tâches syndicales.

While remote working has been used in some service companies since before the 2020s, it seems to have been of little interest to unions. Yet, during the health crisis, and since, union activists have, like many other employees, become remote workers, and have had to adapt their practices in order to pursue their activities in a changed professional and union context. We have carried out a collective study on the effects of remote working on union activity in insurance and assistance companies: through this study we are able to observe that remote working, on the one hand, was already in use before the health crisis, but on the other hand became widespread during the Covid-19 crisis and laid down a challenge for unions, requiring union representatives to change their organisation and practices in a context of increasing union workloads.

Postdoctorante en sociologie, Chaire transformation des organisations et du travail Sciences Po Paris, membre associée du CSO, CEET-Cnam, CURAPP-ESS.

1. L'autrice tient à remercier Henri Bergeron et Jérôme Pélisse avec lesquels l'enquête a été réalisée ainsi que les membres du comité de pilotage de l'étude de l'Agence d'objectifs de l'Ires pour la CFDT (Louey *et al.*, 2023) : Christophe Clayette, Amanda Cristini, Fabien Guimbretière, Laurine Omnes, Fabienne Phocas. Elle ajoute un second remerciement à Jérôme Pélisse pour les relectures et conseils sur une première version de ce texte. Elle remercie également Anaïs Bonanno et Gabrielle Schütz pour leurs échanges au cours de cette enquête. Enfin, elle remercie les membres du comité de *La Revue de l'IRES* pour leurs discussions et conseils de réécriture.

Le télétravail est une modalité d'organisation du travail peu répandue en France avant les années 2020. Son recours massif dans certains secteurs d'activité, pendant les périodes de confinement, s'est parfois prolongé au-delà de ce moment exceptionnel. Si le télétravail modifie les conditions de travail des salarié·es, il peut aussi avoir des effets sur une catégorie singulière de salarié·es que sont les représentant·es du personnel et, plus largement, les militant·es des organisations syndicales. Bien que les travaux sur le télétravail se soient multipliés depuis la crise pandémique, on en sait encore peu sur les manières dont le télétravail impacte les organisations et sections syndicales. D'autant que les syndicalistes prennent doublement en charge le télétravail : par leur rôle de négociateurs et négociatrices de sa régulation et le suivi de sa pratique au niveau de la structure employeuse d'une part, et par les pratiques militantes au niveau de la section syndicale ou encore dans les rapports aux salarié·es d'autre part. Dès lors, on peut s'interroger sur les effets du télétravail sur les collectifs syndicaux et leurs pratiques.

Ces effets prennent place dans un contexte de modification du travail syndical, pour les élu·es, par la fusion des instances représentatives du personnel opérée par la loi Travail et les ordonnances Macron de 2017. La mise en place du comité social et économique (CSE) dans les entreprises[2] entraîne une surcharge de travail renseignée par des études menées sur la mise en place des ordonnances (Chabbert *et al.*, 2022).

Je m'appuie, pour explorer ce sujet, sur une enquête collective menée dans des entreprises de services, principalement de l'assurance et de l'assistance (encadré 1).

Dans un premier temps, je me penche sur les grandes étapes du recours au télétravail, qui a été l'objet d'une série d'ajustements en particulier dans le secteur enquêté (I). L'entrée par une sociologie des organisations (Schütz, Noûs, 2021) permet de relever que si la crise sanitaire en a accéléré le recours, elle n'en a cependant pas été le point de départ. En effet, avant les années 2020, on repère déjà un recours significatif au télétravail dans le secteur enquêté. Si le télétravail était déjà présent dans les entreprises du secteur, il n'était pour autant pas suffisamment massif avant la crise sanitaire pour impacter les collectifs syndicaux. C'est en ce sens que dans un second temps, je me focalise sur ces collectifs afin d'explorer les façons dont le télétravail joue sur l'organisation du travail et des tâches syndicales (II).

I. Les ressorts du développement du recours au télétravail dans des entreprises de services

Le télétravail est défini par l'article L. 1222-9 à L. 1222-11 du Code du travail comme « 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

2. Tout au long du texte, j'utilise le mot « entreprise » de façon extensive, c'est-à-dire qu'il ne qualifie pas strictement les formes juridiques des structures économiques. Pour autant, je précise celles des trois organisations économiques enquêtées dans l'encadré.

de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication ». Ce télétravail est ainsi une modalité d'organisation du travail. Ses contours sont fixés et régulés par des chartes d'entreprise et/ou des accords collectifs (de branche et/ou d'entreprise) et par des avenants aux contrats de travail signés par les salarié·es y recourant. Pour comprendre comment ce télétravail, conditionné notamment par un « volontariat » érigé comme central, est devenu incontournable dans le secteur d'activité enquêté, je reviens d'abord sur les manières dont il a progressivement été mobilisé en France (I.1). En effet, le télétravail n'a pas été intégré dans le panel des modalités d'organisation du travail au même moment selon les pays ou encore les secteurs d'activité. Des entreprises, comme celles enquêtées, disposaient néanmoins de toutes les caractéristiques rendant le recours au télétravail possible. L'extension du recours à celui-ci s'articule néanmoins à une série de changements organisationnels (I.2) dans le secteur enquêté. Ainsi, il est possible de distinguer des grandes étapes de régulation du recours au télétravail (I.3).

I.1. Initialement, désintérêt des directions comme des syndicats

Si le télétravail bénéficie d'une forte mise en visibilité lors de, et après, la crise sanitaire du Covid-19, des enquêtes avaient déjà été menées sur celui-ci précédemment mais rarement à partir d'une entrée par les organisations (Schütz, Noûs, 2021). Revenir dans un premier point sur ces résultats permet d'éclairer comment le télétravail a été saisi (ou non) au cours de ces dernières décennies par différentes parties. Cela contribue aussi à distinguer des principes généraux selon les entreprises qui, historiquement, ont d'abord pratiqué le télétravail (secteurs d'activité, profils des télétravailleurs ou télétravailleuses, effets du télétravail). Dans un second point, il s'agit de s'intéresser aux façons dont le secteur enquêté paraissait propice à un recours au télétravail, et ce avant la crise sanitaire.

En France, le développement du télétravail s'est heurté à deux grands freins. D'une part, les directions ne voyaient pas d'intérêt à le pratiquer et craignaient la suppression « d'un contrôle direct » (Craipeau, 2010). D'autre part, les syndicats y résistaient, le considérant alors comme un possible « procédé de déréglementation du travail » (*ibid.*). Un premier tournant s'observe par la signature d'accords relatifs au télétravail tels que l'accord-cadre européen en 2002 et l'accord national interprofessionnel télétravail en 2005. Pour autant, ces signatures d'accords ne semblent pas entraîner une forte extension du recours puisqu'avant les périodes de confinement, une étude de la Dares fait état d'une moyenne en France de 3 % de salarié·es qui télétravaillent (Hallépée, Mauroux, 2019).

Les premières entreprises qui recourent au télétravail inscrivent cet usage dans le travail mobile, comme IBM, organisation internationale, qui dès 1998 engage une restructuration de l'organisation du travail faisant que dès 2004, 30 % des salarié·es peuvent

Encadré - **Méthodologie de l'enquête**

Le présent article repose sur une enquête collective menée par trois chercheur·es du Centre de sociologie des organisations (CSO) ayant donné lieu à la publication d'un rapport (Louey *et al.*, 2023)[1].

L'enquête, qui s'est déroulée entre 2022 et 2023, portait sur le télétravail à partir de trois axes : les négociations du télétravail à l'échelon d'une branche (celle des assurances) et à l'échelon d'entreprises de l'assurance et de l'assistance ; les effets du télétravail sur les collectifs syndicaux ; les effets du télétravail sur les collectifs de salarié·es.

