

**CONCOURS SUR ÉPREUVES D'ADMISSION  
DANS LE CORPS DES OFFICIERS DE LA  
GENDARMERIE NATIONALE**

ouvert aux capitaines ou officiers de grade correspondant comptant au plus huit ans d'ancienneté dans ce grade et aux fonctionnaires civils de l'État, des collectivités territoriales, d'un établissement public ou d'un organisme international comptant au moins cinq ans de service dans un corps de catégorie A ou assimilé et âgés de trente-cinq ans au plus.

- OG OA -

SESSION 2022

**ÉPREUVE DE SYNTHÈSE DE DOSSIER**

**(Durée : 04 heures – Coefficient : 05 - Note éliminatoire < 5/20)**

*La note de synthèse est construite selon un plan classique : introduction, développement, conclusion. Elle est entièrement rédigée. Seules les grandes parties peuvent éventuellement être précédées d'un titre. Elle doit être objective, dénuée d'appréciation personnelle.*

*Le candidat doit rédiger en 600 mots (tolérance + 10%) une note de synthèse claire, précise et concise.*

*Le non-respect du nombre de mots imposé pour la rédaction entraîne l'attribution d'une pénalité fixée dans le tableau ci-dessous :*

<b>NOMBRE DE MOTS ÉCRITS PAR LE CANDIDAT</b>	<b>PÉNALITÉ CORRESPONDANTE</b>
Rédaction de 661 à 670 mots	Moins 1 point
Rédaction de 671 à 680 mots	Moins 2 points
Rédaction de 681 à 690 mots	Moins 3 points
Rédaction de 691 à 700 mots	Moins 4 points
Rédaction de plus de 700 mots	Moins 10 points

# Le télétravail

SOMMAIRE			
Pièce	Titre	Nombre de pages	Index
1	Livre Blanc du télétravail, Extraits, Lefebvre Dalloz, 2021	5	3
2	Communiqué de presse : le baromètre annuel du télétravail en 2021, Malakoff Humanis, 9 février 2021	4	8
3	Plus les entreprises surveillent, plus les salariés partent, Figaro Économie, 29 novembre 2021	1	12
4	Le télétravail : ses points forts et ses points faibles, Ouest France, 31 juillet 2020	3	13
5	Les chiffres du télétravail en France en 2021, Hubspot, 9 août 2021	3	16
6	Management positif : le Droit à la déconnexion en période de télétravail, Les Échos, 2 « novembre 2021	1	19
7	Le télétravail dans le monde : un phénomène récent et une grande diversité de situations, Observatoire du télétravail dans le monde, 2021	1	20
8	Les jeunes majoritairement favorables au 100 % télétravail, Le Figaro Économie, 31 août 2021	2	21
9	Les chiffres clés du Baromètre Télétravail 2021, La Rédaction, 9 février 2021	2	23
10	L'histoire du télétravail, Sud Ouest Économie, 4 novembre 2020	3	25
11	Ce qui se cache derrière les chiffres du télétravail en France, Institut Montaigne, 14 septembre 2020	4	28
12	Le désamour des « millenials » pour le télétravail, AFP, 14 février 2021	2	32
13	Télétravail de crise : les résultats de notre consultation 2021, Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, 14 juin 2021	4	34
14	Le télétravail : un outil d'inclusion et de transition, Institut Sapiens, Quel avenir pour le télétravail ?, mars 2021	2	38

## LIVRE BLANC DU TÉLÉTRAVAIL : EXTRAITS

Pas moins de 75% des salariés aspireraient, après la crise de Covid-19, à exercer leur activité en télétravail a minima un jour par semaine. Qu'elle soit régulière ou occasionnelle, la pratique du télétravail prend toujours plus d'ampleur et fait donc figure de nouveau défi à relever pour toute entreprise ou administration. Pour les collaborateurs, les bénéfices sont nombreux : diminution du stress et de la fatigue liés aux transports, gain en concentration et en autonomie, ou encore meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Quant à l'entreprise, le travail à distance lui permet de développer son attractivité ainsi que de renforcer l'engagement et la confiance au sein de ses équipes. Comme tout changement organisationnel, la mise en place du télétravail pose néanmoins la question de son encadrement juridique, sujet auquel les entreprises doivent prêter la plus grande attention si elles souhaitent s'assurer de leur conformité au droit. Mais les organisations qui instaurent le travail à distance doivent également s'assurer qu'elles répondent à des nécessités pratiques ou logistiques rencontrées par le télétravailleur au quotidien. Il appartient alors à l'employeur de fixer clairement les modalités d'exercice du télétravail.

### **Télétravail : que dit la Loi ?**

Le télétravail est encadré par les articles L. 1222-9 à L. 1222-11 du Code du travail, qui opère une distinction entre pratique en temps normal et recours au télétravail imposé en cas de circonstances exceptionnelles.

### **Quel cadre légal en temps normal ?**

Depuis la loi du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives, le télétravail bénéficie d'un cadre légal précis et de dispositions spécifiques au sein du Code du travail. L'article L. 1229-9 du Code du travail définit ainsi le télétravail comme « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication ». L'ordonnance du 22 septembre 2017 et la loi de ratification des ordonnances prises pour le renforcement du dialogue social du 29 mars 2018 sont ensuite venues modifier certaines dispositions pour fixer le cadre juridique du télétravail tel que nous le connaissons aujourd'hui.

Selon le Code du travail, trois modalités permettent de mettre en place le télétravail :  
Un accord collectif ;

Une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique, s'il existe ;

Un accord écrit entre l'employeur et son salarié, en cas d'absence d'accord collectif ou de charte.

L'accord collectif et la charte doivent impérativement préciser :

1. Les conditions de passage en télétravail et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail ;
2. Les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail ;

3. Les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail ;
4. La détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail ;
5. Les modalités d'accès des travailleurs handicapés à une organisation en télétravail.

**L'employeur peut-il refuser d'accorder le bénéfice du télétravail à un salarié qui en fait la demande ?**

Si le salarié occupe un poste éligible à un mode d'organisation en télétravail dans les conditions prévues par un accord collectif ou une charte, l'employeur peut légitimement refuser mais a l'obligation de motiver sa réponse. Il appartient par ailleurs à l'accord collectif ou à la charte de fixer les critères à remplir pour être éligible au télétravail dans l'entreprise. A défaut, l'employeur doit identifier les activités pouvant faire l'objet de télétravail : certains salariés dont les métiers paraissent à première vue incompatibles avec le travail à distance pourraient néanmoins en bénéficier pour une partie de leurs activités. Le droit du travail pose sans équivoque le principe de l'égalité des droits entre télétravailleurs et salariés qui exécutent leur travail dans les locaux de l'entreprise. Le télétravailleur peut donc notamment bénéficier d'un régime de retraite complémentaire, de formations, de titres-restaurant, ou d'un entretien annuel, et est soumis aux mêmes sanctions disciplinaires qu'un salarié « présentiel ». Autre principe clairement établi par le Code du travail et concernant les accidents survenus sur le lieu du télétravail, pendant l'exercice de l'activité professionnelle : ils sont présumés constituer des accidents du travail. Rappelons enfin le caractère volontaire du télétravail en temps normal, tant pour l'employé que pour l'employeur. Par conséquent, un salarié refusant la proposition de télétravail de son employeur ne pourra pas être sanctionné, et encore moins licencié.

