L'institutionnalisation du télétravail en France après la crise sanitaire : une analyse des différents modèles de négociation collective

Jens THOEMMES

À partir d'une analyse de 107 accords d'entreprise signés entre 2017 et 2024, cet article montre comment l'institutionnalisation du télétravail transforme l'organisation du travail en France. Trois résultats émergent. Premièrement, l'analyse empirique révèle une différenciation croissante des pratiques avec trois modèles distincts – restrictif, d'intégration et transformatif – caractérisés par des écarts significatifs dans le support matériel accordé et les critères d'exclusion. Deuxièmement, la crise sanitaire marque une rupture dans la redéfinition des objectifs du télétravail, avec une augmentation des enjeux de santé et de continuité d'exploitation. Troisièmement, l'institutionnalisation du télétravail crée une nouvelle catégorie de « non-télétravailleurs » à travers des critères d'exclusion multiples, dont certains, comme l'ancienneté, le temps partiel ou le statut du contrat, révèlent des mécanismes de sélection arbitraires.

Based on an analysis of 107 company agreements signed between 2017 and 2024, this article shows how the institutionalisation of remote working is transforming the organisation of work in France. Three findings emerge. Firstly, the empirical analysis reveals a growing differentiation of practices, with three distinct models – restrictive, integrative, and transformative – characterised by significant variations in material support provided and exclusion criteria. Secondly, the health crisis marks a turning point in redefining the objectives of remote working, with increased emphasis on health and business continuity issues. Thirdly, the institutionalisation of remote working has created a new category of "non-remote workers", defined through multiple exclusion criteria, some of which, such as seniority, part-time status, or contract type, reveal arbitrary selection mechanisms.

Jens Thoemmes est directeur de recherche au CNRS, CERTOP.

La crise sanitaire a propulsé le télétravail au rang d'enjeu majeur des relations professionnelles en France. Cette transformation sans précédent a bouleversé les modalités d'organisation du travail et fait émerger un nouveau champ de la négociation collective, caractérisé par une intensification de l'activité de négociation. Pesenti (2022) relève ainsi que, entre 2017 et 2021, le nombre d'accords d'entreprise dédiés au télétravail a été multiplié par dix, constituant une part majeure des accords relatifs aux conditions de travail. Cette évolution marque une rupture profonde avec la période précédente où, comme le rappellent Hallépée et Mauroux (2019), le télétravail ne concernait qu'une infime partie des salariés.

Ce bouleversement s'inscrit dans une mutation plus large de l'économie européenne, caractérisée par la tertiarisation et la numérisation des activités (Gschwind, Vargas, 2019). Le développement du télétravail en France a suivi une trajectoire spécifique : d'abord limité à certaines catégories professionnelles et encadré par des arrangements souvent peu formalisés, il s'est rapidement institutionnalisé sous l'effet de la crise sanitaire, devenant un élément structurant des relations professionnelles contemporaines.

Face à ces enjeux, il convient d'examiner de manière approfondie les mécanismes qui ont façonné l'encadrement du télétravail dans le contexte français. Comment la négociation collective a-t-elle structuré l'institutionnalisation du télétravail en France entre 2017 et 2024 ? Plus spécifiquement, comment les accords d'entreprise ont-ils défini les modalités du télétravail, et quelles tensions et différenciations cette institutionnalisation révèle-t-elle ?

Pour répondre à ces questions, notre analyse s'appuie sur un corpus d'accords d'entreprise signés en France entre 2017 et 2024 (encadré 1). Ce corpus permet de saisir l'évolution des modalités de régulation avant, pendant et après la crise sanitaire. L'analyse révèle une évolution significative qui dépasse la seule dimension quantitative du télétravail : elle témoigne d'une reconfiguration progressive des modalités d'organisation du travail et d'une adaptation des relations professionnelles à de nouveaux enjeux.

Notre recherche apporte trois contributions à l'analyse du télétravail en France.

Premièrement, nous proposons une typologie originale qui dépasse l'approche binaire du télétravail (présence/absence) pour identifier trois modèles distincts. Le modèle restrictif conçoit le télétravail comme une exception strictement encadrée avec un support matériel minimal ; le modèle d'intégration l'incorpore progressivement dans l'organisation avec un support accru ; le modèle transformatif en fait un principe organisationnel central avec une prise en charge extensive des conditions matérielles.

Deuxièmement, notre analyse révèle que l'impact de la pandémie se manifeste moins dans le volume de télétravail accordé que dans une reconfiguration des priorités organisationnelles, notamment l'émergence des enjeux de santé et de continuité d'activité comme objectifs centraux.

Troisièmement, nous mettons en évidence comment l'institutionnalisation du télétravail génère une nouvelle forme de segmentation du marché du travail. L'analyse des critères d'exclusion révèle l'émergence d'une catégorie de « non-télétravailleurs » définie par des mécanismes de sélection multiples (nature du poste, statut d'emploi, conditions matérielles) qui renforcent les inégalités professionnelles existantes.

Cet article est organisé en trois parties. La première propose une revue de la littérature sur le télétravail, en mettant l'accent sur les questions d'inégalités et les enjeux de régulation. La deuxième partie présente une analyse descriptive des accords d'entreprise, en examinant leur contenu et leur évolution avant et après la crise sanitaire. Enfin, la troisième partie développe une typologie des modèles de régulation du télétravail, qui illustrent la différenciation croissante des pratiques.

I. Télétravail, inégalités et régulation : revue de la littérature

Le développement du télétravail a fait l'objet de nombreuses recherches, qui mettent en lumière ses multiples dimensions et les enjeux qu'il soulève en termes de transformation du travail. Cette revue de littérature s'organise autour de trois axes principaux : les enjeux d'égalité et d'inclusivité, les approches théoriques de la négociation du télétravail, et la différenciation des contextes et des pratiques.

I.1. La centralité des enjeux d'égalité et d'inclusivité

La question de l'égalité dans l'accès et les conditions du télétravail est devenue centrale dans les négociations post-pandémie, révélant des enjeux jusqu'alors peu visibles. Dedden *et alii* (2023) soulignent l'importance cruciale d'une négociation efficace pour garantir un traitement équitable des télétravailleurs, particulièrement concernant les conditions de travail, le droit à la déconnexion et la protection des données.

Dans ce contexte, Pochic et Guillaume (2024) identifient trois approches distinctes dans les négociations sur la base d'une recherche qualitative dans 18 entreprises : extensive, restrictive et minimaliste. Leurs travaux révèlent comment les négociateurs syndicaux, majoritairement masculins dans les sièges des grandes entreprises, reproduisent des biais sexistes dans l'approche du télétravail. Ces impensés se manifestent notamment dans l'exclusion des questions liées à l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle.

Dans l'assurance, Louey (2024) montre que les premiers accords adoptaient souvent une approche restrictive, réservant le télétravail à certaines catégories de personnel. Cette restriction peut s'expliquer par la nature du travail dans ce secteur, mais aussi par des représentations sociales liées aux compétences supposées des différentes catégories professionnelles.

Encadré 1 - **L'analyse des accords d'entreprise sur le télétravail en France : échantillon et codage**

Notre recherche s'appuie sur un corpus de 107 accords d'entreprises françaises portant sur le télétravail et signés entre 2017 et 2024. Ces accords ont été sélectionnés sur le site Légifrance selon deux critères principaux : l'année de signature et le secteur d'activité. Cette sélection permet d'analyser l'évolution des pratiques avant, pendant et après la crise sanitaire, tout en couvrant une diversité de contextes organisationnels. Le processus de lecture et codage de chaque texte d'accord comprend 126 variables, principalement binaires et structurées en sections thématiques distinctes (caractéristiques formelles, objectifs, champ d'application, organisation du télétravail, équipement, etc.), permettant une cartographie exhaustive du contenu normatif des accords.

Le tableau 1 présente la répartition sectorielle des accords. Le secteur des services domine légèrement avec 38,3 % des accords, devant le secteur de la production regroupant les activités industrielles et manufacturières et qui représente 35,5 % de l'échantillon. Les services publics constituent 26,2 % des accords étudiés. La distribution chronologique des accords (tableau 2) fait apparaître un pic en 2020-2021 qui concentre 45,8 % des accords signés.

Tableau 1 – **Répartition sectorielle des accords (2017-2024)**

Secteur	Nombre d'accords	Part des accords (en %)
Production	38	35,5
Services	41	38,3
Service public	28	26,2
Total	107	100,0

Source : calculs de l'auteur d'après Légifrance.

Notre recherche présente des limitations méthodologiques liées au projet comparatif franco-allemand[1] dans lequel elle s'inscrit. Notre échantillonnage a été contraint par la nécessité de correspondre à un corpus allemand préexistant, affectant la représentativité sectorielle et la distribution chronologique des accords de télétravail. Des variables structurantes comme la taille des entreprises ou les signataires ne sont pas intégrées à l'analyse.

1. Cette recherche a bénéficié d'un financement de la Fondation Hans-Böckler pour une durée de trois ans. La méthodologie développée s'appuie sur une collaboration avec l'Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (IMU), qui détient l'une des rares bases d'accords d'entreprise accessibles en Allemagne. Nous remercions les collègues de l'IMU, et en particulier Sandra Mierich, pour leur participation au projet.

Tableau 2 – **Distribution chronologique des accords (2017-2024)**

Années	Nombre d'accords	Part des accords (en %)
2017	11	10,3
2018	10	9,3
2019	15	14,0
2020	27	25,2
2021	22	20,6
2022	15	14,0
2023	5	4,7
2024	2	1,9
Total	107	100,0

Source : calculs de l'auteur d'après Légifrance.