D'après plusieurs rapports publiés par des observatoires de l'assurance et de l'assistance[2], il y a des différences notables concernant les populations de salarié·es de l'assurance d'une part et de l'assistance d'autre part. L'assurance compte parmi ses effectifs plus de cadres que de non-cadres (51 % en 2020), alors que dans l'assistance ils et elles sont minoritaires (27 % en 2020). En revanche, assurance et assistance présentent des taux de féminisation plutôt proches puisqu'ils sont de 60 % dans l'assurance et de 65 % pour l'assistance. Les domaines de métiers exercés y sont variés : distribution commerciale, développement commercial, systèmes d'information, relation client, pilotage financier, conseil juridique, communication, planification, marketing, assistance, etc.

En 2019, soit avant les périodes de confinement, il existe selon ces mêmes études un écart de recours au télétravail entre l'assurance (avec un taux de 25 % de télétravailleurs et télétravailleuses) et l'assistance (13 %). Cette même année, la proportion de cadres qui télétravaillent dans le secteur de l'assurance est plus importante que celle des non-cadres puisqu'elle est de 34,4 % pour les premier·es et de 12,5 % pour les second·es. Dans le secteur de l'assistance, les écarts entre ces catégories sont plus faibles mais sont aussi à des niveaux moins élevés puisque 15,6 % des cadres télétravaillent et 12,3 % des non-cadres. Si ces études rendent compte de l'augmentation du recours au télétravail dans l'assurance après le confinement (en 2021, 62,2 % de télétravailleurs et télétravailleuses parmi les cadres et 43,3 % pour les non-cadres), elles ne précisent pas comment il a évolué du côté de l'assistance. Le cas des activités d'assurance montre une augmentation du recours, et un maintien de l'écart entre cadres et non-cadres. D'après les enquêté·es du côté de l'assistance, l'augmentation du recours au télétravail n'aurait pas entraîné un écart significatif entre les cadres et non-cadres qui resterait peu élevé. Si l'on se penche cette fois sur les métiers, certains d'entre eux sont explicitement exclus du télétravail dans les accords d'entreprise explorés de façon aléatoire tant du côté de l'assurance que

de l'assistance : il s'agit surtout de métiers commerciaux, d'entretien des locaux (lorsque ceux-ci sont internalisés) ou encore de certains métiers administratifs (traitement du courrier par exemple).

Pour mener l'étude, nous avons déployé un dispositif qualitatif et quantitatif. Tout d'abord, nous avons réalisé une analyse des accords de branche (assurance[3]) et d'entreprise sur le télétravail ainsi que des documentations produites par des organisations patronales et entreprises de l'assurance et de l'assistance. Ensuite, nous avons mené trois monographies d'entreprises (plus précisément une entreprise dans l'assurance, une entreprise dans l'assistance et un établissement d'assurance mutualiste) à partir d'entretiens menés auprès d'élu·es et d'adhérent·es de différents syndicats de celles-ci, et dans un cas de membres de la direction générale. Ces entreprises sont situées en Île-de-France.

Nous avons réalisé 36 entretiens[4] avec 41 militant·es syndicaux et syndicales (toutes organisations syndicales confondues) qui ont permis d'avoir une entrée à la fois par une branche et par des sections syndicales d'entreprises. Ces syndicalistes sont presque toutes et tous cadres (à deux exceptions près) et télétravaillent toutes et tous mais dans des proportions variables et irrégulières. Si certain·es ont confié parfois télétravailler quasi intégralement (ne se rendant sur le site de travail qu'une à trois fois par mois), d'autres ont indiqué télétravailler le moins possible (une journée par semaine *a minima*). Nous n'avons rencontré aucun·e enquêté·e ne télétravaillant pas.

Lors des entretiens avec les enquêté·es, j'ai bénéficié de visites commentées des locaux des entreprises enquêtées.

Enfin, nous avons réalisé un questionnaire[5] diffusé en ligne en mars 2023, auquel 1 130 adhérent·es d'une fédération de la CFDT (incluant la banque) ont répondu. Parmi les répondant·es, 308 occupent ou ont occupé un mandat représentatif. Les répondant·es ne sont pas représentatifs et représentatives ni des syndiqué·es du secteur ni des adhérent·es de cette fédération, nous considérons dès lors qu'il s'agit d'un panel non représentatif permettant cependant de dégager des résultats le concernant.

---

1. L'étude, financée par l'Agence d'objectifs de l'Ires pour la CFDT, est disponible en ligne ici : https://bit.ly/3VSksqm.

2. Rapport de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, 2021 ; Rapport sur le télétravail dans les sociétés d'assurance et de l'assistance, 2021 ; Rapport triennal 2018-2020 de l'Observatoire des métiers et des qualifications et de l'égalité professionnelle de l'assistance, 2021.

3. Il n'y a pas d'accord télétravail de branche dans l'assistance.

4. 31 entretiens ont été réalisés par S. Louey, 2 coréalisés par H. Bergeron, S. Louey et J. Pélisse ; 1 coréalisé par H. Bergeron et S. Louey ; 1 coréalisé par S. Louey et J. Pélisse ; 1 réalisé par J. Pélisse.

5. Je remercie à nouveau Amanda Cristini, gestionnaire d'enquête pour la CFDT, qui a contribué à chaque étape de la constitution de ce questionnaire et en a permis le déploiement et l'exploitation.

Tableau 1 - **Principales caractéristiques des trois entreprises enquêtées***

	Type d'entreprise et secteur	Localisation des sites	Nombre de salariés	Organisation des espaces de travail sur site	Taux de représentativité syndicale (en %)
Couvrance	Établissement Mutuelle	Île-de-France	570	*Flex-office*	UNSA (51) CFDT (17) CFE-CGC (12) FO (10)
AssistPlus	Entreprise Assistance	Île-de-France et une ville située à moins de deux heures de Paris	1 250	*Flex-office*	CFDT (48) FO (18) CFTC (16) CFE-CGC (15)
Horizon	Entreprise Assurance	Île-de-France	Environ 10 000	*Flex-office*	CFE-CGC (37) CFDT (30) UNSA (14) FO (13) CGT (5) CFTC (1)

* Les entreprises tout comme les enquêté·es cité·es sont anonymisé·es. Afin de garantir cet anonymat, je ne précise pas les mandats ou encore les positions professionnelles des personnes enquêtées.

Tableau 2 - **Évolutions de la régulation du télétravail dans les trois entreprises enquêtées (avant les années 2020-2023)**

	Régulation du télétravail avant 2020	Régulation pendant la pandémie (années 2020 et 2021)	Régulation en sortie et après la pandémie (depuis 2022)
Couvrance	Charte en 2018	1er accord en 2021	2e 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	Anticipation d'une nouvelle négociation à venir par les OS
Horizon	Accord test en 2010, étendu en 2013 (pour 500 salarié·es mais 250 volontaires) ; nouvel accord en 2016	Révision de l'accord en 2021	Anticipation d'une nouvelle négociation à venir par les OS

travailler de façon mobile sans avoir de bureaux fixes sur le ou les sites de travail de l'entreprise ou même à l'extérieur. Ce cas d'IBM est éclairant sur plusieurs points puisqu'emblématique de l'une des principales caractéristiques rendant possible l'organisation du télétravail : les activités et services de l'entreprise reposent sur un travail numérique réalisable à distance grâce au recours à des équipements informatiques portables et donc déplaçables. En ce sens, un portrait-type des télétravailleurs et télétravailleuses de ces décennies a été réalisé : il s'agit surtout de personnes exerçant des postes d'ingénieur·es (et surtout des hommes) et/ou cadres (Craipeau, 2010) qui exercent plutôt des postes en

autonomie. Les études réalisées en France révèlent dès les années 2000 que le télétravail est porteur de nombreuses ambivalences (Taskin, 2003), en particulier en raison du brouillage de frontières entre les vies professionnelle et personnelle qu'il génère.