**Les règles en cas de circonstances exceptionnelles**

Au cours de l'année 2020 et à l'occasion de la crise de Covid-19, le gouvernement français a établi un protocole sanitaire destiné à assurer la santé et la sécurité des salariés. A l'origine simplement recommandé, le télétravail est devenu obligatoire pour l'ensemble des activités le permettant. Quelles règles appliquer alors à cette situation de travail à distance « forcé » ? Le législateur a précisément anticipé ce cas de figure en rédigeant l'article L. 1222-11 du code du travail : « en cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés ». Ici, plus besoin donc de recueillir le consentement du salarié pour mettre en place le télétravail. Cependant, une fois l'urgence passée et si le télétravail doit perdurer, l'entreprise devra rapidement régulariser sa situation en adaptant l'accord collectif ou la charte télétravail aux nouvelles circonstances, ou en rédigeant une charte si ce document n'existe pas.

**Organiser la mise en place du télétravail.**

Bien que juridiquement encadré, le télétravail pose diverses questions d'ordre pratique auxquelles le droit ne répond pas toujours sans ambiguïté. Il appartient alors à l'entreprise d'établir des modalités claires concernant par exemple la fourniture de matériel, le remboursement des frais, ou le droit à la déconnexion des salariés.

### **Fourniture de matériel : quelles obligations pour l'employeur ?**

L'employeur a la charge de fournir, d'installer et d'entretenir les équipements nécessaires (mobilier, fournitures, matériel informatique) à la réalisation des missions de ses salariés. Ce principe s'applique donc également au télétravail régulier. Comme dans les locaux de l'entreprise, ce matériel devrait répondre aux exigences de sécurité et d'ergonomie définies par l'employeur. En pratique, la fourniture de matériel aux télétravailleurs s'avère parfois floue, et diffère d'une entreprise à une autre ou en fonction du statut du salarié. Il est par conséquent recommandé de lister les équipements à fournir dans l'accord collectif ou la charte explicitant les conditions de mise en œuvre du télétravail. En l'absence d'accord, de charte, ou de toute formalisation sur ce sujet, l'employeur est en droit de demander au salarié d'utiliser son matériel personnel à des fins professionnelles, mais ceci devra faire l'objet d'une indemnisation, ou même d'un remboursement en cas d'achat d'équipement.

### **Frais liés au télétravail : l'employeur doit-il les prendre en charge ?**

Sauf lorsqu'un accord collectif, une charte, ou un contrat de travail le prévoit, rien n'oblige l'employeur à indemniser le salarié des frais liés au télétravail. En effet, depuis l'ordonnance du 22 septembre 2017, l'obligation pour l'employeur de prendre en charge « tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail, notamment le coût des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance de ceux-ci » ne figure plus dans le Code du travail. Dans les faits néanmoins, l'entreprise n'est pas pour autant dispensée de toute prise en charge : la jurisprudence constante selon laquelle l'employeur a l'obligation d'indemniser les frais professionnels de ses salariés

devrait également couvrir les télétravailleurs. Par ailleurs, l'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juillet 2005 impose clairement aux entreprises concernées de prendre en charge les coûts liés au télétravail régulier, à moins qu'un accord collectif ne déroge explicitement à ce principe. Un principe rappelé récemment dans le nouvel ANI du 26 novembre 2020 pour une mise en œuvre réussie du télétravail. En tout état de cause et pour éviter tout conflit, il est là aussi conseillé de prévoir dans l'accord collectif ou la charte les modalités d'indemnisation des coûts directs ou indirects engendrés par le travail à distance.

### **Quels frais et quelle prise en charge ?**

Dans la pratique, la prise en charge des frais par les employeurs est assez réduite, le télétravail étant le plus souvent occasionnel et le développement des nouvelles technologies et des connexions Internet haut débit ayant fait baisser la facture. L'indemnisation concerne alors plus largement les frais liés à la mise en place du télétravail (mobilier, conformité électrique, etc.). L'employeur peut prendre en charge directement ces coûts, les rembourser sur présentation des justificatifs, ou verser au salarié une indemnité forfaitaire, cette dernière modalité, plus simple à gérer, étant à privilégier. Dans le cas d'une allocation forfaitaire, l'entreprise pourra en outre bénéficier, sans justificatif, d'une exonération de cotisations et de contributions sociales, dans la limite de 10 € par mois pour un salarié effectuant un jour de télétravail par semaine. Attention, l'allocation forfaitaire pour frais professionnels n'inclut pas l'indemnité d'occupation du domicile privé due lorsqu'un local professionnel n'est pas mis à la disposition du salarié ou s'il accepte d'y stocker du matériel professionnel. Cette indemnité compensera des frais fixes (loyer, taxes, multirisque habitation, etc.) et des frais variables (électricité, gaz, par exemple).

**Droit à la déconnexion : de quoi s'agit-il ?**

Le droit à la déconnexion, instauré par la loi « Travail » , s'applique depuis le 1er janvier 2017 et est consacré à l'article L. 2242-17 du Code du travail.

Ces textes n'en proposent aucune définition précise mais l'objectif poursuivi est d'accorder aux salariés le droit de ne pas être en permanence joignables par leur employeur, « en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale ». Le droit à la déconnexion concerne tous les salariés, et notamment les télétravailleurs, peut-être encore plus sujets à l'empiétement du travail sur leur vie privée du fait de l'usage systématique d'outils numériques. La loi oblige l'entreprise à déterminer les modalités de la déconnexion et à mettre en place des dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques dans le cadre de la négociation annuelle sur la qualité de vie au travail.

A défaut d'accord, l'employeur devra élaborer une « charte du droit à la déconnexion », après avis du comité social et économique. En pratique, il peut s'agir de la détermination d'horaires fixes pour les salariés en télétravail, ou encore de dispositifs de mise en veille des serveurs informatiques en dehors des heures de travail. Au-delà de ces considérations légales protectrices de la santé, se déconnecter signifie également prendre de la distance avec l'hyper-sollicitation dont les salariés font l'objet. Les multiples et quotidiennes sollicitations numériques sont souvent perçues comme des injonctions alors qu'elles ne présentent en réalité aucun caractère d'urgence. Il appartient donc aux managers et à leurs collaborateurs d'en prendre conscience afin d'actionner les leviers permettant d'équilibrer temps de connexion et de déconnexion : la désactivation des notifications sur smartphone ou respect de règles strictes en matière d'horaires d'envoi d'e-mails professionnels peuvent faire partie de la solution. De plus une partie organisation du travail est à prendre en compte : c'est là que la hiérarchisation des priorités entre en compte. Le rôle du management est alors essentiel pour qu'à tous les niveaux, on sache différencier l'important de l'urgent. Dans cette optique, choisir ses canaux de communication est essentiel : ceux pour l'important – qui laissent une trace, ceux pour l'urgent, ceux pour ce qui n'est ni important, ni urgent. Se déconnecter doit être enfin l'occasion de trouver le bon équilibre entre temps « réel » et « virtuel », pour gagner en performance, mais aussi en « temps pour soi ».