En Allemagne, l'analyse de Krause et Matuschek (2023) met en lumière des interrogations sur la manière de concilier flexibilité et régulation, autonomie et contrôle, individualisation et collectif. Cette analyse comparative souligne l'importance des cadres institutionnels nationaux dans la manière dont le télétravail est régulé et vécu par les salariés.

Ces recherches convergent pour souligner que l'institutionnalisation du télétravail ne constitue pas un simple changement technique, mais un processus social qui redéfinit les rapports au travail, aux espaces professionnels et aux temporalités selon les contextes organisationnels et les secteurs d'activité.

I.2. Un regard théorique sur la négociation du télétravail

La théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1988 ; de Terssac, 2003) offre un cadre d'analyse pertinent pour décrypter l'institutionnalisation du télétravail en France. Cette approche théorique permet de comprendre plusieurs dimensions fondamentales.

Premièrement, les modalités d'organisation du travail à distance résultent de négociations, formalisées ou non, avec les salariés et leurs représentants. L'analyse des accords permet de saisir le produit de ces négociations, tout en gardant à l'esprit que le texte final représente un compromis entre des logiques potentiellement divergentes.

Deuxièmement, la théorie souligne le caractère processuel et dynamique de la régulation : les règles évoluent constamment en fonction des rapports de force et des ajustements entre les parties prenantes. Cette dimension est particulièrement visible dans l'évolution des accords avant et après la crise sanitaire.

Troisièmement, l'adoption de nouvelles règles dépend des représentations que se font les acteurs des activités productives (Taskin, Gomez, 2015). Cette dimension cognitive est essentielle pour comprendre la diversité des approches du télétravail.

Dans ce contexte, la théorie permet d'éclairer un paradoxe apparent (Thoemmes, 2023) : une forte acceptation du télétravail coexiste avec des critiques substantielles. L'acceptation peut résulter d'une régulation autonome efficace ou d'un compromis acceptable entre régulations de contrôle et autonome, tandis que les critiques peuvent émerger soit d'une régulation de contrôle excessive qui limite l'autonomie des acteurs, soit d'une régulation autonome faible qui ne permet pas aux salariés de développer leurs propres ajustements face aux contraintes du télétravail.

La préférence pour les modèles hybrides ne doit pas être interprétée comme un équilibre parfait, mais comme une recherche d'ajustement entre différentes logiques. Taskin (2003) évoque la notion de « régulation des contradictions » pour désigner ce processus d'ajustement entre logiques opposées. Les accords peuvent alors être analysés comme des tentatives de formaliser ces ajustements entre des forces divergentes.

I.3. La différenciation des contextes et des pratiques de négociation

La régulation du télétravail se caractérise par une forte différenciation des contextes et des pratiques. Eurofound (2022) met en évidence des variations significatives entre les pays européens, soulignant le rôle déterminant des cadres institutionnels nationaux. La diversité se manifeste tant dans les taux d'adoption que dans les modalités de régulation de cette pratique.

L'Organisation internationale du travail montre comment la négociation collective a accompagné le développement du télétravail pendant la pandémie (ILO, 2022). La qualité de la négociation apparaît comme un facteur déterminant de la qualité des dispositifs mis en place, notamment en termes de protection des droits et de prévention des risques psychosociaux.

Au niveau des entreprises allemandes, Mierich (2020) souligne la nécessité d'une approche qui tire parti des avantages du télétravail tout en en atténuant les risques. Cette dimension adaptative apparaît essentielle face à des pratiques encore expérimentales.

Wirth (2022) observe une complexification de la communication avec les salariés en télétravail, rejoignant l'observation de Louey *et alii* (2023) concernant le rôle crucial des ressources syndicales en France. Les sections disposant de moyens suffisants sont

plus à même de maintenir le lien avec les salariés et d'exercer une influence dans les négociations.

Cette diversification des pratiques se manifeste également au niveau sectoriel. Les travaux de Schampheleire et Martinez (2006) sur la Belgique montrent que le télétravail s'est développé selon des modalités différentes selon les secteurs d'activité, reflétant des contraintes techniques et des cultures professionnelles spécifiques.

Ces analyses s'inscrivent dans un contexte de transformation continue des relations professionnelles (Giotto, Thoemmes, 2022), où les règles sont fragiles et la négociation du télétravail est un processus dynamique. Cette instabilité souligne la nécessité d'une approche contextualisée et attentive aux spécificités de chaque situation.

II. La reconfiguration des régulations collectives autour du télétravail : une institutionnalisation progressive et complexe

L'analyse des accords d'entreprise révèle une évolution significative des modalités de régulation collective du télétravail, tant dans leur contenu que dans leurs mécanismes de mise en œuvre. Cette section présente d'abord les caractéristiques globales des accords, puis examine leur évolution avant et après la crise sanitaire.

II.1. Les caractéristiques des accords d'entreprise sur le télétravail

Une hiérarchisation des objectifs reflétant les priorités de la régulation négociée

Les priorités issues de la régulation négociée (pour une analyse des modalités de régulation du télétravail, voir l'encadré 2) reflètent la hiérarchisation des objectifs dans les accords d'entreprise sur le télétravail (graphique 1).

La prédominance des objectifs liés à la qualité de vie – conciliation vie professionnelle-vie privée (92,5 %) et santé et sécurité (91,6 %) – marque une évolution notable dans la conception du travail. Alors qu'historiquement, les transformations organisationnelles étaient justifiées par l'efficacité productive, l'émergence de la qualité de vie comme argument premier représente une inflexion majeure.

Le droit à la déconnexion et la régulation de la charge de travail (82,2 %) sont également prioritaires, suivis par l'égalité de traitement et la protection de la vie privée (80,4 %), témoignant de la nécessité d'encadrer juridiquement le télétravail pour garantir l'équité.

Encadré 2 - **Analyse statistique et régulation du télétravail**

L'analyse des modalités de régulation du télétravail a été structurée en deux phases distinctes.

Phase 1 : Analyse univariée exploratoire

Cette première phase a consisté en une analyse systématique des variables codifiées, permettant d'établir la distribution statistique des dispositions et d'identifier les tendances dominantes dans la régulation contractuelle.

Phase 2 : Analyses bivariées différentielles

Les analyses bivariées ont été déployées selon trois axes : diachronique (évolutions pré/post-pandémie, 2,2), sectoriel (variations entre secteurs d'activité, 2,3) et typologique (différenciation selon le volume de télétravail, 3). Seules les variables présentant une association statistiquement significative (test du Khi2, $p<0,05$) ont été retenues. Les tableaux 3 et 4 (voir *infra*) reportent les fréquences relatives, les moyennes et l'écart différentiel entre configurations.

Les enjeux collectifs (liens sociaux à 79,4 %, collectif de travail à 75,7 %) apparaissent ensuite, suggérant que le bien-être individuel prime sur les dimensions collectives dans la justification du télétravail.

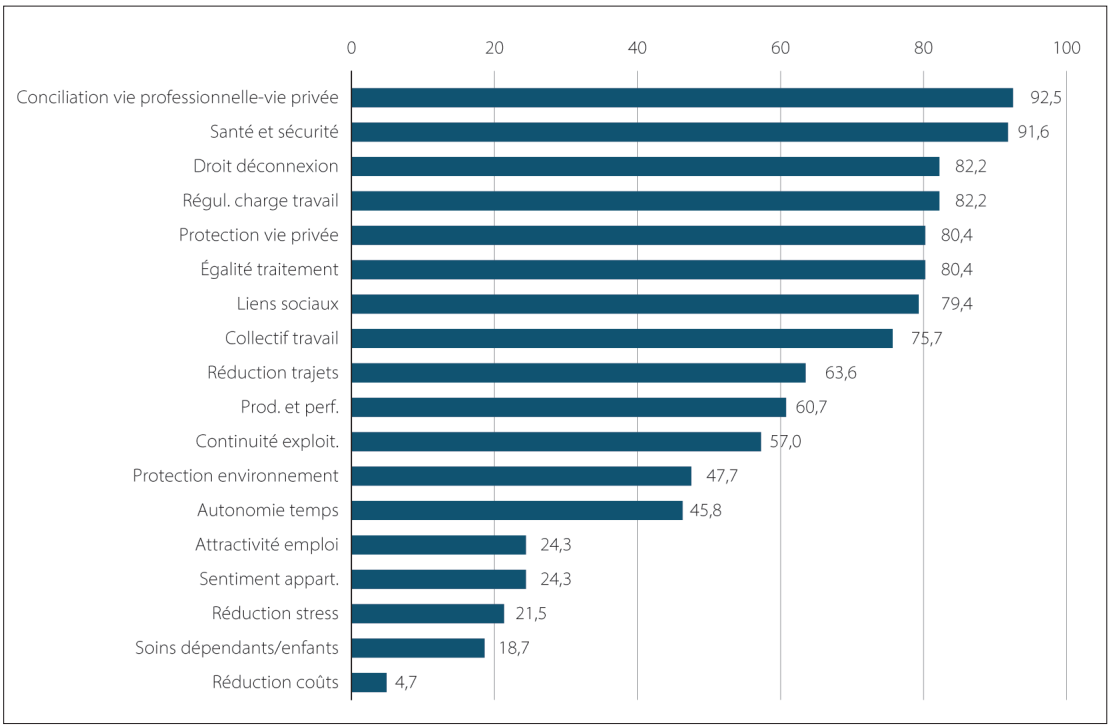
Les objectifs opérationnels, comme la diminution du temps des trajets (63,6 %) et la productivité (60,7 %) occupent une position intermédiaire, nuançant l'idée d'un effacement des objectifs de performance. La continuité d'exploitation (57 %) reflète la prise en compte des enjeux de résilience organisationnelle et de gestion des risques, particulièrement mis en évidence par la crise sanitaire. La protection de l'environnement (47,7 %), quant à elle, témoigne d'une sensibilité émergente aux impacts écologiques du télétravail, notamment la réduction des déplacements domicile-travail.

