

Télétravail

Marianne Le Gagneur

Télétravail

Les limites d'une révolution



Ouvrage publié à l'initiative scientifique de Nicolas Duvoux

Ce livre ne peut être reproduit ni utilisé à des fins d'entraînement
de systèmes d'intelligence artificielle.
La fouille de textes et de données est interdite conformément
à l'article 4(3) de la Directive (UE) 2019/790.

ISBN 978-2-13-087584-0

Dépôt légal – 1^{re} édition : mai 2026

© Presses universitaires de France, 2026
5, allée de la 2^e D.B., 75014 Paris

INTRODUCTION

En octobre 2024, les médias titrent sur la potentielle « fin du télétravail¹ ». L'entreprise Amazon, comme d'autres employeurs, enjoint à ses salariés de retourner sur leur lieu de travail². En France, la première grève liée au travail à domicile advient au sein de l'entreprise de jeux vidéo Ubisoft, alors que l'employeur réduit le nombre de jours de télétravail des salariés dans un contexte plus général de coupes budgétaires³. Malgré tout, l'engouement pour cette pratique reste très fort chez les travailleurs et travailleuses.

Plus de quatre ans auparavant, en mars 2020, de nombreux pays se confinent, sous le coup d'une épidémie mondiale. Avec ce repli à domicile, le télétravail s'impose, multipliant l'intérêt populaire et les articles de presse⁴. La

1. Le constat est partagé tant par la presse internationale (Rachel Wells, « The great office return : will 2025 be the end of remote work ? », *Forbes*, 6 décembre 2024) que par la presse française (Sandrine Foulon, « Est-ce déjà la fin du télétravail ? », *Alternatives Économiques*, 23 octobre 2024).

2. Karen Weise, Emma Goldberg, « Amazon tells corporate workers to be back in office 5 days a week », *New York Times*, 24 septembre 2024.

3. Voir le podcast « Silence on joue ! » (35 min.) : « Avec les salariés en grève de chez Ubisoft », *Libération*, 16 octobre 2024.

4. En mars 2020, le site GoogleTrend, qui calcule la fréquence des requêtes sur le moteur de recherche de Google, indique un pic inégalé lié à la recherche du terme « télétravail ».

Télétravail

large diffusion de cette pratique comporte des promesses fortes, notamment la fin de la nécessité de se rendre quotidiennement au bureau. Le passage en « 100 % télétravail » de firmes états-uniennes du secteur de la « Tech » souligne les nouvelles tendances managériales mais aussi un engouement des employeurs pour cette pratique¹. Celles et ceux qui le pratiquent témoignent d'une expérience largement appréciée.

Comment comprendre un tel écart dans ces situations ? Pourquoi le travail réalisé à domicile, loué par la liberté qu'il aurait permise, est-il remis en cause ? Si le télétravail a été au cœur de discussions, cherchant à jauger si cette pratique était « bonne » ou non, il s'agit ici de l'analyser à distance d'une telle perspective axiologique. Abordant le télétravail avec les outils de la sociologie, il importe de déconstruire ces discours en analysant les ressorts derrière sa mise en œuvre, le vécu des travailleurs et travailleuses et les inégalités liées à cette pratique. De fait, il semble nécessaire de replacer le télétravail dans l'épaisseur des promesses qui y sont liées et des logiques qui président à son déploiement dans les mondes du travail, pour mieux comprendre ce phénomène.

LES PROMESSES D'UNE RÉVOLUTION

Être salarié ou salariée revient à faire face à un certain nombre de contraintes : devoir se rendre dans les locaux de l'employeur, y rester de telle heure à telle heure, subir les

1. Voir l'article d'Alexandre Piquard, « Les géants du numérique, apôtres du télétravail », *Le Monde*, 22 mai 2020.

Introduction

transports en commun et leurs divers désagréments, entre retard et affluence, ou bien des trajets en voiture parfois longs et fatigants, sans compter les problèmes de circulation et les embouteillages. Les mouvements pendulaires quotidiens, du domicile au lieu de travail, sont au cœur de tensions pour celles et ceux qui les vivent. Ces obligations sont dépeintes comme autant de repoussoirs par les promoteurs d'une indépendance statutaire semblant comporter davantage de libertés¹, comparé au traditionnel salariat. De fait, ce dernier est marqué par un échange entre la personne employée et son employeur : la première accepte une forme de subordination et de se plier à un certain nombre de règles en échange d'une rétribution et de protections². Il s'agit notamment d'échanger des contraintes spatio-temporelles contre un salaire mensuel. Or, le télétravail pourrait chambouler cette équation.