# TÉLÉTRAVAIL ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Contenu issu du webinar *Télétravail : attention aux risques psychosociaux*, animé par Maître Lydia Hamoudi, avocate associée du cabinet Novia Avocats.

Le télétravail éloigne le salarié de son lieu de travail et de la collectivité des travailleurs, ce qui peut le fragiliser. Il devient alors un facteur de Risques PsychoSociaux (RPS).



## LES CONSÉQUENCES POUR LE SALARIÉ

Ces risques peuvent entraîner des **pathologies** telles que des dépressions, des maladies psychosomatiques, des problèmes de sommeil mais aussi favoriser les troubles musculo-squelettiques ou les maladies cardio-vasculaires.



## LES FACTEURS DE RISQUE INDUITS PAR LE TÉLÉTRAVAIL

### ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Tensions, fracture numérique, isolement, stress, addictions...

### RELATIONS DE TRAVAIL

Réduction des interactions, accroissement de l'autonomie, réduction de la visibilité...

### EXÉCUTION DU TRAVAIL

Surcharge de travail, difficultés à s'autogérer, porosité entre la vie professionnelle et la vie personnelle...

## LES CONSÉQUENCES POUR L'EMPLOYEUR

Les RPS ont des **répercussions organisationnelles et économiques** absentéisme, turn-over, augmentation des accidents de travail, taux de cotisation ATMP, dégradation du climat social, etc.



## LES ACTIONS DE PRÉVENTION

- Définition d'un cadre** : accord collectif ou charte
- Evaluation des risques** : Document Unique d'Évaluation des Risques (DUERP)
- Gestion de l'isolement** : préserver un lien social
- Sensibilisation du manager** : vigilance quant aux signaux d'alerte, évaluation de la charge de travail et fixation d'objectifs clairs, mesurables et réguliers, mise en place de contacts réguliers et de rituels (formels, informels, individuels et collectifs), développement des compétences et de l'autonomie des collaborateurs
- Droit à la déconnexion** : le salarié est en droit de ne pas être connecté aux outils numériques professionnels en dehors des horaires et jours de travail



## LES SIGNAUX D'ALERTE DE L'EXISTENCE DE RPS

### Evolution de l'absentéisme

Causes  
Fréquences  
Services concernés etc.

### Modification du présentéisme

Burn out  
Charge de travail  
Manque d'énergie ou fébrilité etc.

### Autres signaux d'alerte

Evolution du turnover  
Plaintes  
Actes violents etc.

Quelques exemples d'outils

Questionnaires anonymes, lignes d'écoutes 24/7 pour les salariés et leur famille, référent dédié...

## LES ACTEURS DE LA PRÉVENTION

CSSCT

Représentants de proximité

Services RH

Référent COVID-19

Médecins du travail

Salariés



CSE

Encadrement

## POUR EN SAVOIR PLUS, DÉCOUVREZ NOTRE CLASSE VIRTUELLE



Télétravail : mettre en place des mesures pour prévenir des risques psychosociaux

## COMMUNIQUÉ DE PRESSE : LE BAROMÈTRE ANNUEL DU TÉLÉTRAVAIL EN 2021

Alors que le gouvernement demande aux entreprises de renforcer le recours effectif au télétravail dans le cadre des mesures annoncées pour tenter d'éviter un troisième confinement, le Comptoir de la nouvelle entreprise de Malakoff Humanis publie les résultats de son Baromètre Télétravail 2021.

Près d'un an après le début de la crise Covid-19, durant laquelle le nombre de télétravailleurs a atteint 41% des salariés, on observe un « retour à la normale » avec 31% des salariés en télétravail en décembre 2020. Ils étaient 30% en novembre 2019 selon l'avant dernière édition de ce baromètre annuel. Cependant, le nombre de jours télétravaillés continue d'être élevé avec 3,6 jours par semaine en moyenne (contre 1,6 jour fin 2019), et 45% des salariés en télétravail le pratiquent encore à 100%.

### **Un tiers des salariés en télétravail fin 2020. 3,6 jours en moyenne par semaine.**

Le télétravail, qui concernait 30% des salariés avant la pandémie Covid-19, a connu un essor sans précédent en 2020 pour atteindre 41% des salariés en mai lors du premier confinement. Un contexte exceptionnel durant lequel 44% des télétravailleurs expérimentaient cette forme de travail pour la première fois, et 75% à 100%. Fin 2020, 31% des salariés étaient en télétravail à temps complet ou partiel (62% pour le secteur Banque/Assurance, 62% pour les Services, 23% pour le secteur de la Santé, 19% pour le Commerce et 17% pour l'Industrie). Si le nombre de télétravailleurs a diminué par rapport au début de la crise, le nombre de jours télétravaillés reste nettement supérieur au taux moyen pratiqué avant la pandémie : 3,6 jours par semaine vs 1,6 jour par semaine fin 2019.

Fin 2020, 61% des salariés déclaraient travailler à temps complet sur site (76% pour l'Industrie, 74% pour le secteur de la Santé, 65% pour le Commerce, 36% pour le secteur Banque/Assurance et 35% pour les Services). Ils étaient 51% en juin, et moins d'un tiers entre avril et mai 2020. Ainsi le retour au bureau a été plus rapide à l'issue du second confinement. Le télétravail à 100% a perdu du terrain : il concernait 45% des télétravailleurs fin 2020 contre 52% en mai.

La satisfaction vis-à-vis du télétravail a baissé, mais demeure élevée. Alors qu'elle affichait une note de 8/10 fin 2019, elle est tombée à 6,9/10 en avril 2020, lors du premier confinement, pour remonter à 7,2/10 en décembre 2020.

Seuls 14% des télétravailleurs disent ne plus souhaiter télétravailler après la crise sanitaire. Et une grande majorité de dirigeants (67%) se déclare favorable à la mise en place du télétravail dans leur entreprise. 43% déclarent par ailleurs le pratiquer de manière régulière ou occasionnelle.

La perspective que le télétravail puisse devenir obligatoire quelques jours par semaine en 2021 inquiète cependant un tiers des salariés interrogés (30%) et 35% des managers. Et un quart des managers déclare aujourd'hui être défavorable au télétravail (vs 18% en 2019).

## Le rôle du collectif renforcé

Le collectif agit sur l'engagement et le bien-être des salariés. 56% des télétravailleurs se sentent plus engagés lorsqu'ils travaillent sur site, et 61% ont le sentiment d'être plus efficaces dans leur travail d'équipe. 59% des salariés (77% pour les 18-24 ans) disent aller au bureau d'abord pour partager un moment de convivialité avec leurs collègues et rencontrer les membres de leur équipe (44%).

Ainsi l'entreprise est vécue comme un lieu d'échange, d'apprentissage et de développement. C'est notamment ce lien social qui a manqué aux 26% de télétravailleurs qui estiment que le télétravail a eu un impact sur leur santé psychologique (vs 12% en 2019). De leur côté, 86% des managers déclarent que cette pratique leur impose de maintenir les liens collectifs pour éviter l'isolement, et 43% déclarent avoir eu des difficultés à gérer la fragilité de certains salariés.

Salariés et dirigeants (64% et 54%) s'accordent également à dire que le télétravail risque de créer de nouvelles fractures au sein d'une entreprise entre ceux qui peuvent télétravailler et ceux dont les fonctions ne le permettent pas.