Fait notable, l'autonomie des salariés (45,8 %) n'apparaît qu'en 13e position des objectifs des accords de télétravail, révélant l'ambivalence du monde du travail à son égard : valorisée dans le discours, elle reste encadrée par des mécanismes de contrôle limitant sa portée effective.

Les objectifs moins fréquents – attractivité employeur et sentiment d'appartenance (24,3 %), réduction du stress (21,5 %), soins aux personnes dépendantes (18,7 %) – suggèrent des préoccupations émergentes, mais non prioritaires. La réduction des coûts (4,7 %) arrive en dernière position, confirmant que les motivations économiques ne constituent pas l'argument principal.

Graphique 1 - **Hiérarchie des objectifs dans les accords d'entreprise (2017)**

En %



Source : calculs de l'auteur, 107 accords d'entreprise.

Un rôle contrasté des représentants du personnel

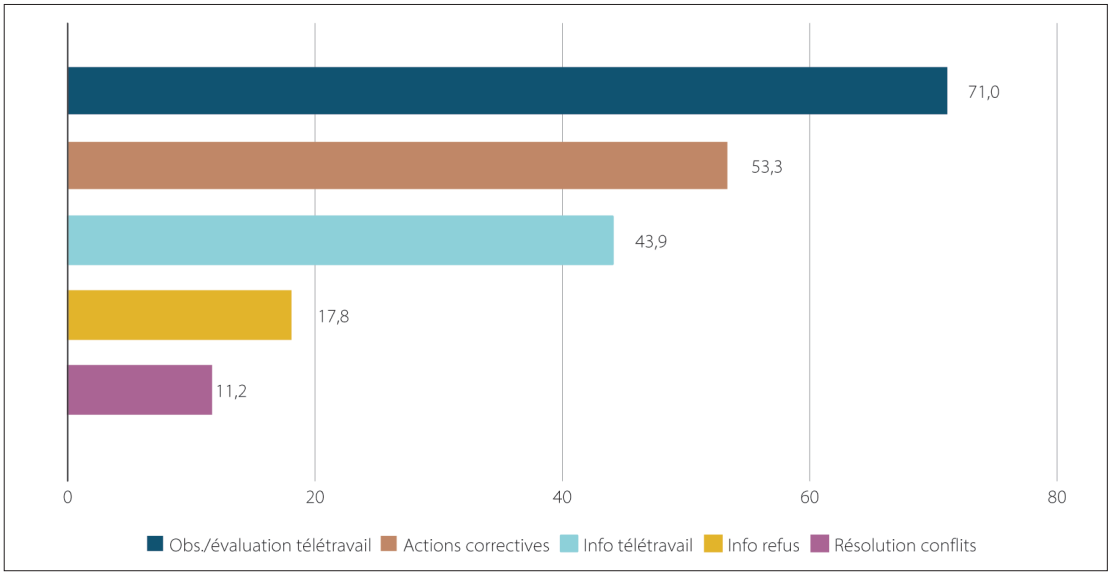
L'implication des représentants du personnel dans la régulation du télétravail révèle d'importantes variations selon les domaines d'intervention (graphique 2). Leur rôle est fortement reconnu pour l'observation et l'évaluation (71 % des accords), mais décroît significativement pour la mise en œuvre d'actions correctives (53,3 %). L'information sur l'acceptation des demandes n'est prévue que dans 43,9 % des cas, tandis que leur implication dans la gestion des refus (17,8 %) et la résolution des conflits (11,2 %) reste marginale.

Cette distribution déséquilibrée reflète une conception restrictive du rôle des instances représentatives, principalement associées à la définition du cadre général, mais largement exclues de la gestion opérationnelle. Cette configuration maintient un fort pouvoir managérial dans la régulation quotidienne du télétravail, cantonnant les représentants du personnel à un rôle essentiellement consultatif.

Cette limitation n'est pas sans conséquence sur l'effectivité des droits des salariés. La faible implication de leurs représentants dans les situations individuelles et conflictuelles peut restreindre les recours disponibles face à des difficultés ou des décisions

Graphique 2 - **Rôle des représentants du personnel dans la régulation du télétravail (2017-2024)**

En %



Lecture : entre 2017 et 2024, 71 % des 107 accords d'entreprise de notre corpus prévoient un rôle d'observation pour les représentants du personnel dans la régulation du télétravail.

Source : calculs de l'auteur.

contestables, posant la question de l'équilibre entre flexibilité managériale et protection des droits individuels.

L'émergence de nouveaux enjeux : espaces et temporalités du télétravail

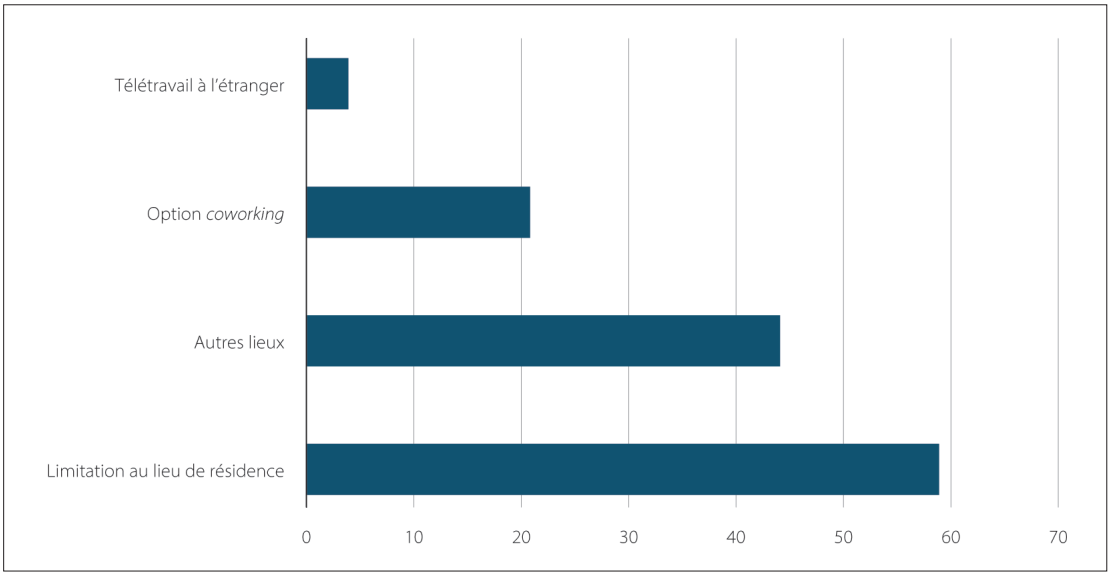
Les accords récents révèlent l'émergence d'enjeux qui dépassent la simple autorisation du télétravail pour aborder la définition des espaces et temporalités, traduisant une évolution profonde des conceptions du travail.

La diversification des lieux constitue une tendance significative (graphique 3). Si la majorité des accords (58,9 %) limite encore le télétravail au domicile, une part croissante (43,9 %) autorise d'autres lieux (résidences secondaires, espaces partagés non officiels, lieux privés respectant certains critères). Le *coworking*, présent dans 20,6 % des accords, répond aux besoins des salariés sans condition optimale à domicile. Le télétravail à l'étranger reste marginal (3,7 %), probablement en raison des complexités juridiques et fiscales qu'il soulève.

Cette diversification reflète une évolution conceptuelle : d'un modèle binaire (bureau/domicile), on s'oriente vers une approche plus fluide où l'espace de travail devient adaptable aux besoins de l'activité.

Graphique 3 - **Lieux de télétravail définis par les accords**

En %



Lecture : 58,9 % des 107 accords d'entreprise de notre corpus limitent le télétravail au domicile des salariés.

Source : calculs de l'auteur.

Les modalités temporelles du télétravail (graphique 4) révèlent un enjeu central de la négociation collective : la définition de son rythme hebdomadaire. La prédominance des formules hybrides (par opposition au télétravail à temps plein qui reste exceptionnel) témoigne d'une recherche d'équilibre entre les bénéfices du travail à distance et la préservation du lien social au sein de l'entreprise.

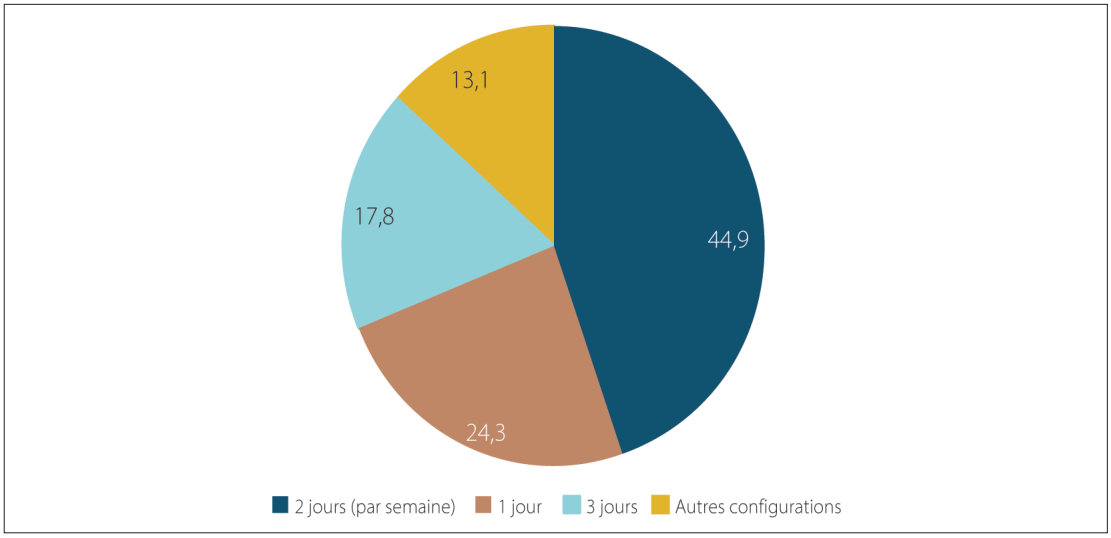
L'option des deux jours hebdomadaires de télétravail domine (44,9 %), représentant un équilibre qui préserve la primauté du présentiel tout en accordant une place substantielle au travail à distance. Les formules plus conservatrices d'un jour (24,3 %) et plus intensives de trois jours (17,8 %) complètent le paysage des pratiques standardisées.