Ainsi, eu égard à ces différents éléments, les entreprises de l'assurance et de l'assistance semblent propices au télétravail. Les structures investissent constamment dans l'innovation, digitalisant leurs pratiques et recourant à des outils numériques de plus en plus performants qui sont complétés par la mise en place de process favorisant le travail autonome mais aussi collectif à distance (Allam-Firley, 2021). Cette digitalisation concerne tant les outils des salarié·es (traitement de dossiers numériques et par le numérique qui se faisait auparavant sur papier) que les outils à destination des assuré·es (consultation de ses dossiers numériques, transmission de documents ou encore réclamations passant par le numérique). Dans ce contexte, le télétravail semble alors au moins pour partie possible.

Les données chiffrées montrent une croissance progressive mais nette de la proportion de télétravailleurs et télétravailleuses (tableau 3). Entre 2017 et 2019, le taux d'accès[3] au télétravail a doublé. En revanche, le nombre moyen de jours télétravaillés est resté plutôt stable. Les données rendent visible le tournant de 2020 avec une nouvelle hausse du taux d'accès qui se poursuit les années suivantes, y compris en 2022. On observe aussi qu'en 2020 le nombre moyen de jours télétravaillés augmente nettement, y compris après la période de confinement, avant de diminuer en 2022 sans pour autant – et loin de là – redescendre aux niveaux d'avant crise sanitaire.

Tableau 3 - **Taux d'accès et nombre de jours télétravaillés dans les assurances (2017-2022)**

	Taux d'accès (en %)	Nombre de jours télétravaillés annuellement en moyenne
2017	11,9	40,4
2018	16,7	40,3
2019	23,5	42,9
2020	53,1	75,0
2021	60,9	89,6
2022	67,1	69,5

Lecture : en 2017, le taux d'accès au télétravail dans le secteur des assurances est de 11,9 % et la moyenne annuelle du nombre des jours télétravaillés est de 40,4.

Source : Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance (2023) : https://bit.ly/4aM8WkH.

3. J'invite à une grande prudence sur l'appellation de cet indicateur dont je conserve l'usage dans la mesure où c'est celui des documentations. Néanmoins, ce taux « d'accès » correspond en fait à un taux de recours.

Pour autant, si le télétravail était pratiqué avant la crise sanitaire dans le secteur, il l'était surtout par certains profils de travailleurs et de travailleuses soit selon leur statut (cadres) et activités (pratiques professionnelles digitalisées), soit pour des motifs médicaux (préconisation de la médecine du travail[4]). Si la seconde configuration conduisait à une formalisation du télétravail, c'était rarement le cas de la première. Dans les trois entreprises sur lesquelles nous avons porté la focale (voir *supra*, tableau 1), le télétravail est ainsi d'abord l'objet de certaines restrictions d'accès, comme le confie Marc Gambier, élu FO de l'établissement Couvrance :

« La première personne [que je connais] qui a eu droit[5] 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 : "Le télétravail, c'est compliqué quand on manipule des [données sensibles]", donc on disait : "Mais la responsable [du service], elle ne manipule pas de [données sensibles] ? C'est quand même bizarre !" Quand on lui posait la question, elle jurait ses grands dieux qu'elle ne consultait pas de [données sensibles]. On n'y a pas trop cru, du coup ça a créé… Mais après, ça a été réglé puisque tout le monde l'a eu [avec les confinements][6]. »

L'argument utilisé par la hiérarchie, et plus généralement la direction, justifiant l'accès ou non accès au télétravail ne convainc pas l'élu qui y voit une injustice. Ces restrictions d'accès au télétravail se retrouvent aussi dans le récit d'une élue CFDT de l'entreprise Assist-Plus ayant participé à toutes les négociations des accords télétravail de son organisation :

« [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] (…) c'était… Une nécessité, il fallait avancer dans le temps, dans le progrès on va dire, c'était quelque chose… Il ne fallait pas rester en rade mais on sentait bien que derrière, il n'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 métiers qui pouvaient télétravailler], de façon 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[7] ».

4. Les motifs de ces préconisations sont variés : accidents restreignant la mobilité des salarié·es, mise en place de mi-temps thérapeutiques associés à du télétravail ou encore aménagement des présences sur site suite à des *burn-out*.

5. Il est particulièrement intéressant de souligner l'usage de cette expression. Bien que le télétravail ne soit pas un droit et que son recours se soit parfois fait hors réglementation, il est souvent considéré comme tel y compris par des syndicalistes.

6. Entretien avec Olivier Gambier, élu FO, Couvrance, novembre 2022.

7. Entretien avec Christelle Seigneur, élue CFDT, AssistPlus, avril 2023.

Christelle Seigneur décrit ici une sorte d'obligation réglementaire à aller vers le télétravail en 2018 alors que bien d'autres entreprises (notamment du groupe dont AssistPlus fait partie) ont déjà négocié depuis plusieurs années les règles du télétravail[8]. Pour autant, cette mise en place passe par des avancées et reculs selon ses mots. Les acteurs et actrices hésitent quant à la portée et les modalités d'organisation du télétravail (nombre de jours, format, mode de déclaration et/ou de modification et de suivi, mode de validation ou non par des hiérarchies, etc.). Le télétravail est alors réservé, en test et en pratique, à certain·es salarié·es qui sont plutôt des cadres autonomes comme elle l'évoquera plus loin dans l'entretien.

Cette configuration d'un télétravail d'abord majoritairement réservé à certain·es travailleurs et travailleuses autonomes est observé dans d'autres entreprises comme dans celles du secteur bancaire (Le Gagneur, Noûs, 2021) et concerne ainsi un « salariat de confiance » dont les cadres sont une « figure typique » (Bouffartigue, 2001:109). Il s'agit de salarié·es dont la loyauté et l'autonomie sont reconnues par leurs directions. Ces configurations d'usage du télétravail semblent proches de celles autour des horaires variables de travail. Des travaux montrent en effet que si les directions comme les représentant·es syndicaux et syndicales en viennent finalement à modifier les règles en matière d'horaires de travail, c'est parfois « curieusement sans action collective » que vont avoir lieu « des transformations spectaculaires sans qu'il soit simple d'en identifier les porteurs collectifs » (Lichtenberger, 2003:58). Ainsi, lors de l'enquête, il a été difficile de retracer quelle partie avait pu être à l'origine d'ouverture de négociations des premiers accords, y compris lorsque ces derniers semblaient récents. Nous pouvons de plus émettre l'hypothèse que les évolutions du salariat dans ces entreprises, composé de plus en plus de cadres au cours de ces dernières décennies, au moins dans les assurances, a peut-être aussi contribué à une augmentation de cette pratique, d'abord individuelle, qui sans conduire à des actions collectives, a plutôt été défendue par des représentant·es syndicaux et syndicales eux et elles aussi cadres et potentiellement télétravailleurs et télétravailleuses. En tous les cas, ces évolutions quant au recours au télétravail s'inscrivent dans un contexte singulier ayant favorisé son extension.

I.2. Une extension du télétravail superposée à des changements organisationnels

Les entreprises du secteur enquêté procèdent régulièrement à des restructurations (de groupe, d'établissements, de sites ou encore de directions ou même de services). Elles sont situées en Île-de-France : les mouvements immobiliers y semblent particulièrement forts et se superposent à l'extension du télétravail.

8. Des travaux révèlent combien la structuration même du groupe a des effets importants sur les négociations, pouvant aller d'une « centralisation impliquant une coordination renforcée des activités syndicales au niveau du groupe » à une « dispersion bloquant toute négociation » en passant par des formes de négociations aménagées selon les sujets (Didry, Giordano, 2022).