## Travail hybride : la nouvelle norme ?

75% des salariés et 66% des dirigeants pensent que le télétravail va continuer à se développer. Ce sentiment est encore plus marqué chez les cadres (86%), les femmes (80%), les salariés de très grandes entreprises (80%), les entreprises du secteur des services (83%), et les personnes vivant en Ile-de-France (80%).

La très grande majorité (86%) des télétravailleurs souhaite poursuivre le télétravail. Pour les salariés, le nombre idéal de jours de télétravail par semaine s'établit à 2 jours, contre 1,4 jour en novembre 2019.

Se pose alors la question du partage des tâches en fonction du lieu de travail. Ainsi, 52% des salariés estiment pouvoir faire tout ou partie de leurs tâches à distance (15% estiment pouvoir en faire la totalité). 74% des télétravailleurs privilégient le travail à distance pour rédiger. Plus de la moitié des télétravailleurs déclare être plus concentrée en télétravail et pouvoir mieux organiser son temps de travail. Les télétravailleurs ont aussi le sentiment d'être moins fatigués (72%), plus autonomes et davantage responsabilisés (69%). A contrario, ils préfèrent animer une réunion sur site (74%) ou être au bureau s'ils ont des difficultés à résoudre (73%).

Dans l'entreprise, les salariés veulent retrouver des espaces de convivialité (46%), des espaces où l'on sent faire partie d'un collectif (32%). Si le bureau « attitré » reste la norme pour une majorité des salariés (66%), le bureau individuel fermé ne concerne plus que 19% des personnes interrogées. Près d'un quart des salariés déclare préférer un poste de travail dans un bureau partagé. 16% espèrent voir naître des espaces modulables, des espaces dédiés à l'innovation et à la créativité (14%) ou à la formation (17%).

## Des managers toujours mobilisés mais épuisés.

La part des managers favorables au télétravail a baissé : 50% fin 2020, contre 55% fin 2018. Ils sont également plus nombreux à déclarer rencontrer des difficultés lors de la mise en place du télétravail, passant de 18% fin 2018 à 40% fin 2020 (+22 points).

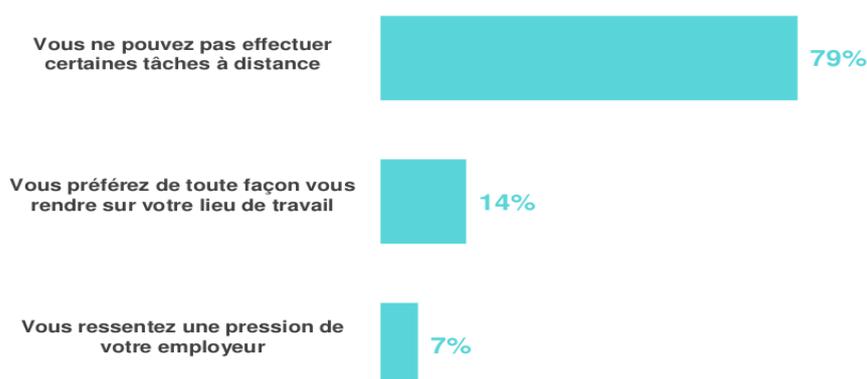
Parmi les nombreuses adaptations qu'impose le télétravail, celles qui leur semblent les plus difficiles à mettre en place sont :

- De faire évoluer les postures managériales dans l'entreprise (33%) ;
- De repenser le maintien des liens collectifs pour éviter l'isolement et maintenir l'esprit d'équipe (31%) ;
- De faire évoluer en profondeur les modalités d'organisation du travail dans l'entreprise (30%).

Face à ces difficultés, seul un tiers (32%) déclare avoir bénéficié d'un accompagnement dans la mise en œuvre du télétravail. Ils sont également moins nombreux à avoir mis en place des formations pour leurs collaborateurs (28% vs 37% en 2019). Plus de la moitié (55%) déclare cependant avoir veillé à ce que les collaborateurs en télétravail soient sensibilisés à l'utilisation et aux bonnes pratiques des outils collaboratifs. Ce que confirme 39% des télétravailleurs interrogés (formation, sensibilisation aux risques, maîtrise des outils de travail à distance, bonnes pratiques...). Malgré ces difficultés, les managers reconnaissent toujours au télétravail les bénéfices suivants : une plus grande autonomie (51%), une diminution des absences (35%) et une meilleure satisfaction des salariés (33%). D'après les chiffres du baromètre, 50% des dirigeants ont entendu parler de l'Accord National Interprofessionnel sur le télétravail (ANI) conclu en novembre 2020. Par ailleurs, l'instauration du télétravail dans les entreprises a été, de plus en plus souvent, précédée de discussions avec les représentants du personnel : 37% des cas en 2020, contre 27% en 2019 et 18% en 2018.

### CERTAINES TÂCHES SONT DIFFICILES À EFFECTUER À DISTANCE

Vous vous rendez physiquement sur le site de votre entreprise, est-ce parce que... ?

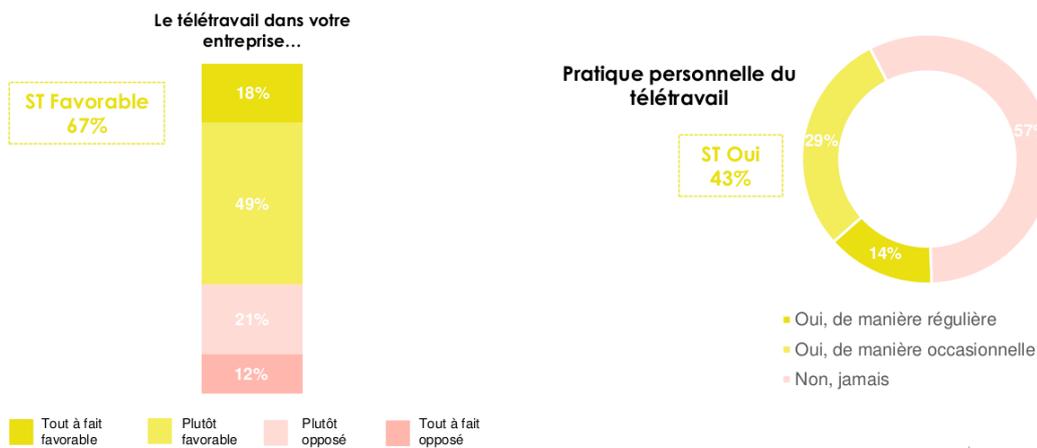


## UNE LARGE MAJORITÉ DES DIRIGEANTS SE DÉCLARE FAVORABLE AU TÉLÉTRAVAIL

Base Dirigeants

Nouvelle question

Vous personnellement, en tant que dirigeant d'entreprise, êtes-vous tout à fait favorable, plutôt favorable, plutôt opposé ou tout à fait opposé au télétravail dans votre entreprise... ?  
 Vous personnellement, pratiquez-vous le télétravail ?



