

Télétravail^(2/2)SPÉCIFICITÉS
DANS
LES SERVICES

Mél. Mahdi

92,7%**des accords
concernent La
préservation
du collectif de
travail et
le maintien des
liens sociaux.**

Nicolas Faintrenie
Secrétaire de Section
Tél. : 01 48 01 91 34
services@fecfo.fr

L'étude de l'IRES¹ peut être lue avec un éclairage spécifique sur le secteur des services².

Un éclairage qui confirme certaines convictions et en bouscule d'autres.

Si les services se distinguent par une attention accrue à la dimension collective du télétravail, les tensions que l'étude révèle entre régulation collective et individualisation des pratiques y sont, en réalité, tout aussi présentes qu'ailleurs.

Le collectif, valeur affichée et fragilité réelle

Dans les services, les accords d'entreprise sur le télétravail se distinguent par une préoccupation affichée pour la cohé-

sion collective. La préservation du collectif de travail et le maintien des liens sociaux y figurent dans plus de 92,7 % des accords, contre 65,8 % dans le secteur de la production. Cette sensibilité correspond à une préoccupation majeure de nos secteurs. Comme dans tous les secteurs, la qualité du travail dépend de la coopération entre collègues, de la transmission des savoir-faire et de la fluidité des échanges quotidiens. Mais, dans les services, le risque d'un délitement du collectif par la généralisation du travail à distance est accru, et constitue >>>

Les critères d'exclusion du télétravail ne permettent pas de présenter le télétravail comme un progrès social universel.

➤➤➤ donc une préoccupation légitime et partagée.

Individualisation des conditions de travail

Ce constat doit être mis en regard d'un autre enseignement de l'étude : l'institutionnalisation du télétravail produit, partout, une tendance à l'individualisation des conditions de travail. La décision d'accorder ou de refuser le télétravail, la gestion de son organisation au quotidien, le traitement des difficultés qui surgissent... relèvent, généralement, du seul management. Les instances représentatives du personnel ne sont le plus souvent pas associées à la résolution des conflits individuels (11,2 % des accords).

Les exclusions dans les services : une fracture aggravée

La question des critères d'exclusion du télétravail revêt dans les services privés une acuité particulière. L'étude révèle que ce secteur est celui qui exclut le plus mas-

sivement les salariés en contrat à durée déterminée : 34,1 % des accords du secteur prévoient cette exclusion (13,2 % dans la production ; 14,3 % dans le service public). Or, les CDD sont structurellement plus nombreux dans les services. Cette sur-exclusion prive dès lors de l'accès au télétravail une proportion significative de salariés qui exercent pourtant les mêmes métiers, dans les mêmes entreprises, que leurs collègues en CDI. A cela s'ajoutent des critères qui opèrent de façon plus discrète mais tout aussi efficace. L'ancienneté insuffisante figure

comme motif d'exclusion dans 81,3 % des accords. Les salariés à temps partiel sont exclus dans 42,1 % des cas : cette mesure frappe majoritairement les femmes, sur-représentées dans le temps partiel des services. Les conditions matérielles du domicile jouent également : le logement jugé inadapté est invoqué dans 86,9 % des accords, et l'insuffisance de connexion internet dans 86 %.

Sélection sociale masquée

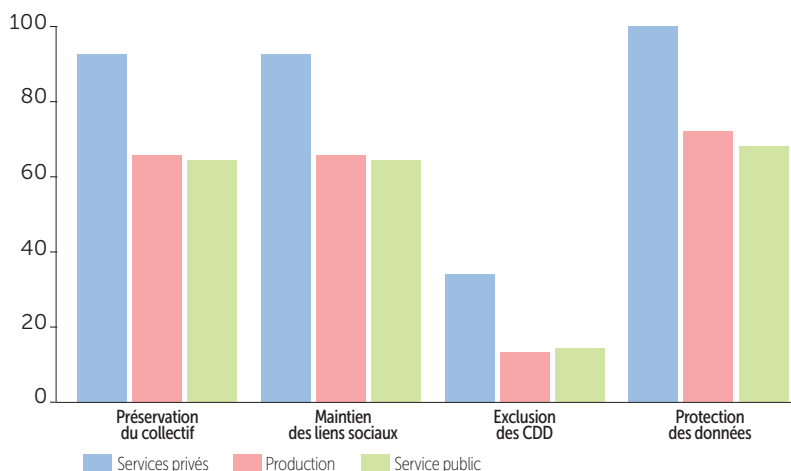
Ces critères transforment des inégalités résidentielles - avoir un logement spacieux, habiter une zone bien couverte numériquement - en inégalités professionnelles. Le résultat de cette accumulation est une forme de sélection sociale masquée. Le salarié type qui accède au télétravail dans les services est en CDI, expérimenté, bien logé, bien équipé. Celui qui en est exclu cumule souvent plusieurs des facteurs précédents. Présenter le télétravail comme un progrès social universel dans ces conditions serait un raccourci.

La norme des deux jours : ce qu'elle dit et ce qu'elle tait

La standardisation des rythmes de télétravail constitue l'un des marqueurs les plus visibles de l'institutionnalisation de cette pratique.

34,1%
des accords du secteur prévoient l'exclusion à l'accès au télétravail pour les salariés en contrat à durée déterminée.