La structuration majoritairement hebdomadaire (plutôt que mensuelle ou annuelle) des rythmes de télétravail (85 % des accords) révèle un besoin de régularité et de prévisibilité dans l'organisation collective. Les modalités alternatives plus souples (13,1 %) – qu'elles soient plus intensives, plus occasionnelles ou organisées sur d'autres bases temporelles – témoignent d'expérimentations qui tentent de dépasser les cadres conventionnels, sans être encore largement adoptées.

Cette standardisation du temps télétravaillé constitue l'un des marqueurs de l'institutionnalisation progressive d'une pratique qui, d'exceptionnelle, devient progressivement structurante dans l'organisation du travail.

Graphique 4 - **Modalités temporelles du télétravail**

En %



Lecture : 44,9 % des 107 accords d'entreprise de notre corpus prévoient deux jours de télétravail par semaine.

Source : calculs de l'auteur.

La création d'une catégorie des non-télétravailleurs

L'institutionnalisation du télétravail crée une distinction croissante entre salariés éligibles et exclus. Notre analyse des accords d'entreprise permet d'identifier trois catégories principales de critères d'exclusion, révélant les mécanismes de construction de cette nouvelle ligne de partage dans le monde du travail.

La première catégorie concerne les exclusions liées à la nature du poste. La nécessité d'une présence physique constitue le critère le plus répandu (93,5 %), touchant les métiers exigeant une interaction directe avec les clients ou avec des équipements spécifiques. Le manque d'autonomie présumé (88,8 %) représente un critère potentiellement arbitraire, générant des inégalités basées sur des perceptions managériales variables. L'exclusion explicite de certaines professions (77,6 %) institutionnalise des clivages professionnels prédéfinis. Les métiers de production font l'objet d'une exclusion spécifique (34,6 %), accentuant la fracture entre fonctions support et opérationnelles. La manipulation d'informations confidentielles devient paradoxalement un motif d'exclusion (29,9 %), révélant des préoccupations de sécurité qui priment sur les possibilités techniques. Le travail en équipe reste rarement mentionné (2,8 %).

La deuxième catégorie englobe les exclusions fondées sur le statut du salarié, témoignant d'une conception du télétravail comme privilège statutaire. L'ancienneté insuffisante (81,3 %) fait du télétravail une reconnaissance accordée après une période pro-

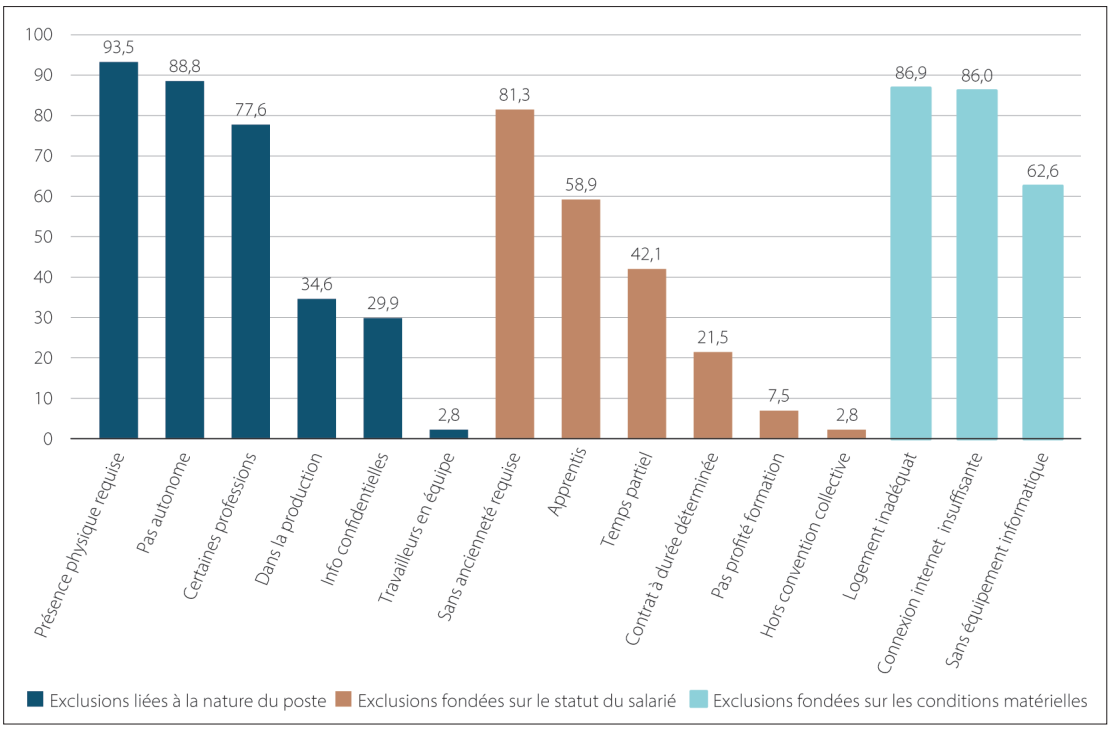
batoire. Les apprentis sont massivement exclus (58,9 %), révélant une conception jugée incompatible avec les objectifs de formation. Les salariés à temps partiel connaissent une exclusion (42,1 %) problématique en matière d'égalité professionnelle, le temps partiel concernant majoritairement les femmes. Les personnes en contrats à durée déterminée (CDD) subissent également des restrictions (21,5 %), confirmant l'ancrage du télétravail dans une logique de privilège réservé aux salariés stables.

La troisième catégorie regroupe les exclusions fondées sur les conditions matérielles. Le logement inadéquat (86,9 %) désavantage les salariés aux revenus modestes, transformant des inégalités résidentielles en inégalités professionnelles. L'insuffisance de connexion internet (86 %) renforce les inégalités territoriales liées à la fracture numérique. Le manque d'équipement informatique (62,6 %) soulève la question de la responsabilité de l'employeur dans la fourniture du matériel nécessaire.

Le croisement de ces critères privilégie certains profils : salariés permanents, qualifiés, autonomes et bien équipés. Cette segmentation résulte de contraintes techniques et de choix organisationnels reflétant des représentations spécifiques du travail. Alors

Graphique 5 - **Critères d'exclusion du télétravail**

En %



Lecture : dans 93,5 % des cas recensés dans notre corpus de 107 accords d'entreprise, l'exclusion du télétravail est liée aux postes pour lesquels la présence physique est requise.

Source : calculs de l'auteur.

que le télétravail est souvent présenté comme un progrès social, l'analyse des critères d'exclusion révèle qu'il peut devenir un vecteur d'accentuation des disparités, faisant du télétravail non pas un simple mode d'organisation, mais un marqueur social dont la régulation constitue un enjeu majeur de justice sociale.

II.2. La pandémie : une césure historique dans la régulation du télétravail

L'analyse de notre corpus identifie une rupture nette autour de 2020 dans la régulation du télétravail. Notre échantillon, composé de 36 accords prépandémie (2017-2019) et de 71 accords 2020-2024, révèle des transformations significatives tant dans la forme que dans le contenu des régulations. Paradoxalement, alors que la négociation collective s'est considérablement intensifiée, l'augmentation effective du volume de télétravail est restée relativement modeste, passant en moyenne de 1,65 à 2,01 jours hebdomadaires[1], suggérant que l'intensification de la négociation traduit moins une volonté d'expansion quantitative qu'une recherche de nouveaux équilibres organisationnels.

Les régulations prépandémiques : contrôle et évaluation

Avant 2020, la régulation du télétravail se caractérise par une forte dimension de contrôle et d'évaluation, reflétant une conception du télétravail comme exception nécessitant un encadrement rigoureux (tableau 3). Les accords incluent majoritairement une évaluation des risques (66,7 %) et des mesures après évaluation, avec une implication fréquente du personnel de sécurité[2] (58,3 %). Les critères d'exclusion sont significatifs, notamment concernant la connexion internet (72,2 %) et les CDD (38,9 %). L'organisation temporelle apparaît moins structurée autour de la semaine, 52,8 % des accords définissant des formes de régularité plus souples sur le mois ou l'année, tandis que les objectifs liés à la crise sanitaire (16,7 %) ou à l'attractivité employeur (11,1 %) restent marginaux.

Le tournant de 2020 : réorientation vers la santé et la continuité d'activité

La crise sanitaire marque un tournant radical, transformant le télétravail d'exception organisationnelle en élément central de la stratégie d'adaptation. Les objectifs liés à la santé connaissent une progression spectaculaire, passant de 16,7 à 76,1 % des accords

1. Nous avons utilisé la variable « pourcentage général télétravail » pour intégrer les accords avec un volume rapporté au mois et à l'année. Nous avons retraduit ensuite ces données en nombre de demi-journées par semaine (ex. : 20 % = 1 jour). 56 jours / 34 observations = 1,65 jour avant 2020 et 143 jours / 71 observations = 2,01 jours à partir de 2020.