Baromètre annuel Télétravail 2021 - Malakoff Humanis

12

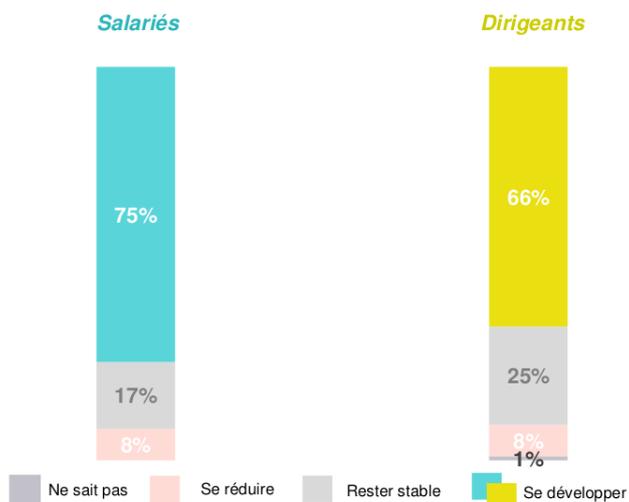


## LE TÉLÉTRAVAIL DEVRAIT CONTINUER À SE DÉVELOPPER

Base Salariés

Base Dirigeants

Dans les deux prochaines années, pensez-vous que le télétravail va ... ?



Baromètre annuel Télétravail 2021 - Malakoff Humanis

19



## TÉLÉTRAVAIL : PLUS LES ENTREPRISES SURVEILLEN, PLUS LES SALARIÉS PARTENT

Les sociétés rivalisent d'ingéniosité en matière de contrôle : surveillance des e-mails, vidéosurveillance, webcams avec suivi du regard...

Avec l'essor du télétravail, les sociétés ont renforcé certaines formes de surveillance de leurs salariés. Ainsi, «63% des entreprises françaises prévoient ou ont déjà adopté des outils dans le but de renforcer la supervision de leurs employés en situation de télétravail», révèle une étude réalisée par Vanson Bourne pour VMware\*. Pour cela, les managers se reportent sur des méthodes de contrôle moins conventionnelles que la frappe au clavier ou le temps passé devant l'écran. 37% des entreprises sondées envisagent ou ont déjà utilisé des logiciels de surveillance des e-mails. Un quart des sociétés interrogées a fait un pas supplémentaire en projetant d'installer voire en installant des systèmes de vidéosurveillance et 24% des sondées des webcams dotées de technologies de suivi du regard...

Le revers de la médaille, c'est que les salariés sont loin d'être dupes : près de la moitié des entreprises ayant mis en place de telles mesures enregistre un taux de départ (*turn over*) «plus élevé» ou «nettement plus élevé», selon les auteurs de l'étude. «En manquant de transparence et en mesurant leur productivité de façon aléatoire et uniquement à l'aide de chiffres, les employeurs peuvent rapidement miner la confiance de leurs salariés, et risquent de voir leurs meilleurs talents partir, alors que nous sommes dans un marché extrêmement complexe et compétitif», poursuivent-ils. Surtout s'ils ne sont pas au courant. Un salarié sur trois déclare ignorer si l'organisation dans laquelle il travaille a mis en place ce type de dispositifs.

### Calibrage indispensable

Pourtant, les parties prenantes reconnaissent volontiers que le télétravail a modifié le rapport à la productivité, critère maître dans le monde du travail. 71% des entreprises ont dû trouver de nouvelles façons de la mesurer quand 81% des employés estiment que les technologies liées au télétravail les rendent plus performants. Et plus d'un sur deux accepte même ces nouvelles solutions de supervision. Le tout est donc de bien calibrer ces nouvelles solutions. Comment ? En privilégiant la limpidité et la communication d'objectifs.

L'étude pointe deux autres constats : «l'émergence de nouvelles tribus 'virtuelles'», c'est-à-dire que la proximité physique ferait place aux liens affectifs et aux objectifs communs avec l'hybridation du travail. Et la cybersécurité : «Pour les services informatiques, qui exercent un contrôle moins direct sur les applications, terminaux et réseaux, il convient désormais de s'adapter à un nouveau modèle où la sécurité est un travail d'équipe». Le chantier reste vaste.

*\*L'enquête a été réalisée auprès de 7600 dirigeants, responsables RH et informatiques ainsi qu'employés dans des secteurs variés (informatique, industrie manufacturière, services financiers...) entre juillet et août 2021.*

## **LE TÉLÉTRAVAIL : SES POINTS FORTS ET SES POINTS FAIBLES**

Le concept du télétravail s'inscrit dans un nouveau paradigme du monde professionnel moderne. Étroitement lié aux technologies de la communication, il surfe naturellement sur la vague de la dématérialisation. Le télétravail offre aussi une piste de solution à certains questionnements de société actuels : l'usage excessif de la voiture, la difficulté de combiner la vie privée et la vie professionnelle, le stress lié à des horaires contraignants. S'il est une option novatrice et a déjà démontré ses qualités dans de nombreux cas de figure, le télétravail n'en comporte pas moins quelques inconvénients. Il appartient aux employeurs et aux employés concernés d'en tenir compte et de les appréhender avec attention. Voici les avantages et les inconvénients du télétravail.

### **Pourquoi les employeurs favorisent-ils le télétravail ?**

Plus d'espace et moins de frais

L'achat ou la location de surfaces professionnelles représentent un budget considérable pour les entreprises. Favoriser le télétravail permet de libérer de l'espace, de constituer des tournantes pour l'occupation des bureaux, ou d'engager du personnel supplémentaire sans devoir agrandir ses locaux. L'employeur réalise donc des économies en matière d'infrastructures, mais aussi de déplacements. Certains travailleurs parcourent d'importantes distances, chaque jour, depuis leur domicile. Dans ces cas-là, les frais de transport incombant à l'employeur peuvent être élevés. Le télétravail permet d'y remédier.

Augmenter la motivation

Le travail à distance offrant des avantages fortement appréciés par les travailleurs, cela contribue à augmenter leur satisfaction et donc leur motivation au travail. Un bénéfice non-négligeable pour l'entreprise, du point de vue de la performance des effectifs comme de la réduction du turn-over.

Réduire l'absentéisme

Il arrive régulièrement qu'un travailleur doive s'absenter, par exemple, pour prendre soin de son enfant malade. Ces jours d'absence sont un poids pour l'employeur qui voit l'exécution du travail ralentir ou être répercutée sur les autres collaborateurs. Le télétravail est une manière efficace de diminuer l'impact de ce type d'absentéisme. Le parent profite de la sieste ou d'un temps d'occupation de l'enfant, pour télétravailler pendant quelques heures.

### **Pourquoi le télétravail a-t-il tant de succès auprès des employés ?**

**Côté trajets : plus de temps et moins de stress**

Embouteillages interminables ou navettes bondées, les trajets sont, très souvent, un calvaire pour les personnes actives professionnellement. Limiter les déplacements, c'est non seulement un pas essentiel en faveur de la sauvegarde de l'environnement, mais aussi un avantage de taille pour les télétravailleurs. L'employé récupère le temps perdu pendant les trajets et s'épargne le stress et la fatigue dus aux conditions de déplacement pénibles.

### **Davantage de flexibilité horaire**

Travailler à partir de son domicile offre une flexibilité nouvelle au travailleur. La souplesse de son horaire peut être mise au service d'une recherche d'équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle. Le travailleur a la possibilité d'adapter le déroulement de sa journée et de répartir ses heures de travail en fonction de ses contraintes privées.