Tous et toutes les enquêté·es nous ont fait les récits de vente et de réaménagement de sites réalisés avant la crise sanitaire. Ces changements d'espaces physiques sur les sites étaient directement corrélés à des extensions progressives de recours au télétravail. Les réaménagements 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 pratiquée et aux outils techniques pour l'exercer (Cossalter, 2002). Elle montrait ainsi que les plateaux téléphoniques mis en place dans le secteur étaient couplés au développement d'un système informatique dans l'entreprise. Elle observait également combien le recours à ces outils de travail conduisait à « s'affranchir des contraintes spatiales » (*ibid.*) et contribuait à une délocalisation d'activités (notamment par des sous-traitants), mais aussi, pourrait-on ajouter, à une mobilité des salarié·es. Le développement des espaces de travail en *flex-office* et l'extension du télétravail s'inscrivent pleinement dans cette continuité, montrant combien « les avancées technologiques ont participé aux innovations organisationnelles » (*ibid.*). Dans les trois entreprises enquêtées (tableau 1), les espaces sont organisés sous forme de *flex-office* depuis 7 à 10 ans. En plus du *flex-office*, les espaces sont régulièrement réaménagés de façon à diminuer le nombre de postes par salarié·e selon les syndicalistes. Du côté de la direction, il s'agit de mettre en avant des enjeux d'économies d'énergie (moins d'espaces vides) ou encore de dynamiser les collectifs de salarié·es en créant des espaces collaboratifs et/ou récréatifs (installation de canapés, baby-foot, etc.). Le cas de l'entreprise Horizon est particulièrement éclairant de ces stratégies de gestion d'espaces. Une élue CGT[9], en décrivant sa carrière, indique qu'au moment de son recrutement il y a 20 ans, l'entreprise occupait 9 bâtiments et qu'aujourd'hui, elle en occupe 4 alors même que le nombre de salarié·es a augmenté dans le même temps de près de 15 %. Autre indicateur de ces changements, alors qu'elle a toujours exercé le même métier et dans le même service, cette enquêtée a, au cours de sa carrière, déménagé d'espace de travail à 7 reprises (dont 6 sur les 10 dernières années). Ces modifications ne sont pas seulement liées à des reventes d'espaces mais aussi à des restructurations de groupes ayant par exemple conduit dans le cas de Couvrance et AssistPlus à des déménagements dans des locaux partagés avec d'autres entreprises faisant partie de leurs groupes. En plus de ces modifications sur les sites, les espaces de travail sont eux-mêmes restructurés et ont pour effet direct de diminuer le nombre de postes par salarié·e. Dans les trois entreprises enquêtées, il est en 2023 de 6 postes pour 10 salarié·es, si bien que les élu·es, tous syndicats confondus, nous ont sans cesse répété pendant l'enquête qu'un « retour en arrière sur le télétravail serait impossible ».

Si le télétravail était déjà à l'œuvre dans le secteur enquêté, avant la crise sanitaire, il l'a aussi été pendant et à l'issue de celle-ci. Ce télétravail est passé par une régulation progressive qui est l'objet d'ajustements au fil des négociations.

9. Entretien avec Muriel Kolodiez, élue CGT, juin 2023.

I.3. Une régulation progressive du télétravail dans les entreprises

Malgré un télétravail accordé – et parfois même négocié – de façon individuelle, ce mode d'organisation prend progressivement de l'ampleur dans le secteur enquêté, lui donnant dès lors une dimension collective.

Une publication de la Dares révèle qu'en 2021, 4 070 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 négociations sur le télétravail. Si cette dynamique de régulation se retrouve dans le secteur enquêté, ce sont surtout des « re »-négociations qui ont été réalisées puisqu'en 2020, 9 entreprises sur 10 du secteur de l'assurance étaient déjà dotées d'un accord télétravail[10] et un an plus tard, un accord de branche est même conclu. Nous revenons ici sur les étapes de ce cadrage du télétravail auquel les élu·es syndicaux et syndicales enquêté·es ont participé.

L'enquête permet de distinguer trois grandes générations d'accords ces dernières années (voir *supra*, tableau 2). Les accords télétravail d'entreprise signés avant la crise sanitaire dans le secteur enquêté sont qualifiés par un enquêté de « néo-accords télétravail[11] » 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.). Dans l'enquête par questionnaire, 22,2 % des répondant·es (des branches de l'assurance et de la banque) 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 qu'en plus 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. Ces textes de première génération formalisent le télétravail souvent de manière expérimentale et limitée (à certains postes, à un nombre fixé de salarié·es « tests ») dans des structures où il existait auparavant sous forme d'arrangements plus ou moins formalisés et surtout individualisés.

Pendant la crise sanitaire et les périodes de confinement, c'est-à-dire surtout en 2020 et début 2021, on distingue une seconde génération d'accords qui permet de formaliser l'exercice du télétravail. 18 % des répondant·es au questionnaire indiquent que la charte

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

11. Négociateur de branche CFDT ; entretien avec une négociatrice et un négociateur de branche CFDT, octobre 2022.

ou l'accord en vigueur en mars 2023 a d'ailleurs été adoptée en 2020. Et presque 23 % que c'est en 2021, période aussi marquée par la pandémie, que les règles en vigueur au moment de l'enquête ont été établies. L'enquête qualitative montre elle aussi combien les règles ont été fréquemment ajustées pendant la pandémie.

À partir de l'année suivante, fin 2021, on distingue une troisième génération d'accords qui correspond à des formes d'ajustement des précédents accords, conclus dans une période extraordinaire (celle de la crise sanitaire), pendant une période redevenue plus ordinaire. Je signalerais cependant qu'en 2024 de nouveaux enjeux sont au cœur d'une extension ou d'ajustements en matière de télétravail (comme avec les Jeux olympiques et paralympiques de 2024 ou encore les enjeux en matière de développement durable).

Les négociations sur la régulation du télétravail sont révélatrices de l'importance qu'il a aujourd'hui pris dans le quotidien professionnel, voire militant, des salarié·es.

II. Pratiquer le travail syndical en contexte de télétravail

Les syndicalistes mènent un « travail d'organisation », c'est-à-dire qu'ils et elles conduisent des « action[s] permanente[s] de production de règles pratiques » (de Terssac, 2011:104) mises au service de la production reposant sur la mobilisation de ressources. Ces dernières varient selon les entreprises mais aussi selon les sections syndicales d'une même entreprise.

Le télétravail et l'éclatement spatial des collectifs de travail a particulièrement modifié les pratiques de dialogue social et plus largement les pratiques syndicales, au moins pendant la crise pandémique et particulièrement pendant le premier confinement. Les travaux de Haute révèlent, à partir d'une exploitation de données quantitatives de l'enquête REPONSE et de Tracov[12], que les effets du télétravail sur le dialogue social diffèrent selon que l'on est 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 notables du télétravail sur les relations entre les représentant·es des salarié·es et les salarié·es ou sur les visions des syndicats par les salarié·es à partir de la distinction entre ceux et celles qui télétravaillaient et ceux et celles qui ne télétravaillaient pas (*ibid.*). En revanche, la distinction opère sur les situations pendant et après la crise sanitaire. Haute relève que le télétravail a affaibli les relations entre les représentant·es syndicaux et syndicales et les salarié·es 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

12. L'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE) englobe depuis 1993 une série d'études qui sont relancées tous les six ans afin de mesurer les évolutions du travail. Tracov, sur le vécu du travail et du chômage pendant la crise sanitaire, est une enquête menée en deux volets portant sur les effets de la crise sanitaire sur les conditions de travail. Une première vague s'est déroulée entre janvier et mars 2021 et une seconde entre janvier et avril 2023.

en cas de problème » (*ibid.*). Ces résultats peuvent être complétés en entrant par des collectifs syndicaux et en s'intéressant à leurs pratiques. Le travail syndical est à considérer au regard des ressources qui sont mobilisables par les militant·es pour le mener (II.1). Ces ressources différenciées montrent certaines inégalités selon les sections et selon les entreprises dont elles font partie. La crise du Covid-19 a conduit à une accélération de la digitalisation de certaines pratiques (II.2). Si certaines d'entre elles ont disparu à l'issue des périodes de confinement, d'autres se sont pérennisées. Pourtant, elles sont perçues de façons très diverses par les personnes enquêtées. Pour autant, face à des difficultés rencontrées liées à un éloignement physique des salarié·es mais parfois aussi des militant·es eux et elles-mêmes, les syndicalistes travaillent à adapter leurs pratiques syndicales (II.3).