2. Le personnel de sécurité et de santé au sens évoqué ici comprend plusieurs catégories d'experts aux fonctions complémentaires : spécialistes médicaux (médecins du travail) évaluant les risques sanitaires, contrôleurs réglementaires (inspecteurs du travail) vérifiant la conformité aux normes, experts techniques (préventeurs, ergonomes) analysant l'adaptation des espaces domestiques, responsables informatiques sécurisant les données et connexions distantes, et représentants du personnel (CHSCT, CSE).

(+59,4 points), reflétant la transformation du télétravail en outil de prévention sanitaire. Parallèlement, la continuité de l'exploitation devient centrale, mentionnée dans 69 % des accords contre 33,3 % avant 2020 (+35,7 points), témoignant d'une prise de conscience des enjeux de résilience organisationnelle. Cette réorientation s'accompagne d'un renforcement significatif de la protection des salariés, avec une généralisation du droit à la déconnexion (91,5 contre 63,9 %, soit +27,6 points) et une progression des formations en ligne (33,8 contre 11,1 %, soit +22,7 points).

Le télétravail post-2020 : évolutions contradictoires

Tableau 3 - **Recours au télétravail avant et depuis la pandémie (2017-2024)**

En % (sauf mention contraire)

Variable	Avant 2020	Depuis 2020	Moyenne échantillon	Différentiel (en points)
Travail à domicile pendant la pandémie	16,7	81,7	59,8	65,0
Faire face à la crise sanitaire	16,7	76,1	56,1	59,4
Home office obligatoire force majeure	44,4	90,1	74,8	45,7
Continuité de l'exploitation	33,3	69,0	57,0	35,7
Excl. : production	13,9	45,1	34,6	31,2
Droit à la déconnexion	63,9	91,5	82,2	27,6
Formation en ligne	11,1	33,8	26,2	22,7
Excl. : connexion internet	72,2	93,0	86,0	20,8
Amélioration/maintien productivité	47,2	67,6	60,7	20,4
Attractivité de l'employeur	11,1	31,0	24,3	19,9
Évaluation des risques	66,7	39,4	48,6	-27,3
Excl. : CDD	38,9	12,7	21,5	-26,2
Personnel sécurité impliqué	58,3	33,8	42,1	-24,5
Limite jours plus que semaine	52,8	29,6	37,4	-23,2
Mesures après évaluation	66,7	46,5	53,3	-20,2
Coworking	22,2	7,0	12,1	-15,2

Lecture : dans notre corpus de 107 accords d'entreprise sur le télétravail, la part des accords excluant explicitement les métiers de production du télétravail est passée de 13,9 % avant 2020 à 45,1 % depuis, soit une hausse de 31,2 points.

Ce tableau ne présente que les variables montrant des différences statistiquement significatives (test du Khi2, $p<0,05$) entre les périodes avant et après 2020. Il indique pour chaque variable sa fréquence avant et après 2020, la moyenne sur l'échantillon complet, et le différentiel. Les variables sont classées selon l'ampleur de ce différentiel, des plus fortes augmentations et des baisses les plus significatives, illustrant ainsi les transformations dans la régulation du télétravail à la suite de la pandémie.

Source : calculs de l'auteur.

L'analyse des accords post-2020 révèle une transformation complexe et contrastée. Certains dispositifs de contrôle s'allègent : l'évaluation des risques diminue (-27,3 points), tout comme l'implication du personnel de sécurité (-24,5 points) et les restrictions pour les CDD (-26,2 points). Parallèlement émergent de nouvelles exigences : progression de l'attractivité employeur (+19,9 points) et de l'objectif de productivité (+20,4 points), standardisation du rythme hebdomadaire (les formes souples chutant de 52,8 à 29,6 %) et généralisation des exigences de connexion internet (93 contre 72,2 %).

Un phénomène particulièrement marquant concerne l'exclusion des métiers de production, qui augmente significativement de 13,9 à 45,1 % (+31,2 points). Cette évolution pourrait s'expliquer par une formalisation accrue des exclusions dans un contexte généralement plus libéral, une polarisation plus visible entre activités « télétravaillables » et « non télétravaillables », et une volonté de protection juridique des entreprises face aux attentes accrues des salariés.

Ces évolutions contradictoires témoignent d'une phase de transition où le télétravail, d'abord exception strictement encadrée, devient progressivement une modalité d'organisation plus normalisée, tout en soulevant de nouvelles questions d'équité et d'organisation collective. Le tableau 3 synthétise ces transformations, révélant comment la pandémie a redéfini les priorités et les modalités de régulation du télétravail dans les entreprises de notre échantillon.

II.3. Différenciations sectorielles dans la régulation du télétravail

Notre analyse révèle des variations significatives entre secteurs d'activité, reflétant des priorités organisationnelles distinctes[3]. Le secteur des services se démarque par sa préoccupation pour la dimension collective : préservation du collectif (92,7 % contre 65,8 % dans la production et 64,3 % dans le service public) et maintien des liens sociaux (92,7 %). Il se caractérise également par une forte formalisation de la protection des données et de la réversibilité (100 %), des exigences élevées concernant le logement (97,6 %), et une propension plus marquée à exclure les contrats à durée déterminée du télétravail (34,1 % contre 13,2 % et 14,3 %).

Le secteur de la production présente un profil différent, caractérisé par une forte orientation vers les résultats. L'amélioration ou le maintien de la productivité y constitue un objectif prépondérant (78,9 % contre 56,1 % dans les services et 42,9 % dans le service public). Ce secteur accorde également une importance significative à l'attractivité de l'employeur (36,8 % contre 22,0 % et 10,7 %) et favorise le télétravail occasion-

3. L'analyse des différences sectorielles présentée s'appuie uniquement sur les variables montrant une association statistiquement significative (test du Khi2, $p<0,05$) entre le secteur d'activité et les caractéristiques des accords de télétravail. Cette approche, conforme à la méthodologie (encadré 2), permet d'identifier les différenciations sectorielles pertinentes en écartant les variations possiblement dues au hasard.

nel (68,4 %), suggérant un usage plus stratégique du télétravail comme outil de recrutement et de fidélisation.

Le service public présente quant à lui des spécificités notables. Contrairement aux idées reçues, ce secteur se révèle plus enclin à fournir l'équipement nécessaire, notamment les *smartphones* (53,6 % contre 28,9 % dans la production et 19,5 % dans les services). Plus surprenant encore, malgré sa moindre orientation vers les résultats et son faible recours au télétravail occasionnel (46,4 contre 75,6 % dans les services), le service public met davantage en place des dispositifs de vérification du télétravail (82,1 %), révélant une approche plus formalisée du contrôle.

Ces différenciations sectorielles confirment que l'institutionnalisation du télétravail ne s'opère pas de manière uniforme, mais s'adapte aux spécificités des contextes organisationnels, des cultures professionnelles et des contraintes opérationnelles, la négociation collective constituant un espace d'adaptation des nouvelles formes d'organisation du travail.

III. Une démocratisation différenciée du télétravail : trois modèles de régulation

L'analyse des 107 accords d'entreprise révèle des configurations contrastées du télétravail qui reflètent différentes visions de l'organisation du travail. Notre analyse propose une typologie basée sur le volume de télétravail accordé, distinguant trois modèles selon la proportion du temps de travail effectué à distance : le modèle restrictif (≤20 % du temps) soit maximum 1 jour par semaine, le modèle d'intégration (>20 % et ≤40 %), soit 1,5 à 2 jours par semaine et le modèle transformatif (>40 %), soit plus de 2 jours par semaine.

Cette catégorisation par volume (39 % des accords pour le modèle restrictif, 36,2 % pour le modèle d'intégration et 24,8 % pour le modèle transformatif) s'accompagne de variations significatives dans deux dimensions clés – le support matériel et les critères d'exclusion – qui permettent de caractériser ces trois modèles distincts. Cette distribution montre que la généralisation du télétravail s'accompagne d'une diversification des approches plutôt que d'une convergence vers un modèle unique.

III.1. Le modèle restrictif : le télétravail comme exception encadrée

Ce modèle, qui représente 39 % des accords analysés, conçoit le télétravail comme une modalité exceptionnelle nécessitant un encadrement strict. Le volume maximal du télétravail y est limité à 20 % du temps de travail, soit au plus 1 jour par semaine. Cette approche se matérialise à travers trois mécanismes de contrôle qui dessinent les contours d'un télétravail fortement régulé.

Une stratification rigoureuse de l'accès au télétravail

Le premier mécanisme repose sur une hiérarchisation stricte des droits d'accès au télétravail. L'ancienneté constitue le critère central (95,1 % des accords), renforcé par l'exclusion des apprentis (70,7 %), des salariés à temps partiel (56,1 %) et des CDD (36,6 %). Cette superposition des critères crée une segmentation entre salariés « privilégiés » (CDI à temps plein, expérimentés) et exclus (précaires, débutants, temps partiel), renforçant des inégalités préexistantes, notamment de genre, et perpétuant la dualité du marché du travail en favorisant les salariés déjà intégrés.

Un support matériel minimal

Le deuxième mécanisme caractéristique de ce modèle se manifeste par un support matériel minimal, transférant aux salariés la charge de l'équipement. Les chiffres sont éloquents : seule une minorité d'accords prévoit la fourniture de matériel de bureau (12,2 %) ou instaure un forfait télétravail (26,8 %). La prise en charge des frais internet reste exceptionnelle (17,1 %), tout comme celle des autres frais liés au télétravail (29,3 %).