### **Développer l'autonomie et le sens de l'organisation**

Désormais, seul face à ses tâches et à ses activités, le télétravailleur découvre une façon nouvelle de gérer son travail. Habitué à être guidé ou stimulé par ses collègues et sa hiérarchie, il est maintenant amené à fonctionner à la manière d'un indépendant. Il lui est demandé de trouver, lui-même, la façon d'atteindre le résultat escompté.

Le télétravailleur bénéficie donc de davantage d'autonomie et développe de nouvelles capacités organisationnelles. Une dimension du télétravail qui représente aussi un gain de temps pour l'employeur, amené à déléguer une part du travail de management.

### **De bonnes conditions de travail pour une plus grande motivation**

Débarrassés des trajets quotidiens et bénéficiant de souplesse en matière d'horaires, ceux qui en font l'expérience expriment une diminution du stress au quotidien. La qualité de la vie au travail s'en trouve donc améliorée.

On observe d'autres avantages en matière de bien-être. Le travail à domicile permet d'agencer son environnement de travail de manière optimale, en aménageant son bureau en fonction de ses goûts et besoins. La qualité des temps de pauses participe, elle aussi, au bien-être, car les pauses sont prises avec un membre de la famille ou, au soleil, dans un jardin. Mieux ressourcé, le télétravailleur se montre plus performant pour la suite de sa journée.

### **Qu'est-ce qui fait hésiter les employeurs ?**

#### **Lâcher prise sur la supervision**

Si l'employeur est libéré d'une partie du travail de management, cela signifie aussi qu'il perd une part de contrôle sur ses employés. Cela peut engendrer des situations de tension, de baisse de productivité ou, au contraire, de surinvestissement des collaborateurs. Pour faciliter le suivi de l'exécution du travail, des méthodes de reporting et de feed-back sont souvent mises en place. Le télétravail ne peut, cependant, être un succès que s'il est instauré dans une atmosphère de confiance mutuelle.

#### **Réorganiser les modes de communication**

Les employés, qui prestent une partie de leur temps de travail chez eux, sont forcément moins présents sur le lieu de travail. Cela complexifie l'organisation des réunions, la communication et la collaboration au sein des équipes. Le télétravail nécessite donc une attention particulière à la réorganisation des échanges professionnels, via des outils de télécommunication comme les e-mails, le téléphone ou les call conférence. De nombreuses méthodes favorisent l'organisation d'une communication régulière qui apporte de la fluidité à la relation professionnelle à distance.

## **Quelles difficultés rencontrent les télétravailleurs ?**

### **Des frontières floues entre le privé et le professionnel**

Si le télétravail est un avantage considérable en matière de flexibilité pour l'employé, cette dimension peut vite devenir un piège. Il n'est pas aisé pour tout le monde d'organiser, soi-même, son temps et son espace de travail. En résulte parfois une forme de confusion entre les moments de vie en famille et les moments dédiés au travail. L'un empiétant quelquefois sur l'autre et générant des frustrations. Certains travailleurs rencontrent également la difficulté de ne plus savoir s'arrêter. Ils se mettent à travailler dès qu'ils pensent à un dossier en cours, que ce soit tard le soir ou à la place de leur temps de pause.

### **Le sentiment d'isolement**

Le fait de travailler à domicile cause, chez certains travailleurs, un sentiment de solitude. Pour de nombreuses personnes, les interactions entre collègues constituent une forme d'émulation source de dynamisme et de motivation. Seul face à ses tâches, un employé peut quelquefois ressentir une forme de vide ou d'appauvrissement de sa qualité de vie professionnelle. On observe, par contre, une conséquence positive de cette difficulté. Comme ils s'y rendent plus rarement, il apparaît que les personnes en télétravail ont davantage de satisfaction à aller sur leur lieu de travail.

Le télétravail comporte de nombreux avantages qui expliquent son succès au sein des entreprises et des organisations. Il est particulièrement populaire auprès des collaborateurs, heureux de gagner du temps, de la flexibilité et d'améliorer leurs conditions de travail. Dans la relation entre l'employeur et l'employé, le télétravail est souvent signe de confiance et d'estime, des marqueurs socio-professionnels valorisants et positifs. L'exécution du travail à domicile nécessite néanmoins une faculté d'adaptation et d'autonomie, ainsi qu'un effort d'organisation qui ne conviendront pas forcément à chacun.

## LES CHIFFRES DU TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE EN 2021

Le concept du télétravail, ses avantages comme son application concrète, sont des thématiques régulièrement évoquées en France et à l'étranger ces dernières années. En effet, l'émergence des technologies de l'information et de la communication ainsi que la dématérialisation de certaines activités ont rendu possible cette nouvelle organisation du travail.

Qui plus est, elles ont conduit la législation à s'adapter, comme en témoignent les ordonnances de 2017. La crise sanitaire de 2020 a fortement accéléré le recours au télétravail, et ce dans quasiment tous les pays du monde. Mais où en sont précisément les entreprises françaises en 2021 ? Voici un bilan de ces deux dernières années et de l'évolution des pratiques.

### 9 chiffres sur le télétravail

1. 26 % des actifs français télétravaillent régulièrement.
2. 53 % des cadres pratiquent le télétravail.
3. Le nombre de jours télétravaillés s'élève à 3,6 par semaine en moyenne.
4. 86 % des télétravailleurs souhaitent poursuivre le télétravail.
5. 26 % des salariés estiment que le télétravail a eu un impact sur leur santé psychologique.
6. 40 % des managers soulignent la difficulté de manager les équipes à distance.
7. 44,6 % de télétravailleurs en moyenne en Europe.
8. Près de la moitié des télétravailleurs n'avaient jamais travaillé à la maison avant la crise sanitaire.
9. 78 % des employés ont indiqué une préférence pour le travail à domicile.

### Les chiffres du télétravail en France

Peu de chiffres portent sur l'ensemble des travailleurs français, mais une affirmation est possible : le développement du télétravail s'est largement accéléré pour faire face à la crise du Covid 19, alors qu'il était constant en France depuis quelques années.

### 26 % des actifs français télétravaillent régulièrement

Selon une enquête de la DARES (Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques) de juin 2021, 26 % des actifs français ont télétravaillé régulièrement au cours du mois de mai, à savoir au moins un jour par semaine. Parmi eux, 31 % déclarent avoir télétravaillé tous les jours de la semaine, soit 8 % de l'ensemble des salariés.

Sur les 27 millions d'emplois, 18 millions restent incompatibles avec le télétravail. Il s'agit principalement des artisans, des commerçants, des métiers de la santé ou encore des professions agricoles.

### 53 % des cadres pratiquent le télétravail

La pratique du télétravail varie considérablement selon les catégories socio-professionnelles, avec 53 % de télétravailleurs-cadres en décembre 2020 alors qu'ils ne représentent que 20,4 % de la population active.

L'Île de France concentre 2 à 3 fois plus de collaborateurs en télétravail que le reste du pays, principalement car à elle seule, la région parisienne comptabilise 1,4 million de cadres.

### Le nombre de jours télétravaillés s'élève à 3,6 par semaine en moyenne

Selon le baromètre annuel du télétravail 2020 de Malakoff Humanis, le nombre de jours télétravaillés en décembre 2020 est très élevé, avec en moyenne 3,6 jours, alors qu'il n'était que de 1,6 jour fin 2019.