II.1. Des ressources syndicales inégales pour répondre aux enjeux de la digitalisation

Les usages digitaux différenciés (canaux numériques utilisés, régularités d'usage, etc.) sont directement liés à des ressources syndicales inégales pour investir dans ces outils. Je distingue ici deux types de ressources : celles financières, qui permettent ou non de sous-traiter la création, voire la gestion d'outils de communication digitale ; celles réglementaires, par l'accord de droit syndical, qui permettent ou non de contacter numériquement les salarié·es. Si ces ressources dépendent ici directement des entreprises employeuses, les militant·es peuvent parfois mobiliser des ressources internes au syndicat (section, fédération) pour atteindre ces mêmes objectifs cités.

Certaines sections syndicales sous-traitent une partie voire presque toute leur communication digitale, ce que d'autres n'ont pas les moyens de faire. Parmi les trois entreprises enquêtées, l'une d'elles se distingue en matière de ressources syndicales. Chez Horizon, les organisations syndicales bénéficient historiquement de plus de ressources que dans les autres entreprises. Cette configuration unique a permis aux syndicalistes de « mieux » vivre l'extension du télétravail dans la mesure où les sections utilisaient déjà des outils numériques 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 au moment de l'enquête. Chez Horizon, des ressources financières exceptionnelles permettent aux sections représentatives de sous-traiter leur communication digitale à des agences spécialisées, ce que les sections des autres entreprises enquêtées, même lorsqu'elles sont majoritaires, n'ont pas les moyens de faire. Ainsi, dans cette entreprise, les sections ont pu faire réaliser des sites internet par des professionnel·les et les élu·es sont formé·es à leur alimentation. Outre ces sites internet, les sections syndicales font réaliser des vidéos ou encore sont accompagnées dans l'animation de pages sur des réseaux sociaux variés (LinkedIn ou encore Facebook) et font aussi mettre en pages leurs tracts numériques par ce biais en utilisant parfois des médias ori-

ginaux, comme la bande dessinée. Dans les autres entreprises enquêtées, Couvrance et AssistPlus, les sections (toutes organisations syndicales confondues) passent soit par leurs fédérations, soit par leurs propres moyens (c'est-à-dire leurs compétences internes), ce qui n'est pas sans poser problème : par exemple, le site internet créé par un syndicaliste rencontré a été hacké. Trois ans après sa création, il est devenu une page pornographique que ni la section ni la fédération n'ont les moyens de restaurer. Outre le fait de pouvoir mettre en place une communication digitale, l'alimentation des pages elle-même peut s'avérer chronophage, en particulier dans des petites sections, mais même dans des sections plus grandes qui peinent à trouver des volontaires faute de compétences ou de temps.

En outre, concernant la communication directe auprès des salarié·es par des outils digitaux de l'entreprise, la configuration est là aussi inégale selon les entreprises en raison de réglementations différentes. Ici, c'est encore Horizon qui se distingue : l'entreprise permet déjà aux organisations syndicales de communiquer par mail auprès des salarié·es, alors que dans d'autres entreprises comme chez Couvrance et AssistPlus, ce n'est pas le cas. L'absence d'accord y oblige les militant·es et les élu·es à « bricoler » pour atteindre numériquement les salarié·es, ce qui contribue à alourdir la charge militante. C'est tout particulièrement le cas à AssistPlus où les facilités octroyées par la direction pendant le confinement (deux mails par mois et par organisation syndicale à l'ensemble des salarié·es) ont cessé après la crise sanitaire. La négociation d'un accord incluant la possibilité pour les syndicats de contacter les salarié·es est alors un enjeu majeur dans les entreprises dans un contexte de télétravail élargi.

Si les organisations syndicales chez Horizon bénéficient de ressources exceptionnelles par rapport à ce qui s'observe dans d'autres entreprises, on constate certaines différences en entrant par les sections d'une même entreprise. Chez Couvrance comme chez AssistPlus, où aucune sous-traitance n'est possible, on observe néanmoins des recours inégaux pouvant se faire d'une part auprès des fédérations et d'autre part en sollicitant les compétences internes à la section.

Les sections syndicales ayant des ressources permettant d'investir dans des outils digitaux se distinguent des autres par une forte activité qui semble porteuse d'effets (adhésions syndicales, augmentation de la représentativité aux derniers scrutins). Dans les trois 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·es est aussi celle qui continue à mobiliser le plus d'outils numériques aujourd'hui et qui souvent en profite électoralement, même si elle n'est pas toujours majoritaire en termes de représentativité. C'est plusieurs fois la CFE-CGC qui s'en sort le mieux[13], ce

13. Sa représentativité est en augmentation dans de nombreuses entreprises des secteurs et elle a même dépassé la CFDT, longtemps majoritaire, dans plusieurs très grandes entreprises.

qui peut s'expliquer assez aisément par le fait que ses membres, principalement cadres ou encadrant·es (Béthoux *et al.*, 2013), sont eux et elles-mêmes rompu·es 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. Si ces ressources syndicales conduisent à des investissements différenciés dans les outils numériques, il n'en demeure pas moins que nombre de pratiques syndicales ont été (ou ont dû être) digitalisées pour garantir la poursuite du travail militant.

II.2. Une digitalisation accélérée des pratiques syndicales et des appréciations contrastées des effets du télétravail

La crise sanitaire a conduit à une accélération de la digitalisation des pratiques syndicales plus ou moins facilitée par les ressources dont disposaient les sections syndicales (par les directions, leurs fédérations, leurs propres entreprises, etc.). En ce sens, un premier point porte sur la façon dont les organisations syndicales ont été poussées à digitaliser certaines de leurs pratiques pendant la crise du Covid-19 et les confinements. Le second point relève combien, au-delà de cette période exceptionnelle, les militant·es des organisations syndicales ont digitalisé une partie de leurs pratiques. Cette entrée par les éventuelles modifications des pratiques induites par le télétravail permet aussi d'approcher les (in)satisfactions des militant·es. Le travail syndical, parce qu'il ne repose pas que sur une présence physique mais plus généralement sur une certaine disponibilité, nécessite le recours à des outils numériques qui permettent de la garantir.

Tout d'abord, lors de la crise du Covid-19, le gouvernement français, comme d'autres, a pris « des mesures fortes de confinement et d'imposition du télétravail » (Gillet, Tremblay, 2023). Dans les entreprises enquêtées, cela a conduit à ce que des directions mettent en place des outils digitaux à disposition des organisations syndicales concernant deux types de tâches syndicales : les négociations et le contact avec les salarié·es.