Encadré par le Code du travail depuis 2012, en France, le télétravail désigne « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication³ ». Travailler chez soi en télétravail est spécifiquement lié au salariat : les indépendants et indépendantes qui sont à domicile n'entrent pas dans cette catégorie légale. Il s'agit d'une pratique volontaire, réalisée si l'employeur met en place le télétravail et que les travailleurs et travailleuses souhaitent

1. Sarah Abdelnour, *Moi, petite entreprise : les auto-entrepreneurs, de l'utopie à la réalité*, Paris, Puf, 2017.

2. Robert Castel, *Les Métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995 ; Claude Didry, *L'Institution du travail : droit et salariat dans l'histoire*, Paris, La Dispute, 2016.

3. Code du travail, art. L. 1222-9.

Télétravail

le pratiquer. Il s'exerce par le recours à des outils de travail mobiles tels qu'un ordinateur et un téléphone portable. Cet arrangement ne concerne que des professionnels aptes à effectuer leur activité par ces moyens, ce qui dessine déjà, à l'échelle législative, les lignes de fond d'un accès segmenté au télétravail.

Ainsi, le télétravail pourrait renouveler les modes de fonctionnement classiques du salariat. La construction de ce dernier s'opère notamment par des processus de reconfiguration des lieux de travail, alors que l'activité productive a longtemps été réalisée dans le cercle domestique des maisons¹. Alors que le capitalisme se développe et traverse différents stades², les logiques d'industrialisation entraînent l'accroissement d'un modèle dans lequel il est nécessaire de se rendre chaque jour là où la production se réalise : par exemple, dans les ateliers, les usines, les boutiques et les bureaux. Dès lors, avec le télétravail, c'est l'effritement de « ce que P. Zarifian appelle "l'unité théâtrale de la grande industrie"³ : l'unité de temps définie par les horaires collectifs ; l'unité de lieu imposée par la fixation au poste de travail ; l'unité d'action associée à l'enchaînement des postes et à la contrainte de coprésence des ouvriers⁴ ». Que cela provoque-t-il ? En effet, la subordination de l'employeur sur celles et ceux qui travaillent s'exerce au moins en partie temporellement, par la synchronisation d'une présence de la

1. Edward Palmer Thompson, *Temps, discipline du travail et capitalisme industriel*, Paris, La Fabrique Éditions, 2004.

2. Pierre François, Claire Lemerrier, *Sociologie historique du capitalisme*, Paris, La Découverte, 2021, 428 p.

3. Philippe Zarifian, *Temps et modernité : le temps comme enjeu du monde moderne*, Paris, L'Harmattan, 2001.

4. Paul Bouffartigue, *Temps de travail et temps de vie : les nouveaux visages de la disponibilité temporelle*, Paris, Puf, 2012, p. 17.

Introduction

personne salariée dans des locaux définis. Arriver au travail et être sur place, c'est déjà au moins en partie travailler. Pourtant, les outils numériques de travail subvertissent cette synchronie des temps et lieux du travail¹. Avec eux, s'ouvre la possibilité de travailler à d'autres moments : les cadres, largement équipés avec ce type d'outils, sont amenés davantage que les autres catégories socioprofessionnelles à travailler en soirée². Ils et elles sont aussi plus que les autres professionnels concernés par le surtravail³, c'est-à-dire le fait de poursuivre l'activité professionnelle à domicile, en soirée, en dehors des horaires classiques. Le travail ouvre la possibilité de s'éloigner des locaux de l'employeur pour travailler plus souvent chez soi. Les temporalités et spatialités professionnelles se voient alors transformées par cette possibilité d'un travail plus libre.