Cette faible prise en charge matérielle traduit une réticence à institutionnaliser durablement cette modalité de travail. Le télétravail apparaît comme une concession accordée à certains salariés plutôt que comme un investissement organisationnel. Cette approche minimaliste peut également refléter une conception du télétravail comme avantage personnel pour le salarié, qui doit donc en assumer les coûts, et non comme modalité d'organisation bénéfique pour l'entreprise.

Cette faible prise en charge accentue les inégalités d'accès au télétravail, les salariés disposant de ressources financières limitées étant moins en mesure d'investir dans un équipement adapté à domicile. Elle peut également impacter la qualité du travail à distance, certains salariés ne disposant pas des conditions matérielles optimales pour exercer leur activité, créant ainsi des disparités de performance potentiellement pénalisantes.

Un encadrement temporel strict

Le troisième mécanisme concerne l'encadrement temporel du télétravail. Une proportion significative des accords (43,9 %) instaure des jours d'exclusion du télétravail, établissant un contrôle rigoureux sur sa temporalité. Ces restrictions peuvent concerner certains jours de la semaine (souvent le lundi ou le vendredi, pour éviter les « week-ends prolongés ») ou certaines périodes de l'année (périodes de forte activité, réunions importantes, etc.).

Tableau 4 – **Dispositions prévues par les trois profils d'accords de télétravail**

En % (sauf mention contraire)

Variable	Modèle restrictif (TT≤20 %)	Modèle d'intégration (20 %<TT≤40 %)	Modèle transformatif (TT>40 %)	Moyenne échantillon	Différentiel (en points)
Forfait	26,8	55,3	73,1	48,6	46,3
Matériel bureau	12,2	34,2	57,7	30,8	45,5
Autres frais	29,3	47,4	73,1	47,7	43,8
Frais mobilier	12,2	21,1	50,0	24,3	37,8
Frais internet	17,1	23,7	53,8	28,0	36,7
Continuité exploit.	39,0	68,4	69,2	57,0	30,2
Soins dépendants	9,8	21,1	30,8	18,7	21,0
Ordinateur portable	85,4	94,7	100,0	92,5	14,6
Protection environnement	41,5	47,4	53,8	47,7	12,3
Excl. temps partiel	56,1	44,7	15,4	42,1	-40,7
Excl. apprentis	70,7	65,8	30,8	58,9	-39,9
Excl. ancienneté	95,1	81,6	57,7	81,3	-37,4
Excl. CDD	36,6	18,4	3,8	21,5	-32,8
Jours exclus	43,9	26,3	11,5	29,9	-32,4
Excl. production	45,1	34,2	19,2	34,6	-25,9
Excl. sans logement	93,9	86,8	76,9	86,9	-17,0
Coworking	22,0	7,9	3,8	12,1	-18,2
Excl. contractants	12,2	0,0	0,0	4,7	-12,2

Lecture : ce tableau présente les fréquences de chaque variable (en %) selon les trois catégories de télétravail repérées dans les 107 accords d'entreprise de notre corpus, la moyenne sur l'ensemble de l'échantillon, et le différentiel entre les catégories extrêmes. Par exemple, 26,8 % des accords télétravail restrictifs prévoient un forfait télétravail pour les salariés, contre 73,1 % des accords télétravail du modèle transformatif, soit 46,3 points d'écart. En moyenne, 48,6 % des accords de notre corpus prévoient la mise en place d'un tel forfait. Les variables sont organisées en deux groupes : celles qui augmentent avec le pourcentage de télétravail (écarts positifs) et celles qui diminuent (écarts négatifs), puis classées selon l'ampleur de ce différentiel.

Source : calculs de l'auteur.

Cette régulation temporelle stricte témoigne d'une volonté de maintenir le présentiel comme norme de référence et le télétravail comme exception soumise à des conditions restrictives. Elle reflète également une conception du management fondée sur le contrôle direct, où la présence physique demeure le moyen privilégié de supervision et de coordination.

Cette configuration révèle une approche défensive du télétravail, perçu comme une concession à encadrer plus que comme une opportunité organisationnelle à développer. Elle traduit une vision traditionnelle du management, fondée sur le contrôle direct et la présence physique comme garantie de l'engagement professionnel. Le tableau 4 synthétise uniquement les variables qui présentent des écarts importants entre les trois modèles de télétravail[4]. Cette sélection permet d'identifier les dimensions qui distinguent ces configurations, au-delà des caractéristiques communes à l'ensemble des accords.

III.2. Le modèle d'intégration : vers une reconnaissance organisationnelle du télétravail

Ce deuxième modèle marque une étape transitoire dans l'évolution des pratiques de télétravail. Il autorise au maximum entre 20 et 40 % du temps de travail en télétravail, soit entre 1,5 et 2 jours par semaine. Représentant 36,2 % des accords, il se caractérise par un assouplissement progressif des contrôles tout en maintenant certains garde-fous organisationnels. Cette position d'entre-deux se manifeste à travers trois évolutions significatives.

Une amélioration substantielle du support matériel

La première évolution concerne une amélioration substantielle du support matériel accordé aux télétravailleurs. Les forfaits télétravail connaissent une progression remarquable, passant de 26,8 % dans le modèle restrictif à 55,3 %. La fourniture de matériel de bureau triple presque (34,2 contre 12,2 %), tandis que la prise en charge des frais annexes[5] atteint 47,4 % des accords. Cette évolution traduit un changement de perspective : le télétravail n'est plus considéré comme une simple concession, mais comme une modalité d'organisation nécessitant un investissement de l'entreprise.

Cette amélioration du support matériel reflète une reconnaissance institutionnelle plus forte du télétravail. L'employeur assume une part croissante de la responsabilité des conditions matérielles, reconnaissant implicitement que le télétravail constitue une modalité

4. Les différences présentées dans ce tableau sont statistiquement significatives, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas dues au hasard mais reflètent de véritables écarts entre les modèles. Cette significativité a été vérifiée par un test statistique (test du Khi2, avec un seuil de confiance de 95 %, $p<0,05$). Seules les variables répondant à ce critère de fiabilité statistique ont été retenues pour l'analyse.

5. Ces frais peuvent couvrir les dépenses d'électricité liées à l'utilisation accrue des équipements professionnels et de l'éclairage, les frais de chauffage ou de climatisation du bureau à domicile, ainsi que les fournitures de bureau courantes telles que le papier, les stylos, les cartouches d'encre et autres consommables.

d'organisation à part entière et non un simple aménagement individuel. Cette évolution peut également traduire un souci d'équité, visant à garantir des conditions de travail adaptées à l'ensemble des télétravailleurs, indépendamment de leurs ressources personnelles.

L'amélioration du support reste cependant inégale selon les domaines. Si les forfaits télétravail et la prise en charge des frais généraux progressent significativement, d'autres aspects, comme le mobilier (21,1 %) ou la connexion internet (23,7 %) restent moins couverts. Cette couverture partielle traduit une position intermédiaire, où l'entreprise reconnaît sa responsabilité sans l'assumer pleinement, maintenant ainsi certaines inégalités entre télétravailleurs selon leur capacité à investir personnellement dans leur environnement de travail.

Un assouplissement des critères d'éligibilité

La deuxième évolution se manifeste dans l'assouplissement des critères d'éligibilité. Les restrictions concernant les CDD diminuent de moitié (18,4 contre 36,6 %). L'accès au télétravail s'ouvre davantage aux salariés à temps partiel, même si les exclusions restent significatives (44,7 contre 56,1 % dans le modèle restrictif).

Cependant, certaines barrières persistent : l'ancienneté demeure un critère majeur (81,6 %) et les apprentis restent largement exclus (65,8 %). Cette configuration hybride révèle une transition progressive plutôt qu'une rupture radicale. Le télétravail reste soumis à certaines conditions d'accès, mais la sélection s'assouplit, notamment concernant les statuts d'emploi les plus précaires.

Cette ouverture limitée peut refléter une évolution des représentations du télétravail : d'un privilège réservé aux salariés les plus stables, il devient progressivement un droit plus largement accessible, même si certaines restrictions demeurent. Elle peut également traduire un apprentissage organisationnel, l'expérience du télétravail généralisé pendant la crise ayant pu démontrer la capacité d'un éventail plus large de salariés à travailler efficacement à distance.

Cette évolution modérée maintient néanmoins un système à deux vitesses où les travailleurs précaires, jeunes ou à temps partiel restent partiellement exclus des avantages du télétravail. Si les inégalités s'atténuent par rapport au modèle restrictif, elles demeurent structurantes dans l'accès au télétravail, perpétuant ainsi des clivages professionnels préexistants.

Cette configuration illustre parfaitement la logique d'intégration qui caractérise ce modèle : le télétravail n'est plus une exception marginale comme dans le modèle restrictif, mais il n'est pas encore généralisé comme principe organisationnel comme dans le modèle transformatif. Il s'intègre progressivement dans la structure existante, modifiant certaines règles sans remettre en question l'architecture globale de l'organisation.

L'émergence de nouveaux enjeux organisationnels

La troisième évolution concerne l'émergence de nouveaux enjeux organisationnels. La continuité d'exploitation devient centrale (68,4 contre 39,0 % dans le modèle restrictif), traduisant une professionnalisation du télétravail comme outil stratégique d'organisation collective. Parallèlement, la prise en compte des soins aux dépendants (21,1 contre 9,8 %) révèle une reconnaissance plus explicite de l'articulation vie professionnelle-vie privée. Ces évolutions marquent un passage d'une approche individuelle à une vision systémique intégrant le télétravail dans la stratégie globale de l'entreprise. Cette intégration stratégique, qui donne son nom à ce modèle, permet au télétravail de dépasser le statut d'aménagement marginal pour devenir un élément significatif, quoique non dominant, de l'organisation collective du travail.