Les travaux menés sur les modalités de cadrage, de recours et de pratique du télétravail spécifiques à la période de la crise sanitaire ont souligné « la dynamique, la variété et la fragilité » des processus de négociations du télétravail pendant cette période (Giotto, Thoemmes, 2022 ; Thoemmes, 2023). Les élu·es ont été confronté·es – comme les directions – aux négociations en distanciel sur le télétravail lui-même mais aussi, plus largement, sur le travail. En effet, les délégué·es syndicaux et syndicales ont été en première ligne dans ces enjeux d'organisation du travail, *via* des échanges réguliers avec les directions sur les plans de continuité de l'activité ou encore de la mise en place de mesures pour faire face à la pandémie (Michelon, 2022 ; Dupuy, Simha, 2021). Pendant l'enquête, les syndicalistes enquêté·es ont alors contribué à des négociations qu'ils et

elles ont jugé « dures » non pas tant par leur contenu que par leur format, à distance des autres parties, comme décrit par Aziz Hassan, élu UNSA dans l'entreprise Couvrance :

« [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[14]. »

Ces difficultés à négocier sans voir les interlocutrices et interlocuteurs sont aussi relevées par des membres de directions comme dans le cas de François Fontaine, membre de la DRH de Couvrance :

« Pour moi, si vous voulez, c'[est] 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. (…) Quand vous êtes en visio, vous ne voyez pas les gens, donc en plus quand ils ne 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 négociation 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 (…)[15]. »

Malgré un équipement numérique permettant d'exercer des tâches à distance, on observe que le travail des négociateurs et négociatrices s'est trouvé complexifié pendant la crise sanitaire, notamment par la diminution de la qualité des négociations qui se déroulaient alors en distanciel. Pour autant, cette digitalisation des négociations n'était que temporaire puisque, passées les périodes de confinement, elles se sont à nouveau déroulées en présentiel. Le retour au présentiel des négociations paritaires a été concomitant au retour au moins partiel des salarié·es sur les lieux de travail. Ce retour a aussi entraîné la fin de certains arrangements autorisés et même mis en place par les directions malgré les revendications des syndicalistes comme celui de pouvoir communiquer auprès des salarié·es.

Malgré la fin de certaines pratiques (négociations en distanciel et contacts massifs des salarié·es par le numérique), de nombreuses autres pratiques ont été digitalisées avec l'extension du télétravail. De fait, distinguer les pratiques syndicales et tenter d'y cerner les effets du télétravail permet de voir quelles appréciations les représentant·es en ont.

14. Entretien avec Aziz Hassan, élu UNSA, décembre 2022.

15. Entretien avec François Fontaine, membre de la DRH de Couvrance, février 2023.

On observe alors que ces appréciations sont contrastées parmi les répondant·es sur certaines tâches telles que : le contact des salarié·es, le recrutement d'adhérent·es, l'animation de la section syndicale ou encore le travail syndical au sein d'instances et par les négociations avec les directions des entreprises. Le tableau 4 expose ces résultats en proposant aux répondant·es, après avoir indiqué que les effets du télétravail étaient souvent ambivalents, d'indiquer si ces effets – s'il y en a – sont selon eux et elles, plus ou moins facilitants sur une série de pratiques syndicales.

On y relève d'abord que si, selon les répondant·es, certaines activités paraissent peu impactées, d'autres le sont beaucoup plus, sachant que les « je ne sais pas » oscillent entre 7,5 et 19,5 % selon les pratiques. Pour 70 % des répondant·es, le télétravail n'a pas d'effet particulier sur la négociation d'accords collectifs, ni – pour 65 % des répondant·es 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 sur la participation aux instances. Cependant, ces pratiques sont revenues en présentiel dans tous les cas que nous avons rencontrés, sauf rares réunions exceptionnelles. L'articulation de l'enquête qualitative à ces résultats permet de comprendre certaines des appréciations. En effet, dans plusieurs cas, les militant·es relèvent que la préparation des réunions d'instance est facilitée par la possibilité du travail à distance, source d'économies de trajets pour les sections mais aussi de gain de temps avant, après et lors des réunions. Lorsque le collectif est petit et que les membres se connaissent (comme pour des élu·es d'une instance – CSE en particulier mais aussi d'une délégation syndicale, d'une commission du CSE, d'une instance interne au syndicat), la visioconférence peut faciliter les échanges. En revanche, concernant la représentation des salarié·es 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 la rend plus difficile, presque 14 % indiquant ne pas savoir.

Pour 38 % des élu·es répondant·es au questionnaire, les réunions de section sont désormais organisées en mode hybride, 28 % utilisent un système d'alternance (tantôt en distanciel et tantôt en présentiel), 20 % indiquent qu'elles se déroulent le plus souvent en présentiel et pour 13 % elles se tiennent le plus souvent en distanciel. Si le questionnaire n'est pas représentatif, on observe que le panel est relativement divisé entre plusieurs formats de réunions mais que le tout présentiel n'est plus un format qui domine. L'enquête qualitative montre que les syndicalistes sont satisfait·es de cette hybridation permettant de réaliser des économies en matière de déplacement, de temps mais aussi de réunir parfois davantage de personnes. On constate que c'est pour l'animation de la section syndicale et le recrutement de nouvelles et nouveaux adhérent·es et les contacts avec les salarié·es que les effets du télétravail sont les plus nets. 38 % des répondant·es pour la première activité et moins de 30 % pour la seconde disent que le télétravail n'a pas d'effet sur ces pratiques. Et dans les deux cas, les avis sont plutôt partagés : le télétravail rend plus difficile ces der-

nières, surtout pour les contacts avec les salarié·es (presque 54 % l'indiquent). De fait, ce constat retrouve celui fait qualitativement par les syndicalistes rencontré·es dans les trois entreprises étudiées. Même à Horizon où le télétravail est considéré par tous et toutes les représentant·es rencontré·es comme ayant une dimension positive concernant l'organisation des activités syndicales au sein de la section, le lien avec les salarié·es est *a contrario* pointé comme le point noir des effets du télétravail.

Tableau 4 - **Effets facilitants ou non du télétravail sur des pratiques syndicales**

En %

	Pas d'effet particulier	Plus faciles	Moins faciles	Je ne sais pas	Sans réponse	Total
Contacts et discussions avec les salarié·es	29,5	9,1	53,6	7,5	0,3	100
Animations de la section, syndicalisation des salarié·es	37,7	11,4	35,7	14,9	0,3	100
Représentation de salarié·es 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	0,0	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·es au questionnaire déclarant exercer un mandat de représentant·e du personnel.

Lecture : parmi l'ensemble des répondant·es exerçant un mandat syndical, 53,6 % estiment que le télétravail rend moins faciles les contacts et discussions avec les salarié·es.

II.3. Adaptations de pratiques pour réduire la distance aux militant·es et salarié·es

De fait, les différentes sections syndicales enquêtées ont conservé la plupart de leurs pratiques syndicales (réunions, visites sur site, diffusion fréquente d'informations aux salarié·es) 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, la visioconférence permet à davantage de syndiqué·es de participer) ; visites sur site moins fréquentes mais plus longues, afin de voir un maximum de salarié·es en restant plusieurs jours, pour mieux comprendre les situations ; diffusion d'informations aux salarié·es en face-à-face, sans tract papier mais avec un

QR code donnant accès un document numérique (dans un souci, aussi, d'économie de papier). Outre ces pratiques, on observe par l'enquête que certaines OS ont mis en place des rôles ou outils spécifiques pour conserver et/ou créer des liens, que ce soit avec les salarié·es de l'entreprise ou avec les adhérent·es : digitalisation de la prise ou de l'entretien de contacts ; distinction de relais syndicaux ; mise en place de groupes numériques d'échange. Ces adaptations renvoient plus largement aux enjeux de distanciation entre les syndicalistes et les salarié·es (voir *infra*).