Cette subversion est au cœur des promesses de révolution du télétravail. Cette pratique pourrait ainsi permettre de lever certaines critiques faites au capitalisme. Ève Chiapello et Luc Boltanski⁴ soulignent combien le système capitaliste est source d'indignation de deux ordres : la critique « sociale » et la critique « artiste ». La critique « sociale » vise à dénoncer un capitalisme entraînant inégalités et misère, empreint d'égoïsme de la part de ceux qui en tirent le plus de profit. La critique « artiste » prend appui sur deux principales sources d'indignation : le capitalisme comme

1. Marie Benedetto-Meyer, Anca Boboc, *Sociologie du numérique au travail*, Malakoff, Armand Colin, 2021.

2. Claire Létroublon, Catherine Daniel, « Le travail en horaires atypiques : quels salariés pour quelle organisation du temps de travail ? », *Dares Analyses* n° 38, 2018.

3. Lucie Goussard, Guillaume Tiffon, « Quand le travail déborde... La pénibilité du surtravail à domicile des chercheurs de l'industrie énergétique », *Travail et emploi* n° 147, 2016, p. 27-52.

4. Luc Boltanski, Ève Chiapello, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

Télétravail

source de désenchantement et d'inauthenticité d'un côté, et comme source d'oppression et de suppression de la liberté individuelle de l'autre. Elle insiste sur la perte de sens et l'opposition à l'autonomie et à la créativité qui caractérisent ce régime d'accumulation des capitaux. Or, E. Chiapello et L. Boltanski montrent que le capitalisme tente de surmonter ces critiques pour perdurer, en les intégrant de manière dynamique : c'est ce qui assure la longévité de ce mode d'organisation, et même l'adhésion de celles et ceux qui travaillent. Ainsi, le capitalisme se renouvelle et évolue, passant d'un « esprit » à l'autre, chacun ayant ses propres caractéristiques. Le télétravail peut être lu à l'aune de cette approche. Ses promoteurs le présentent comme offrant usuellement une réponse nouvelle à la critique qualifiée d'« artiste », adressée à un capitalisme aliénant : il porte la promesse d'une plus grande autonomie pour les populations les plus qualifiées qui en bénéficient. Ce gage d'un salariat « amélioré » par le télétravail est formulé par les employeurs et entraîne l'adhésion des personnes salariées. Dans quelle mesure le télétravail offre-t-il alors des conditions de travail améliorées et une plus grande liberté ? Cette pratique provoque-t-elle une adhésion nouvelle au salariat ou, au contraire, fait-elle écran, servant au capitalisme à perdurer, alors qu'au fond, rien ne change ? On pourrait en effet imaginer combien le télétravail pourrait servir d'argument promotionnel aux entreprises qui le mettent en place, arguant de leur attention aux conditions de travail, voire à un « bien-être » pensé par les entreprises de manière individuelle et hors des enjeux organisationnels¹.

1. Scarlett Salman, « Des usages managériaux de la science ? Le devenir en entreprise des modèles de mesure des risques psychosociaux au travail », *Travail et Emploi*, 2022/2, n° 169-171, p. 71-96.

Introduction

Ainsi, face à cette quête de liberté, la réponse serait celle d'une « flexibilité » accrue, permise par le télétravail. Au cœur de discours néolibéraux¹, cette tendance traverse les évolutions du salariat et plus largement celles des mondes du travail. Les évolutions des horaires de travail et l'extension du travail nocturne ou du dimanche², mais aussi la récente semaine de quatre jours³, sont autant de mesures permettant aux employeurs de bénéficier de la force de travail des salariés sur des périodes aménagées et modulées en fonction des besoins productifs. En parallèle, ces évolutions des temporalités du travail peuvent également être au cœur de discours positifs de la part des travailleurs et travailleuses, qui y voient la possibilité d'une flexibilité avantageuse. De fait, cette dernière est porteuse d'une connotation positive : dans le capitalisme contemporain, la flexibilité devient symbole d'adaptabilité et de modernité⁴. Elle est au cœur des discours des employeurs, parfois même des salariés, comme moteur de transformations valorisées.