III.3. Le modèle transformatif : une configuration minoritaire mais persistante

Bien que minoritaire, ce troisième modèle, qui rassemble 24,8 % des accords, représente une mutation qualitative profonde dans la conception du télétravail. Il autorise plus de 40 % de télétravail, soit plus de deux jours par semaine. Plus qu'un simple aménagement des conditions de travail, il incarne une vision radicalement nouvelle de l'organisation, caractérisée par trois innovations majeures.

La généralisation du support matériel

La première dimension réside dans la généralisation du support matériel, marquant une différence nette avec les modèles précédents. Les forfaits télétravail deviennent la norme (73,1 % des accords), la fourniture de matériel de bureau se généralise (57,7 %) et la prise en charge des frais internet devient majoritaire (53,8 %). La prise en charge des frais de mobilier atteint 50 % des accords, contre 12,2 % dans le modèle restrictif, tandis que la couverture des autres frais liés au télétravail concerne 73,1 % des accords.

Cette couverture extensive traduit une approche où le télétravail n'est plus une modalité alternative, mais un mode d'organisation établi nécessitant un investissement substantiel. L'employeur assume sa responsabilité dans la création de conditions de travail adaptées au domicile, reconnaissant ainsi que le télétravail constitue désormais une dimension structurante de l'activité professionnelle pour les salariés concernés.

Cette généralisation du support matériel témoigne également d'une prise de conscience des enjeux d'équité : garantir des conditions de travail de qualité à l'ensemble des télétravailleurs, indépendamment de leurs ressources personnelles, devient une préoccupation centrale. Elle peut aussi refléter une volonté de préserver la santé des salariés en télétravail intensif, en leur assurant un environnement ergonomique adapté.

Néanmoins, cette généralisation reste partielle (environ 50-75 % des accords selon les aspects), laissant subsister une minorité significative de salariés ne bénéficiant pas pleinement de ce support, créant ainsi un risque d'inégalité résiduelle dans l'expérience du télétravail intensif.

Une redéfinition notable des critères d'éligibilité

La deuxième dimension concerne une redéfinition des critères d'éligibilité. Les restrictions basées sur le statut d'emploi s'atténuent considérablement : seuls 3,8 % des accords maintiennent des exclusions pour les CDD, et 15,4 % pour les temps partiels. L'ancienneté, critère central dans les autres modèles, ne concerne plus que 57,7 % des accords. L'exclusion des apprentis diminue elle aussi fortement (30,8 contre 70,7 % dans le modèle restrictif).

Cette ouverture de l'accès marque une évolution dans la conception du télétravail au sein de ces organisations. Le télétravail tend à y devenir une modalité de travail plus largement accessible plutôt qu'une reconnaissance sélective. Cette approche peut refléter une conception selon laquelle la capacité à travailler à distance n'est plus perçue comme l'apanage de certaines catégories de salariés, mais comme une compétence qui peut être développée par l'ensemble des collaborateurs, moyennant un accompagnement adapté.

Cette évolution vers un accès plus équitable au télétravail peut également traduire une prise de conscience des enjeux d'égalité professionnelle. La réduction des exclusions basées sur le statut d'emploi (temps partiel, CDD) peut contribuer à atténuer certaines inégalités structurelles, notamment de genre, ces statuts concernant davantage les femmes que les hommes.

Toutefois, il convient de noter que l'exclusion des métiers de production (19,2 %) reste significative, perpétuant ainsi une fracture entre cols blancs et cols bleus. De même, l'exclusion pour absence de logement adapté (76,9 %) maintient des inégalités socio-économiques dans l'accès au télétravail, les travailleurs aux revenus modestes étant plus susceptibles de disposer de conditions de logement inadaptées.

Une conception assouplie du temps de travail

La troisième dimension touche à la conception du temps de travail. L'encadrement temporel s'assouplit considérablement : seuls 11,5 % des accords maintiennent des jours exclus, contre 43,9 % dans le modèle restrictif. Cette flexibilité accrue témoigne d'une organisation centrée sur les résultats plutôt que sur la présence. La confiance et l'autonomie prennent le pas sur le contrôle direct, modifiant les rapports managériaux dans ces entreprises.

Plus significatif encore, 30,8 % des accords intègrent explicitement la possibilité de soins aux dépendants (contre 9,8 % dans le modèle restrictif), reconnaissant ainsi l'imbrication des sphères professionnelle et personnelle. Cette évolution témoigne d'une approche qui prend davantage en compte les réalités familiales et sociales des salariés. Elle peut également refléter une prise de conscience des inégalités de genre dans la répartition des tâches domestiques et familiales, et une volonté d'en tenir compte dans l'organisation du travail.

La quasi-disparition du *coworking* (3,8 contre 22 % dans le modèle restrictif) suggère une normalisation du domicile comme espace de travail légitime. Cette évolution peut traduire une préférence des salariés pour le travail à domicile, mais aussi une simplification des dispositifs de télétravail, centrés désormais principalement sur l'espace domestique plutôt que sur une diversité de lieux alternatifs.

Ces caractéristiques dessinent les contours d'une organisation du travail spécifique fondée sur la flexibilité et l'autonomie. Le télétravail n'y est plus une exception à encadrer, mais une modalité centrale de l'organisation du travail pour une part significative des salariés.

Les limites et tensions du modèle transformatif

Malgré ses spécificités organisationnelles, le modèle transformatif présente plusieurs limites importantes. Premièrement, la concentration de l'activité au domicile risque d'accentuer l'isolement social et la fragmentation des collectifs de travail, affectant la cohésion d'équipe et l'innovation collaborative. Deuxièmement, l'intensification du télétravail peut amplifier la porosité entre sphères professionnelle et personnelle, générant des risques psychosociaux spécifiques (surconnexion, difficultés à « décrocher », stress chronique). Troisièmement, l'organisation fondée sur l'autonomie peut paradoxalement favoriser de nouvelles formes de contrôle difficiles à réguler collectivement, le management par objectifs induisant potentiellement une intensification du travail.

Enfin, en faisant du domicile l'espace de travail principal, il renforce potentiellement les inégalités liées aux conditions de logement, créant ainsi une nouvelle forme de fracture socioprofessionnelle entre ceux qui disposent d'un environnement adapté et ceux qui en sont dépourvus.

Ce modèle transformatif, s'il reste minoritaire (24,8 %), illustre la diversité des approches possibles du télétravail. Sa stabilité avant et après la crise sanitaire suggère qu'il correspond à des configurations organisationnelles spécifiques et à des contextes d'entreprise particuliers, sans constituer nécessairement une tendance vers laquelle convergeraient l'ensemble des organisations. Son maintien nécessite de continuer à adapter les formes de régulation collective aux enjeux spécifiques du télétravail intensif.

III.4. Implications pour la régulation collective du travail

Les modèles de régulation restrictif, d'intégration et transformatif dessinent ainsi un continuum de pratiques qui va bien au-delà d'une simple variation quantitative du volume de télétravail accordé. Ils incarnent des visions différentes de l'organisation du travail, du rôle de l'employeur et du statut du salarié. L'analyse de ces configurations nous permet maintenant d'en explorer les implications plus larges pour la régulation collective du travail.

La distribution des modèles de télétravail révèle une évolution significative entre les périodes pré et post-pandémie[6]. Avant la crise sanitaire, le modèle restrictif dominait nettement (55,9 % des accords), tandis que le modèle d'intégration restait minoritaire (17,6 %). La période post-pandémique inverse cette tendance : le modèle d'intégration devient prépondérant (45,1 % des accords) alors que le modèle restrictif recule substantiellement (31,0 %). Cette évolution confirme le rôle du modèle d'intégration : la crise sanitaire a accéléré l'incorporation du télétravail dans les structures organisationnelles, sans pour autant conduire à une transformation radicale. Le modèle transformatif reste relativement stable avec une légère baisse (de 26,5 à 23,9 %), montrant une persistance notable des pratiques les plus avancées malgré les bouleversements organisationnels de la crise.

Ce constat contraste avec l'hypothèse intuitive selon laquelle la pandémie aurait favorisé une progression massive vers les formes les plus avancées de télétravail. Ce résultat nuance l'idée d'une évolution linéaire vers des modèles toujours plus flexibles et souligne plutôt un repositionnement du centre de gravité des pratiques, avec un déplacement du modèle restrictif vers le modèle d'intégration. La stabilité du modèle transformatif suggère également que les organisations ayant déjà adopté des formes intensives de télétravail avant la crise ont maintenu cette approche, sans qu'elle devienne pour autant majoritaire. Aussi, l'importante diversité sectorielle que nous avons relevée précédemment n'influence pas cette typologie de télétravail, qui semble transcender ces différences entre secteurs d'activité.

L'analyse des trois modèles de régulation du télétravail révèle une transformation de l'organisation du travail qui dépasse largement la simple question des modalités de travail à distance. Cette évolution redéfinit les rapports au travail à travers trois dimensions essentielles.

La mutation des responsabilités de l'employeur

La première dimension concerne la mutation qualitative des responsabilités de l'employeur. Les écarts observés dans le support matériel (plus de 45 points entre modèles restrictif et transformatif) et les critères d'exclusion (30 à 40 points) ne représentent

6. Cette analyse comparative des modèles de télétravail (restrictif, d'intégration, transformatif) entre périodes pré-pandémie, post-pandémie et secteurs repose uniquement sur les variables présentant une association statistiquement significative (test du Khi2, $p<0,05$).

pas de simples variations quantitatives, mais traduisent des conceptions différentes de l'organisation.