S'il apparaît plus difficile de déranger quelqu'un sur Teams qu'en glissant une tête dans la porte entrouverte d'un bureau, la mise en place de guides pratiques semble permettre aux militant·es d'être plus à l'aise avec ces nouvelles technologies de la communication. Dans plusieurs sections chez Horizon, des scripts ont été construits et sont utilisés pour faciliter la prise de contact à distance avec les salarié·es. Mathieu David, un élu CFDT, décrit au cours d'un entretien en quoi cela consiste :

« On reprend les éléments du tract [qu'on a fait avant] : "Bonjour, est-ce-que tu vas bien ? On voulait te faire remonter notre dernière communication", et on donne les éléments essentiels et (…) un lien vers le tract qui permet de le lire. L'idée, c'est d'individualiser un peu le contact pour avoir une chance que notre communication soit lue[16]. »

À la digitalisation de la prise de contact peut s'ajouter la mise en place de groupes numériques de discussions. Nombre de syndicalistes ont indiqué avoir créé des groupes sur l'application WhatsApp rassemblant soit les adhérent·es de la section, soit les adhérent·es et les sympathisant·es ou encore les seul·es élu·es. Ces groupes permettent aux militant·es d'échanger rapidement et l'usage de l'instantané a selon eux et elles supplanté le recours au mail. Bien que décrit comme plutôt efficace, cet usage peut aussi poser problème (confidentialité des échanges, droit à la déconnexion, etc.).

Outre ces formats digitaux, certains rôles, comme celui de « relais », ont aussi pu être mis en place par des sections syndicales dans leur entreprise. Il s'agit de distinguer une personne qui dans les services permet aux syndicalistes d'y garder un point d'ancrage. Ce rôle est similaire à celui des représentant·es de proximité syndicaux et syndicales, interne à l'entreprise, rappelant d'autres exemples relevés dans des enquêtes portant sur la mise en place du CSE (Pélisse, Wolmark (coord.) *et al.*, 2021 ; Michelon, 2022).

Si les pratiques syndicales, comme la prise de contact ou les échanges, font l'objet d'adaptations, elles ne sont pas pour autant toutes jugées positivement. Ainsi, les enquêté·es expriment d'importants regrets sur la distanciation physique et la diminution des interactions en présentiel qui sont devenues rares, y compris parfois entre les acteurs et actrices d'une même section. Les échanges en présentiel restent souvent considérés

16. Entretien avec Matthieu David, élu syndical CFDT, Horizon, juin 2023.

comme plus faciles ou fluides, même si le distanciel a aussi introduit parfois une proximité autre avec des salarié·es. Par exemple, échanger avec un·e salarié·e qui est chez lui ou elle en télétravail plutôt que dans un espace collectif sur le lieu de travail aux yeux de toutes et tous permet, selon certain·es syndicalistes rencontré·es de l'entreprise Horizon, de mieux contourner certains stigmates professionnels liés à des rapprochements syndicaux qui seraient visibles. Ainsi, certain·es encadrant·es de proximité sembleraient pouvoir davantage faire état de leurs problèmes auprès de syndicalistes, grâce à des échanges plus discrets, menés à distance et en télétravail. Cet usage permettrait même parfois de favoriser des adhésions :

« Je trouve ça plus facile d'adhérer [avec le télétravail] parce que, quand tu [étais] à 100 % sur site, [quand on était vu] avec une personne syndiquée ou en tout cas un élu on était mal vu, on se faisait convoquer : "Pourquoi il t'a parlé ?"[17] »

Au contraire, dans les deux autres entreprises (AssistPlus, Couvrance), toutes les sections syndicales peinent à conserver le lien avec les salarié·es. Certaines poursuivent des pratiques jugées inefficaces (distributions de tracts, visites de site peu productives car à des moments où les lieux sont en partie vides, permanences qui ne sont plus investies par les salariés et ne débouchent sur aucun contact), d'autres les arrêtent complètement. Par exemple, à AssistPlus, la section de la CFDT assurait une permanence quotidienne dans le local syndical entre 12 heures et 14 heures, ce qu'elle ne fait désormais plus. Le télétravail n'a plus rendu possible cette pratique selon les élu·es et il était devenu difficile de trouver des syndicalistes acceptant d'adapter leur propre télétravail pour assurer physiquement cette présence. Enfin, le format hybride, même s'il se diffuse et apparaît assez fréquent, est relevé comme peu adapté aux échanges de fond.

Dans ce contexte de télétravail élargi, ayant des effets sur les modes et fréquences d'interactions avec les salarié·es mais aussi sur les modalités d'organisation du travail militant lui-même, les élu·es tentent d'adapter leurs pratiques soit en modifiant des pratiques anciennes et/ou en mobilisant de nouveaux outils.

Conclusion

Au sein des entreprises de l'assurance et de l'assistance, le télétravail en tant que modalité d'organisation du travail n'est pas apparu avec la crise sanitaire. Cela n'empêche pas, comme ailleurs, que le télétravail ait été d'abord sujet de réticence tant du côté des directions d'entreprises que des représentant·es des salarié·es. Au fil de la décennie 2010, le télétravail a néanmoins fait l'objet de discussions et de négociations progressives. La distinction de trois grandes générations d'accords à l'échelon des entreprises dans le secteur enquêté montre bien combien le recours au télétravail s'est progressivement élargi

17. Entretien avec Amel Jardiam, élue CFDT, Horizon, juin 2023.

mais qu'il n'a pris une dimension centrale et massive qu'au cours de la crise sanitaire, y compris dans ces entreprises où il était déjà présent.

Le développement du télétravail s'est accompagné d'une importante mobilisation « d'outils de travail à distance » (Bellini, De Carvalho, 2022:108). Ce télétravail élargi, négocié en situation de télétravail par les négociateurs et négociatrices, plonge alors ces acteurs et actrices dans la digitalisation de certaines tâches dont le déroulement des négociations en distanciel est le symbole. Pour autant, si ces négociations paritaires ne se déroulent plus aujourd'hui en distanciel, l'enquête montre que les pratiques syndicales sont plus largement modifiées par ce mode d'organisation du travail individuel et collectif.

Les sections où des outils digitaux étaient déjà mobilisés pour réaliser des tâches sont celles qui sont le mieux parvenues à poursuivre leurs activités sous des formats hybrides ou distanciels. L'enquête montre par ailleurs un net effet des ressources syndicales sur ces aptitudes. Les sections situées dans des entreprises avec des accords de droit syndical favorables (allant plus loin que le cadre légal) sont celles qui ont déjà pu opérer des investissements dans des outils numériques par des sous-traitances professionnelles. Dans les entreprises ayant des accords moins favorables (se limitant au cadre légal), les sections syndicales ont bénéficié de moins voire d'aucun moyen pour le faire mais certaines se distinguent néanmoins. Ce sont des sections qui sont animées et investies par des profils de syndicalistes utilisant déjà fortement les outils numériques dans le cadre professionnel, ce qui peut expliquer, dans plusieurs entreprises, le succès de sections de la CFE-CGC, même si ce résultat n'est pas généralisable – d'autres syndicats attirant aussi des adhésions de cadres bénéficiant du télétravail ou y aspirant depuis plusieurs années.

Le contact avec les salarié·es est néanmoins un point noir des effets du télétravail reconnu par tous et toutes les représentant·es rencontré·es, qui sont peu nombreux et nombreuses 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 nettement insuffisantes pour presque 10 % des répondant·e·s. De fait, 47 % disent n'en avoir pas suivi et en ressentir le besoin. Il est clair néanmoins que la capacité à toucher numériquement les salarié·es est un enjeu pratique rarement à l'avantage des élu·es et syndicalistes, les directions continuant à contrôler fortement la circulation de l'information, en présence ou non d'accord en la matière.