Toutefois, les effets de ces évolutions sont loin d'être égaux. Les analyses sur la réduction du temps de travail liée au passage aux 35 heures ont montré combien les salariés en faisaient des expériences inégales⁵. Cette demande de

1. David Harvey, *A brief history of neoliberalism*, Oxford, Oxford University Press, 2005.

2. Pauline Grimaud, « L'extension du travail dominical dans le commerce : vers une redéfinition sous tension de la qualification des emplois », *Travail et emploi*, 2018, n° 3, p. 141-64 ; –, « Les ambivalences du droit du travail de nuit et du dimanche », *La Nouvelle Revue du travail*, 2022, n° 21.

3. Pauline Grimaud, « La semaine de 4 jours : travailler moins tout en travaillant... plus ? », *Connaissance de l'emploi* n° 199, 2024.

4. L. Boltanski, E. Chiapello, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, op. cit., p. 122.

5. Jérôme Pélisse, « À la recherche du temps gagné. Les 35 heures entre perception, régulations et intégrations professionnelles », *Travail et Emploi* n° 90, 2002, p. 7-21.

Télétravail

flexibilité doit être lue dans le contexte des effets qu'elle provoque à l'échelle de celles et ceux qui travaillent : accroissement de la durée du travail, amplitude horaire allongée, horaire non standard... Ainsi, la modulation des temps – mais aussi des espaces – de travail répondant à des exigences contemporaines apposées au salariat peuvent avoir divers effets, conférant une marge de manœuvre ou créant des formes de flexibilisation¹. Si les promesses entourant le télétravail en font le cœur d'un accès à une autonomie nouvelle, les effets de cette flexibilité doivent être interrogés. Ils pourraient être différenciés selon les caractéristiques sociales de celles et ceux qui télétravaillent.

QUI TÉLÉTRAVAILLE ? DES INÉGALITÉS

Le télétravail se développe en France à partir de la crise sanitaire de 2020. Il concernait seulement 3 % des personnes salariées en 2017², mais ce sont en moyenne 26 % d'entre elles qui ont télétravaillé en 2023 : il concerne alors 6,1 millions de personnes salariées en France³.

1. Marianne Le Gagneur, « Télétravail, flexibilisation et inégalités », *Germinal*, 2023, n° 6, p. 124-33.

2. Cette comptabilisation correspond à un télétravail au sens du droit du travail et exclut les pratiques informelles, réalisées hors de tout accord. Si l'on compte les pratiques faites par accord interpersonnel, on dénombre au total 7,2 % de télétravailleurs et télétravailleuses : Sébastien Hallépée, Amélie Mauroux, « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », *Dares Analyses*, 2019, n° 51.

3. Louis Erb, Mikael Beatriz, « Comment évolue la pratique du télétravail depuis la crise sanitaire ? », *Dares Analyses*, 2024, n° 64.

Introduction

Pour autant, les statistiques sur le télétravail permettent d'analyser une partition à la fois horizontale et verticale, au sein des secteurs d'activité comme des catégories socio-professionnelles. De fait, sa répartition se polarise autour de quelques secteurs (information et communication, secteur bancaire), et ce dès 2017¹. Par la suite, ce sont les mêmes professions pour lesquelles la pratique reste courante. Dans certains de ces métiers, la majorité des salariés télétravaille en 2023. C'est le cas de huit à neuf personnes sur dix parmi les ingénieurs de l'informatique, les professionnels de la communication et de l'information, les cadres de la banque et des assurances, les personnels d'études et de recherche ou encore les cadres commerciaux et technico-commerciaux. La pratique du télétravail y est déjà relativement développée avant la crise sanitaire, bien qu'à des niveaux moindres².