Comparaison sectorielle : indicateurs clés du télétravail (en % des accords)





42,1%
des cas prévoient
l'exclusion des accords
pour les salariés
à temps partiel, une
mesure qui touche
majoritairement les
femmes.

86,9%
des exclusions
portent sur
l'inadaptation du
logement.

Individualisation et régulation collective : le défi syndical dans les services

D'un côté, les accords d'entreprise multiplient les objectifs collectifs : maintien des liens sociaux, cohésion d'équipe, égalité de traitement. De l'autre, la gestion opérationnelle du télétravail est presque entièrement laissée à la discrétion du management, sans mécanisme collectif de régulation des décisions individuelles.

Cette configuration crée un angle mort majeur : les accords définissent des droits généraux, mais n'organisent pas leur mise en œuvre. Le salarié qui se voit refuser le télétravail sans justification opposable, celui dont les conditions matérielles se dégradent sans recours, celui dont la charge de travail augmente insidieusement depuis qu'il travaille de chez lui,... tous se retrouvent face à un

vide procédural. Les représentants du personnel, cantonnés à un rôle d'observation d'ensemble, ne peuvent pas toujours intervenir dans ces situations. C'est précisément là que notre organisation a un rôle à jouer. Nous devons revendiquer, dans les négociations à venir, non seulement de meilleures règles générales, mais aussi des mécanismes effectifs de traitement des situations individuelles : examen obligatoirement motivé des refus de télétravail, droit de saisine des représentants du personnel en cas de litige, entretiens réguliers dédiés aux conditions de travail à distance. Ce sont ces garanties procédurales qui font la différence entre un accord de façade et un accord réellement protecteur.

Dans les 107 accords analysés, 44,9 % prévoient deux jours de télétravail par semaine. Cette formule domine désormais le paysage conventionnel, quel que soit le secteur. Mais il serait naïf de ne voir dans cette convergence que le reflet d'un consensus raisonnable entre flexibilité et présentiel.

L'étude révèle que cette structuration traduit avant tout la volonté de maintenir la présence physique comme norme de référence. Dans 85 % des accords, les rythmes sont définis sur une base hebdomadaire, la formule hybride s'imposant comme un compromis organisationnel, mais un compromis dont les termes sont déterminés unilatéralement par la logique managériale. Le télétravail à temps plein reste exceptionnel (3 % des accords). L'idée qu'un salarié pourrait organiser son temps de travail selon les besoins réels de son activité, sans référence imposée à un quota de présence, n'est pas présente dans les textes.

Dans les services, où une part importante des activités est compatible avec le travail à distance, et où dans certaines branches la proportion de cadre est forte, cette standardisation doit être interrogée. Elle maintient une conception du travail fondée sur la présence visible, au détriment de l'autonomie professionnelle et de la confiance accordée au salarié.

Quelle régulation de branche ?

L'étude de l'IRES met en évidence la diversité des configurations sectorielles et l'absence d'un socle commun de garanties opposables à tous les salariés. Cette lacune est précisément le terrain sur lequel la négociation de branche pourrait et devrait intervenir. La négociation nationale et interprofessionnelle est intervenue au cours de la période Covid (Accord du 26 novembre 2020) afin de redonner un élan sur ce sujet. Les branches, du moins pour les branches de notre Section Fédérale, ont été peu productives, les négociations initiées ne parvenant souvent pas à la mise à la signature d'un accord. Ce phénomène s'explique par le manque d'ambition des branches, les organisations patronales ne souhaitant pas créer de droits et garanties pour les salariés, et désirant se cantonner à un élan déjà donné par le niveau national et interprofessionnel.

Pratiques et turbulences

La production d'accords au niveau des

entreprises a eu lieu et le travail pourrait être remis sur l'atelier par les branches professionnelles. Toutefois, force est de constater que le télétravail traverse une zone de turbulence depuis un à deux ans au sein des entreprises. Le télétravail constitue un outil de contrainte pour contrôler le présentisme des salariés et est utilisé, non pour la confiance et l'intégration des salariés, mais pour permettre leur sortie du collectif. Ainsi, bien que de nombreuses branches versent dans la production d'accords à portée sociétale, le télétravail n'entre pas dans cette catégorie ■

Le télétravail n'est pas une question réglée ; c'est une question en construction, selon le vent du moment et le rapport de force. La crise sanitaire a ouvert un espace de négociation inédit ; une autre opportunité permettra de consolider un socle au niveau de la branche. Notre Organisation s'y tient prête, avec la conviction que la régulation collective est la seule garantie d'un progrès qui bénéficie à tous les salariés, et pas seulement aux mieux placés pour en tirer parti.



1. Cet article est la suite du précédent article, Debut n°199. Pour rappel l'article de l'IRES : Jens THOEMMES, « L'institutionnalisation du télétravail en France après la crise sanitaire : une analyse des différents modèles de négociation collective », La revue de l'IRES n°115, novembre 2025. Disponible ci-contre.

2. Les « services » au sens de l'article de l'IRES doivent être entendus par contraste avec les services publics d'une part, et les activités industrielles et manufacturières d'autre part. Les branches de notre Section Fédérale des Services sont donc comprises dans cette appellation, sans s'y confondre.