Si le télétravail était plutôt occasionnel avant le premier confinement, la tendance s'est nettement inversée avec des salariés qui passent plus de la moitié de la semaine à travailler depuis leur domicile.

### 86 % des télétravailleurs souhaitent poursuivre le télétravail

Le travail à distance emporte l'adhésion des salariés puisque 86 % des télétravailleurs en sont satisfaits, selon l'étude Malakoff Humanis de 2021. Le nombre idéal de jours télétravaillés est désormais de 2 jours par semaine alors qu'il était de 1,4 jour en novembre 2019.

Par ailleurs, le télétravail a de beaux jours devant lui, puisque seulement 14 % des salariés affirment ne pas souhaiter sa mise en place au sein de leur entreprise. De plus, 67 % des chefs d'entreprise sont favorables à la mise en place du télétravail au sein de leur établissement. Ils sont même 43 % à déclarer le pratiquer de manière régulière ou occasionnelle.

Ses bienfaits sont aujourd'hui reconnus :

- Réduction du stress.
- Hausse de la motivation.
- Meilleure conciliation vie personnelle/vie professionnelle.
- Plus d'autonomie.
- Augmentation de la productivité.

### 26 % des salariés estiment que le télétravail a eu un impact sur leur santé psychologique

Ils sont 26 % à estimer que le manque de lien social a eu un impact sur leur santé psychologique alors qu'ils n'étaient que 12 % en 2019.

Selon l'enquête Coconel, 38 % des Français ont déclaré se sentir isolés durant le premier confinement, un taux en phase avec celui de la population présentant des signes de détresse psychologique mi-avril 2020.

12 % des personnes interrogées ont ressenti le besoin de recourir à un professionnel de santé pour obtenir un soutien psychologique et les deux tiers y ont renoncé principalement par peur de s'exposer au virus.

## **40 % des managers soulignent la difficulté de manager les équipes à distance**

Des réticences subsistent toutefois, comme le démontre la crainte de la difficulté de manager les équipes à distance par 40 % des dirigeants, selon l'étude Malakoff Humanis de 2021 (18 % en 2018). Les difficultés rencontrées par les managers étaient principalement les suivantes :

- Détecter les télétravailleurs en détresse (44 %).
- Gérer la fragilité des collaborateurs (43 %).
- Maintenir le lien entre les équipes (42 %).

Il apparaît donc indispensable d'accompagner, de former et de cadrer juridiquement le télétravail pour que l'adoption de cette pratique soit fortement encouragée auprès des entreprises.

## **Les chiffres du télétravail en Europe**

La situation en France est le reflet d'une tendance mondiale, plus ou moins suivie par les autres pays membres de l'UE depuis le début de la crise sanitaire.

## **44,6 % de télétravailleurs en moyenne en Europe**

Depuis le début de la crise du Covid 19, le télétravail a fait un bond en Europe avec plus de 44 % des salariés qui travaillent depuis leur domicile, alors qu'ils n'étaient que 16,1 % en 2019. L'évolution est impressionnante dans les pays du sud de l'Europe comme l'Italie ou la Grèce : là où le taux de recours au télétravail était le plus faible, il a été multiplié par un facteur de 6 à 20 depuis la pandémie.

## **Près de la moitié des télétravailleurs n'avaient jamais travaillé à la maison avant la crise sanitaire**

Parmi les personnes qui ont travaillé à la maison pendant la crise, 54 % déclarent avoir déjà eu recours au télétravail avant la crise sanitaire alors que 46 % sont de nouveaux télétravailleurs. Ces derniers sont particulièrement de jeunes employés âgés de 18 à 34 ans.

La proportion des répondants indiquant qu'ils travaillaient exclusivement à domicile varie fortement dans les pays membres de l'Union européenne, avec plus de 40 % en France ou en Italie et seulement 20 % en Pologne ou Croatie, par exemple.

## **78 % des employés ont indiqué une préférence pour le travail à domicile**

Ils sont 78 % à vouloir continuer à télétravailler après la crise sanitaire, au moins de manière occasionnelle. Pour 32 % d'entre eux, le rythme idéal serait de plusieurs jours par semaine alors que seulement 13 % aimeraient pouvoir télétravailler quotidiennement.

## **MANAGEMENT POSITIF : LE DROIT À LA DÉCONNEXION EN PÉRIODE DE TÉLÉTRAVAIL**

Quel que soit leur lieu de travail (à domicile, dans un espace de coworking ou en entreprise), chaque employeur français a pour obligation de **protéger la santé et la sécurité de ses salariés**.

Dans un monde professionnel où le télétravail prend de plus en plus d'ampleur que dit la loi sur le **droit à la déconnexion**? Quelles **bonnes pratiques** les managers peuvent-ils mettre en place pour favoriser la vie personnelle et professionnelle de leur équipe?

### **Ce que dit le Code du travail sur le droit à la déconnexion en période de télétravail**

Pour éviter que le digital ne prenne trop de place dans la vie privée des salariés, le **droit à la déconnexion** est entré en vigueur dans le Code du travail le **1er janvier 2017**. Cette notion est apparue pour que chaque salarié puisse **retrouver une liberté personnelle** en dehors de ses heures de travail. Le but: **limiter la surcharge d'informations professionnelles et les risques associés** tels que les troubles du sommeil, le stress, les burn-out...

Concrètement, chaque salarié doit **avoir la possibilité de ne pas être contacté** par son employeur pendant ses périodes de congés payés, de RTT, en soirée ou week-end. Et ce, **même en période de télétravail** si ses fonctions ou les circonstances le nécessitent.

Dans cette dernière hypothèse, les modalités du droit à la déconnexion doivent être prévues par l'entreprise par le biais d'une charte ou d'un accord entre employeur et salariés. À noter que les entreprises de plus de 50 salariés doivent s'engager au moins une fois par an (ou tous les 4 ans si un accord collectif a été conclu) sur une entente sur le droit à la déconnexion. Cette entente fait partie de la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO).

### **Règles à suivre pour bien concilier télétravail et droit à la déconnexion**

Voici quelques bonnes pratiques pour **limiter le surmenage** et inciter vos collaborateurs à se déconnecter en **période de télétravail**:

- déterminez des horaires de travail fixes;
- définissez des consignes pour ne pas répondre aux mails ou à des appels sur son téléphone portable;
- mettez en place une veille des serveurs informatiques après une certaine heure;
- activez des messageries d'absence et de réorientation;
- évitez l'envoi d'emails en dehors des heures de travail.

***Le droit à la déconnexion est nécessaire pour tous les travailleurs. Lui seul permet de délimiter la frontière entre sphère personnelle et professionnelle.***

## LE TÉLÉTRAVAIL DANS LE MONDE : UN PHÉNOMÈNE RÉCENT ET UNE GRANDE DIVERSITÉ DE SITUATIONS

Grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, le télétravail se développe partout dans le monde. Cependant son développement est très différent d'un pays à l'autre du fait de la diversité des définitions et des objectifs poursuivis par les politiques de déploiement du télétravail.