La structuration sociale du télétravail révèle des inégalités fortes. En 2023, parmi l'ensemble des télétravailleurs et télétravailleuses, on dénombre 61 % de cadres, 26 % de professions intermédiaires, 12 % de personnes employées et 1 % appartenant au groupe des ouvriers. Celles et ceux qui ont connu les plus grosses hausses de leurs effectifs entre 2019 et 2023 sont les cadres et les professions intermédiaires. Il s'agit d'un phénomène qui concerne avant tout les cadres. Cela peut être compris au regard des critères pour y accéder : le fait de travailler depuis des outils numériques exclut nombre de professions et segmente son accès. Ainsi, télétravailler est marqué socialement, tant cela concerne

1. Sébastien Hallépée, Amélie Mauroux, « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », préc.

2. Pour ces chiffres et les suivants, voir L. Erb, M. Beatriz, « Comment évolue la pratique du télétravail depuis la crise sanitaire ? », préc., p. 2-3.

Télétravail

des populations qualifiées, réparties dans certains secteurs comme dans les catégories socioprofessionnelles.

Au-delà de cette segmentation du télétravail en termes de catégories classantes reprises par la statistique nationale, la pratique du télétravail recouvre d'emblée d'autres dimensions liées à une inégale division du travail domestique. En effet, puisque l'essentiel de ces tâches repose sur elles, les femmes pourraient avoir davantage intérêt à passer du temps à domicile, dans l'optique de rationaliser la prise en charge de ces activités. De fait, à l'échelle nationale, elles télétravaillent légèrement davantage que les hommes : parmi l'ensemble des personnes salariées, elles sont 23 % à le pratiquer, contre 20,4 % des hommes en 2021¹. Le télétravail suit une féminisation progressive, sa diffusion allant de pair avec une ouverture pour les femmes, par des mécanismes bien connus de la sociologie du travail et du genre².

Outre ces inégalités dans l'accès au télétravail, la question se pose de l'expérience de sa pratique. Si davantage de travailleurs et travailleuses y accèdent à partir des années 2020, l'expérience du télétravail est-elle pour autant similaire pour toutes et tous ? Les inégalités du télétravail se dessinent comme pouvant être plurielles : qui fait quoi, du point de vue des tâches domestiques ? Concernant les activités professionnelles, comment la charge de travail se reconfigure-t-elle à domicile ? Alors que le télétravail marque la possibilité d'un envahissement par le travail, à domicile, celles et ceux qui s'y adonnent doivent faire preuve de « compétences temporelles qui ne sont pas nécessairement acquises *a priori* »

1. Yves Jauneau, « En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé », *Insee Focus*, 2022, n° 263.

2. Nathalie Lapeyre, *Les Professions face aux enjeux de la féminisation*, Toulouse, Octares, 2006.

Introduction

afin « d'éviter le risque d'un empiètement croissant des temps professionnels sur les temps privés et [...] de parvenir, par l'autodiscipline, à réaliser de manière efficiente les tâches qui lui sont prescrites »¹. Comment ces transformations de l'activité à domicile impactent-elles différemment celles et ceux qui travaillent à domicile ? Les parcours professionnels et les caractéristiques des travailleurs et travailleuses sont autant d'éléments éclairant ces négociations individuelles et leur vécu. Les promesses d'un télétravail permettant une marge de manœuvre accrue, au sein du salariat, pourraient déjà être atténuées par ces expériences inégalitaires.

RÉINSCRIRE LE TÉLÉTRAVAIL DANS LES ANALYSES DES MONDES PRODUCTIFS

Nombre de recherches ont livré de précieuses informations sur la population ouvrière travaillant à domicile de manière salariée², sur les ouvrières payées à la pièce³ et les indépendants⁴ travaillant chez eux. Pourtant, le télétravail pratiqué aujourd'hui présente des spécificités. On peut le recontextualiser au sein du salariat contemporain, parmi des

1. Jan de Schampheleire, Esteban Martinez, « Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 2006, n° 34.

2. Michel Lallement, *Des PME en chambre : travail et travailleurs à domicile d'hier et d'aujourd'hui*, Paris, L'Harmattan, 1990.