Ainsi, le passage d'un taux de fourniture de matériel de bureau de 12,2 à 57,7 % illustre une redéfinition profonde du rôle de l'employeur, qui devient garant des conditions matérielles du travail à distance. Cette évolution traduit un déplacement significatif des frontières entre sphères professionnelle et privée : l'espace domestique, traditionnellement considéré comme relevant de la responsabilité exclusive du salarié, devient partiellement un lieu de travail dont les conditions matérielles engagent la responsabilité de l'employeur.

Cette transformation conteste les fondements juridiques et organisationnels du travail : quelle est l'étendue de la responsabilité de l'employeur concernant l'environnement de travail à domicile ? Comment concilier le respect de la vie privée et le droit de regard sur les conditions de travail ? Ces questions, encore seulement partiellement résolues dans les accords actuels, constituent un enjeu majeur pour l'évolution future de la régulation du télétravail.

Des seuils critiques dans la transformation organisationnelle

La deuxième dimension concerne l'émergence de seuils critiques dans la transformation organisationnelle. L'augmentation spectaculaire de l'objectif de la continuité d'exploitation (de 39 à 69 %) suggère des paliers qualitatifs plutôt qu'une progression linéaire. Au-delà d'un certain volume (environ 40 % du temps en télétravail), c'est la nature même de l'organisation qui change, redéfinissant les responsabilités collectives et nécessitant une refonte des pratiques managériales traditionnellement fondées sur la présence physique.

La redéfinition des espaces de travail

La troisième dimension concerne la redéfinition des espaces de travail. La diminution significative du recours au *coworking* (de 22,0 à 3,8 %) entre les modèles restrictif et transformatif traduit une évolution profonde dans la conception des lieux de travail. Cette tendance suggère une normalisation progressive du domicile comme espace professionnel légitime, marquant une rupture avec la vision traditionnelle du travail nécessairement ancré dans des espaces collectifs dédiés.

Cette évolution spatiale s'accompagne d'une redéfinition des frontières entre sphères professionnelle et privée. L'augmentation significative de la prise en compte des soins aux dépendants (de 9,8 à 30,8 %) témoigne d'une reconnaissance croissante de l'interpénétration de ces sphères. Le télétravail intensif nécessite de repenser l'articulation

entre vie professionnelle et vie privée, non plus comme deux domaines hermétiquement séparés, mais comme des réalités imbriquées nécessitant des régulations adaptées.

Cette dimension spatiale soulève également des questions en termes d'égalité et de cohésion sociale. La normalisation du domicile comme espace de travail renforce potentiellement les inégalités liées aux conditions de logement, créant une nouvelle fracture entre ceux qui disposent d'un environnement adapté et ceux qui en sont dépourvus. Cette dimension, encore peu prise en compte dans les accords actuels, constituera probablement un enjeu croissant de la régulation future du télétravail.

Ces transformations dessinent les contours d'un nouveau paradigme organisationnel où le télétravail, loin d'être une simple modalité alternative, devient un principe structurant des organisations productives. Cette évolution pose la question de la capacité des acteurs collectifs, notamment les représentants du personnel, à accompagner ces mutations et à garantir une régulation équitable des nouvelles formes d'organisation du travail.

Conclusion

L'analyse systématique de 107 accords d'entreprise (2017-2024) révèle une transformation profonde de la régulation du télétravail en France, caractérisée par trois résultats majeurs. D'abord, une différenciation marquée des pratiques avec trois modèles : restrictif (39,0 %), d'intégration (36,2 %) et transformatif (24,8 %), traduisant non une simple gradation quantitative, mais des conceptions organisationnelles différentes, notamment en termes de support matériel et de critères d'exclusion. Cette typologie tripartite offre un nouveau cadre analytique permettant de dépasser les approches quantitatives du télétravail pour appréhender ses dimensions qualitatives et transformatrices.

Deuxièmement, si la crise sanitaire de 2020 constitue indéniablement un point de rupture, son impact se manifeste moins dans le volume de télétravail accordé que dans une redéfinition profonde des objectifs et des modalités de régulation. En témoigne l'augmentation spectaculaire des objectifs liés à la santé (de 16,7 à 76,1 %) et à la continuité d'exploitation (de 33,3 à 69,0 %), ainsi que la généralisation du droit à la déconnexion (de 63,9 à 91,5 %).

Troisièmement, cette institutionnalisation du télétravail produit de nouvelles formes d'inégalités. L'exclusion croissante des métiers de production (passant de 13,9 à 45,1 % après 2020) et les écarts importants dans le support matériel selon les modèles d'accords révèlent une segmentation croissante de la main-d'œuvre. Ces nouvelles différenciations se superposent aux inégalités structurelles préexistantes, comme l'illustre le maintien d'exclusions basées sur le statut d'emploi ou l'ancienneté.

Le développement du télétravail apparaît moins comme une simple modalité d'organisation que comme un révélateur des mutations plus profondes du système français de relations professionnelles, notamment dans l'articulation entre régulation collective et individualisation des conditions de travail.

Dans ce contexte, le rôle des organisations syndicales et des représentants du personnel apparaît crucial. Notre analyse a montré que leur implication reste limitée dans la gestion quotidienne du télétravail : s'ils sont largement associés à l'observation, leur rôle dans la résolution des conflits ou la gestion des refus demeure encore marginal. Cette situation soulève la question de la capacité des acteurs collectifs à accompagner les nouvelles formes de régulation.

Les syndicats sont confrontés à un double défi : d'une part, développer de nouvelles compétences et ressources pour accompagner la transformation numérique du travail ; d'autre part, veiller à ce que le télétravail ne devienne pas un facteur supplémentaire d'inégalités et de fragmentation du collectif de travail. Leur capacité à relever ces défis conditionnera largement l'évolution future des modèles de régulation du télétravail.

En définitive, l'institutionnalisation du télétravail en France révèle un processus complexe et différencié, marqué par des tensions entre contrôle et autonomie, entre individualisation et protection collective, entre flexibilité et égalité de traitement. Ce processus appelle à une réflexion renouvelée sur les modalités de la négociation collective et sur le rôle des différents acteurs dans la construction d'un cadre de régulation à la fois protecteur et adapté aux nouvelles réalités du travail.

Références bibliographiques

- de Terssac G. (2003), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, https://shs.cairn.info/la-theorie-de-la-regulation-sociale-de-jean-daniel--9782707141125.
- Dedden B., De Spiegelaere S., Hick M. (2023), « Remote work: Ensuring trade union and workers' rights through collective bargaining », *in* Countouris N., De Stefano V., Plasna A., Rainone S. (eds.), *The Future of Remote Work,* Brussels, ETUI, p. 127-145, https://bit.ly/4ahmwfD.
- Eurofound (2022), *The Rise in Telework: Impact on Working Conditions and Regulations*, Research Report, https://bit.ly/4l5lbOC.
- 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.
- Gschwind L., Vargas O. (2019), « Telework and its effects in Europe », *in* Messenger J.C. (ed.), *Telework in the 21st Century*, New York, Edward Elgar, p. 36-75, https://doi.org/10.4337/9781789903751.00007.
- Hallépée S., Mauroux A. (2019), « Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ? », L'*économie et la société à l'ère du numérique, édition 2019*, Insee Références, p. 43-54, https://bit.ly/4lx3EPb.
- ILO (2022), *Social Dialogue Report 2022: Collective Bargaining for an Inclusive, Sustainable and Resilient Recovery*, Geneva, https://doi.org/10.54394/VWWK3318.
- Krause C. J., Matuschek I. (2023), « Die Praxis orts- und zeitflexiblen Arbeitens: Mobile Arbeit, betriebliche Vereinbarungen und Erfahrungen während der Corona-Pandemie », *Study*, n° 486, Hans-Böckler-Stiftung, https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008689/p_study_hbs_486.pdf.
- Louey S. (2024), « Réguler et pratiquer le (télé)travail à distance : syndicalistes et télétravail dans les services », *La Revue de l'IRES*, n° 112-113, p. 179-203, https://ires.fr/wp-content/uploads/2024/11/R112-113-7.pdf.
- 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.
- Mierich S. (2020), « Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Praxiswissen Betriebsvereinbarungen », *Study*, n° 446, Hans-Böckler-Stiftung, https://bit.ly/44rhdbQ.

- 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.
- Pochic S., Guillaume C. (2024), « L'égalité professionnelle : un impensé de la négociation collective sur le télétravail », *La Revue de l'IRES*, n° 112-113, p. 47-73, https://ires.fr/wp-content/uploads/2024/11/R112-113-3.pdf.
- Reynaud J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. 29, n° 1, p. 5-18, https://doi.org/10.2307/3321884.
- Schampheleire J. D., Martinez E. (2006), « Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique », *Interventions économiques,* n° 34, https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.659.
- 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.
- Taskin L., Gomez P.-Y. (2015), « Articuler la théorie de la régulation sociale et l'approche conventionnaliste en gestion pour comprendre l'échec d'un projet de changement organisationnel ? Illustration par la mise en place du télétravail dans deux administrations publiques belges », *@GRH,* vol. 14, n° 1, p. 99-128, https://doi.org/10.3917/grh.151.0099.
- Thoemmes J. (2023), « Le paradoxe du télétravail », *Les Mondes du travail,* n° 30, p. 119-136, https://hal.science/hal-04206134.
- Wirth C. (2022), « Homeoffice-Beschäftigte allein zu Haus? Ergebnisse eine Studie zur Praxis von Betriebsräten bei Homeoffice-Arbeit », *Mitbestimmungspraxis*, n° 48, Hans-Böckler Stiftung, https://bit.ly/44EdPLX.