De fait, la diffusion du télétravail se mêle avec la mise en œuvre de la réforme de la représentation du personnel de 2017, et la fusion des instances, effective le plus souvent en 2020 quelques mois avant le premier et le plus radical des confinements. Cette simultanéité de la diminution du nombre de mandats, réduisant et complexifiant le travail

de proximité, et de la rationalisation des procédures d'information-consultation d'une part, et du télétravail massif et imposé par la crise pandémique d'autre part, a conduit à une surcharge de travail « en réduisant les moyens et en intensifiant le travail syndical », contribuant à un épuisement militant (Guillaume, Rey, 2023:7). L'enquête montre ainsi que même dans un établissement où les moyens syndicaux sont bien supérieurs aux règles légales (chez Horizon), les syndicalistes rencontrent des difficultés relatives à l'augmentation de la charge syndicale. Cela tient pour une part au télétravail qu'eux et elles-mêmes pratiquent, mais aussi aux mandats qui sont bien plus coûteux qu'auparavant. Les deux se conjuguent et on peut noter que les syndicalistes à temps plein semblent mieux parvenir à articuler leurs tâches en contexte de télétravail que les syndicalistes n'ayant pas de décharge à temps plein et pour lesquel·les les pratiques syndicales seraient plus difficiles à articuler en contexte de télétravail. Plusieurs élu·es et syndicalistes ont ainsi 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.

Le télétravail modifie le lien physique des travailleurs et travailleuses à leur structure employeuse (entreprise, dirigeant·es, collègues, etc.) mais aussi d'un·e syndicaliste à son entreprise et aux salarié·es qu'il ou elle représente. Les travaux réalisés sur le télétravail montraient déjà dans les années 2000 que le télétravail conduisait certain·es salarié·es à un affaiblissement de « loyauté » à l'égard de l'entreprise (Taskin, 2003:123). La poursuite d'enquêtes sur les façons dont le télétravail impacte les collectifs syndicaux permettrait d'explorer si la « loyauté », ou plutôt l'engagement syndical se réduit, se maintient ou augmente par l'extension du recours au télétravail, dans un contexte d'épuisement syndical croissant.

Références bibliographiques

- Allam-Firley D. (2021), *Spécificités de l'innovation dans les services d'assurance : le cas de l'agent général,* Thèse en sciences de gestion et du management, Université Paris-Nord-Paris XIII, https://theses.hal.science/tel-03367488.
- Bellini S., De Carvalho D. (2022), « Le déploiement du télétravail à grande échelle : étude exploratoire des régulations sociales à l'œuvre », *Innovations,* n° 68, p. 105-134, https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0124.
- Béthoux É., Desage G., Mias G., Pélisse J. (dir.) (2013), *Sociologie d'un syndicalisme catégoriel : la CFE-CGC ou la fin d'une exception,* Paris, Armand Colin.
- Bouffartigue P. (2001), « Les métamorphoses d'un salariat de confiance : les cadres dans le tournant des années quatre-vingt-dix », *Travail et Emploi,* n° 86, p. 107-125, https://bit.ly/44afbfQ.
- Butin A. (2022), « L'organisation spatiale du travail à l'épreuve de la financiarisation », *Sociologies pratiques,* n° 44, p. 93-104, https://doi.org/10.3917/sopr.044.0093.
- Chabbert E., Rey F., Thobois P. (2022), *L'ordonnance de 2017 sur le CSE : un affaiblissement de la démocratie sociale en entreprise*, Agence d'Objectifs de l'IRES pour la CFDT, novembre, https://bit.ly/49J96bi.
- Cossalter C. (2002), « Les plateaux téléphoniques dans les banques et les assurances. Continuité et rupture dans la dynamique d'organisation », *Réseaux*, n° 114, p. 23-50, https://www.cairn.info/revue-reseaux1-2002-4-page-23.htm.
- Craipeau S. (2010), « Télétravail : le travail fluide », *Quaderni*, n° 71, p. 107-120, https://doi.org/10.4000/quaderni.534.
- Hallépée S., Mauroux A. (2019), « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », *Dares Analyses*, n° 051, novembre, https://bit.ly/3J5Fvy4.
- de Terssac G. (2011), « Théorie du travail d'organisation », *in* Maggi B. (dir.), *Interpréter l'agir : un défi théorique*, Paris, Puf, p. 97-121, https://doi.org/10.3917/puf.maggi.2011.01.0097.
- Didry C., Giordano D. (2022), « Extension du domaine de la négociation d'entreprise. La négociation d'entreprise sous l'emprise du groupe ? », *La Revue de l'IRES*, n° 107-108, p. 41-69, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/03/R107-108_3.pdf.

- Dupuy C., Simha J. (2021), « Le dialogue social en entreprise en temps de pandémie », *Connaissance de l'emploi,* n° 176, Le Cnam CEET, novembre, https://shs.hal.science/halshs-03411457.
- Gillet A., Tremblay D.-G. (2023), « Dynamiques et effets du télétravail », Introduction au Dossier « Télétravail et Inégalités », *SociologieS,* https://doi.org/10.4000/sociologies.21060.
- Giotto T., Thoemmes J. (2022), « La négociation du télétravail : dynamique, variété et fragilité », *Négociations*, n° 38, p. 35-53, https://doi.org/10.3917/neg.038.0035.
- Guillaume C., Rey F. (2023), « La fabrique ordinaire de l'épuisement syndical », *Note thématique*, n° 6, « Une société fatiguée ? », Fondation Jean Jaurès, https://bit.ly/49OfRbJ.
- Haute T. (2021), « Diversité et évolutions des attitudes des salariés à l'égard des syndicats en France », *Travail et Emploi*, n° 164-165, p. 137-160, https://bit.ly/3UcqJMs.
- Haute T. (2022), « Recours au télétravail et transformation des attitudes des salariés à l'égard des syndicats en France », *Négociations*, n° 38, p. 55-71, https://doi.org/10.3917/neg.038.0055.
- Haute T. (2023), « Travail à distance, distance aux syndicats ? Le cas du télétravail », *in* Senik C. (dir.), *Le travail à distance*, Paris, La Découverte, p. 149-164, https://doi.org/10.3917/dec.senik.2023.01.0150.
- Le Gagneur M., Noûs C. (2021), « Ne pas accéder au télétravail. Les normes organisationnelles de l'autonomie pour des cadres de la banque », *Sociologies pratiques*, n° 43, p. 29-40, https://doi.org/10.3917/sopr.043.0029.
- Lichtenberger Y. (2003), « Régulation(s) et constitution des acteurs sociaux », *in* de Terssac G. (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte, p. 51-60, https://doi.org/10.3917/dec.terss.2003.01.0051.
- Louey S., Bergeron H., Pélisse J. (2023), *Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services: Une mise à l'épreuve des collectifs au travail ?,* Agence d'objectifs de l'IRES pour la CFDT, décembre, https://bit.ly/3VEkq5b.
- Michelon A. (2022), « Quelle mise à l'épreuve des comités sociaux et économiques en période de crise ? », *La Revue de l'IRES*, n° 107-108, p. 103-124, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/03/R107-108.pdf.

- Pélisse J., Wolmark C. (coord.), Blondet C., Dabosville B., Fleury N., Ilieva V., Langaney C., Lay-Dufant M., Le Lay G., Michelon A., Odoul-Asorey I., Peskine E., Rémond A., Rustique A. (2021), *Le représentant de proximité : une figure au cœur des enjeux de la nouvelle représentation collective des salariés*, Rapport final pour le Comité d'évaluation des ordonnances Travail, 15 novembre, https://bit.ly/3Je7URF.
- Pesenti M. (2022), « Les accords d'entreprise portant sur le télétravail : quels usages durant la crise sanitaire ? », *Dares Analyses*, n° 57, novembre, https://bit.ly/3xQMsk8.
- Schütz G., Noûs C. (2021), « Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations », *Sociologies pratiques*, n° 43, p. 1-12, https://doi.org/10.3917/sopr.043.0001.
- Taskin L. (2003), « Télétravail : les mythes d'une success story. Entre autonomie et contrôle », *Gestion 2000*, n° 2, p. 113-125, https://shs.hal.science/halshs-03511615.
- Thoemmes J. (2023), « Le paradoxe du télétravail », *Les Mondes du travail*, n° 30, p. 119-136, https://hal.science/hal-04206134.