3. Monique Haicault, « Femmes de valeur, travail sans prix : le travail à domicile. », *Cahiers du GRIEF (Groupe de recherches interdisciplinaires d'études de femmes)*, 1982, p. 32-63.

4. Frédérique Letourneux, « Travailler la distance : s'inventer un chez-soi de travail », *Sociologie du travail*, 2020, vol. 62, n° 4.

Télétravail

logiques gestionnaires ou managériales¹ visant à accroître ses gains, dans le cadre d'un capitalisme financiarisé². Dans ce contexte, il est important d'étudier le télétravail en comprenant non seulement les motifs individuels qui conduisent celles et ceux qui travaillent à s'y engager, mais aussi en identifiant les logiques des employeurs menant à sa mise en œuvre.

Or, comme le note Gabrielle Schütz, une partie des travaux portant sur cette modalité d'organisation de l'activité professionnelle va dans le sens de cette perspective managériale, plutôt que de la déconstruire³. Ces recherches peuvent également prendre position, alors qu'« [elles] adoptent souvent une posture normative, voire une visée prescriptive, l'objectif étant *in fine* de dégager de bonnes manières de faire (pour que le télétravail soit productif et que les télétravailleurs et télétravailleuses y trouvent leur compte)⁴ ».

La diffusion massive du télétravail passe par nombre de reconfigurations, notamment un équipement large en outils numériques tels qu'ordinateurs portables et téléphones mobiles. Mais ce ne sont pas les seules évolutions parallèles au développement du télétravail. Derrière sa mise en œuvre, peut se trouver un « projet » organisationnel combinant réduction des espaces de travail et volonté de « changement

1. Vincent de Gaulejac, *La Société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 2004.

2. Isabelle Chambost, Yamina Tadjeddine, Caroline Vincensini, « Empreintes et emprises de la financiarisation », *Terrains & travaux*, 2018, vol. 33, n° 2, p. 5-23.

3. Gabrielle Schütz, Camille Noûs, « Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations », *Sociologies pratiques*, 2021, vol. 43, n° 2, p. 1-12.

4. G. Schütz, C. Noûs, « Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations », *préc.*, p. 2.

Introduction

de culture », marquant l'avènement d'une flexibilité perçue comme positive : c'est ce que le chercheur Grégory Jemine analyse en s'intéressant à ces politiques nommées « *new ways of working*¹ ». Le fait d'amener les travailleurs et travailleuses à rester à domicile une partie de la semaine induit de fait une présence plus faible dans les bureaux. Les employeurs peuvent tirer parti de ce passage en télétravail pour réduire leurs espaces, qui représentent un poste de dépense très important. Les *open-spaces* des années 1980, marqués par l'absence de cloisons et des gains spatiaux, peuvent laisser place à des agencements sous forme de « *flex-office* ». Dans ces espaces ultra-modernes, chaque personne ne possède plus son propre poste de travail mais s'installe sur un des bureaux libres en arrivant au travail, tandis que ses affaires sont stockées dans un casier.

Il est alors nécessaire de mettre en parallèle les idées reçues portant sur un télétravail prompt à « améliorer la conciliation² » ou plus largement de ses effets « positifs », des logiques qui poussent les employeurs à le mettre en place. S'il est nécessaire de s'interroger sur ses effets les plus individuels, notamment du point de vue des inégalités liées au fait de travailler chez soi, il importe compléter ces discours en soulignant combien cette pratique s'encastre au sein d'autres reconfigurations. Les gains à tirer du télétravail pour les employeurs sont à la fois réputationnels et communicationnels – modernisation, mise en récit d'une

1. Grégory Jemine, « Déploiement de dispositifs numériques au sein de nouvelles formes d'organisation : de l'émergence à la stabilisation », *Sociologies pratiques*, 2017, vol. 34, n° 1, p. 49-59.

2. Diane-Gabrielle Tremblay, Catherine Chevrier, Martine Di Loreto, « Le télétravail à domicile : meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ? », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 2006, n° 34.