La notion de télétravail est apparue dans les années 1950 aux États-Unis avec les travaux de Norbert Wiener sur la cybernétique. À partir des années 1970, le télétravail est mieux connu grâce aux nouvelles perspectives ouvertes par la « télématique » et les « autoroutes de l'information ». Depuis, le télétravail se développe partout, mais de façon variable. Les États-Unis et la majorité des pays anglo-saxons affichent des taux supérieurs à 30% de télétravailleurs du total de la population active alors que ce taux varie entre 10 et 20 % dans l'Union Européenne et entre 8 et 15 % en France, sachant que ces taux sont donnés à titre indicatif compte tenu des différences de définitions et d'appareils statistiques entre Etats.

Les politiques d'appui au développement du télétravail varient en fonction des objectifs fixés par les pouvoirs publics et les secteurs économiques. Si la France a décidé de légiférer sur le télétravail en l'inscrivant dans le Code du travail, d'autres pays comme l'Allemagne, n'ont pas donné de règle juridique spécifique au télétravail dans le secteur privé. Ces politiques visent partout des objectifs d'amélioration de la productivité, de réduction des temps de transport, de la qualité de vie des salariés, en recourant à des méthodes distinctes :

- aux États-Unis, le gouvernement a créé une Agence Fédérale pour le déploiement du télétravail dans l'administration fédérale ;
- les Pays-Bas ont mis en place des recommandations concernant le développement du télétravail dans la fonction publique uniquement ;
- en Allemagne, l'action passe par l'octroi d'aides et l'accompagnement par des actions de communication ;
- au Royaume-Uni, des guides et des recommandations dédiés au développement et à la mise en place du télétravail ont été développés ;
- en France, il a été choisi d'encadrer le télétravail dans le secteur public afin de soutenir son développement.

Malgré ces différences, un phénomène semble gagner le monde entier, le développement des espaces dédiés au télétravail. Ainsi la capitale brésilienne, Brasilia, figure parmi les dix premières capitales du monde disposant du plus grand nombre d'espaces de télétravail et de coworking.

## LES JEUNES MAJORITAIREMENT FAVORABLES AU 100% TÉLÉTRAVAIL

La nouvelle génération semble chercher une plus grande flexibilité dans le cadre professionnel, tandis que les chefs d'entreprise sont plus mesurés. La génération Z sera-t-elle celle du 100% télétravail ? La question peut se poser à la lecture de la dernière étude menée par YouGov pour le cabinet de recrutement Nicholson Search & Selection. Menée début juillet auprès de 1000 personnes, elle montre que 61% des 18-34 ans se déclarent pour le 100% travail à distance. Une hausse notable par rapport à leurs aînés qualifiée par les auteurs de l'enquête de «*virage inédit*».

Ce chiffre élevé n'étonne pas Julien Gargowitsch, PDG de Nicholson Search & Selection : «*Certains jeunes employés n'ont pour le moment connu que le télétravail*», nombre y ont trouvé leurs marques et s'y sont épanouis, de quoi les pousser à continuer. «*Il y a une envie d'aller vers plus de flexibilité dans le monde du travail*», ajoute-t-il. Un changement qui pourrait ne pas avoir de conséquences défavorables sur la productivité, au contraire «*la jeune génération est prête à travailler intensément mais de façon plus flexible*», note Julien Gargowitsch.

### Le télétravail, «un effet de mode»

Il est cependant beaucoup trop tôt pour annoncer l'avènement du 100% télétravail pour tous. Beaucoup ont encore du mal à appréhender ce mode de fonctionnement et ses conséquences. C'est particulièrement vrai pour les chefs d'entreprise. Si d'un côté ils sont 59% à se déclarer favorables au 100% télétravail, 16 points au-dessus des non-décisionnaires tout de même, ils sont tout de même 52% à souhaiter que leurs salariés viennent une ou plusieurs fois par semaine au bureau. Des réponses on ne peut plus contradictoires. Pour le PDG de Nicholson Search & Selection plusieurs explications sont possibles, notamment : «*un effet de mode*», les dirigeants ne seraient «*pas forcément conscients de ce qu'est le 100% télétravail*».

En outre, beaucoup de personnes interrogées, patrons comme salariés, craignent une détérioration de l'esprit d'entreprise et d'intégration des employés en permanence hors du bureau. Une valeur qui est restée forte malgré la distance et «*les dirigeants ont tout intérêt à s'en inspirer pour bâtir ou entretenir les valeurs de leurs entreprises afin d'attirer et fidéliser leurs talents*», souligne Julien Gargowitsch.

**Le télétravail, qui est monté en puissance à marche forcée avec le Covid-19, reste une pratique récente en France. Comme le rappelle une analyse de la DARES, parue le 5 août 2021 étudiant les conditions de travail avant la crise sanitaire, « le télétravail était encore peu répandu : en 2019, 4 % des salariés le pratiquaient régulièrement, c'est-à-dire au moins une fois par semaine, et jusqu'à 9 % y compris occasionnellement, c'est-à-dire au moins quelques jours ou demi-journées par mois ». Un chiffre proche de ceux de 2017, ce qui montre une certaine stabilité jusqu'alors. À ce moment-là le télétravail était marqué**

sociologiquement, *«ce sont surtout les cadres qui télétravaillaient : 14 % régulièrement, jusqu'à 28 % en tenant compte des pratiques occasionnelles. À l'inverse, du fait de la nature de leur activité, et même quand ils utilisent l'informatique, les ouvriers comme les employés de commerce et de services ne pratiquaient quasiment pas le télétravail»*, pointe l'étude. Depuis, la crise sanitaire profondément bouleversé les habitudes des salariés.

## LES CHIFFRES CLÉS DU BAROMÈTRE TÉLÉTRAVAIL 2021

Alors que le gouvernement demande aux entreprises de renforcer le recours effectif au télétravail pour faire face au Covid-19, [le Comptoir de la nouvelle entreprise](#) de Malakoff Humanis publie les résultats de son Baromètre Télétravail 2021. Les télétravailleurs sont-ils toujours satisfaits ? Quelles difficultés rencontrent-ils ? Comment imaginent-ils l'après crise ? Quid des managers et des dirigeants ? Voici les chiffres clés à retenir.

Près d'un an après le début de la crise Covid-19, durant laquelle le nombre de télétravailleurs a atteint 41 % des salariés, on observe un « retour à la normale » avec 31 % des salariés en télétravail en décembre 2020. Ils étaient 30 % en novembre 2019 à télétravailler (dont seulement 8% de façon contractualisée, 6% de façon régulière mais non contractualisée et 16% de manière occasionnelle mais non contractualisée). Cependant, le nombre de jours télétravaillés continue d'être élevé avec 3,6 jours par semaine en moyenne (contre 1,6 jour fin 2019), et 45 % des salariés en télétravail le pratiquent encore à 100 %.

La satisfaction vis-à-vis du télétravail a baissé, mais demeure élevée. Alors qu'elle affichait une note de 8 / 10 fin 2019, elle est tombée à 6,9/10 en avril 2020, lors du premier confinement, pour remonter à 7,2 / 10 en décembre 2020. Seuls 14 % des télétravailleurs disent ne plus souhaiter télétravailler après la crise sanitaire. Et une grande majorité de dirigeants (67 %) se déclare favorable à la mise en place du télétravail dans leur entreprise. 43 % déclarent par ailleurs le pratiquer de manière régulière ou occasionnelle. La perspective que le télétravail puisse devenir obligatoire quelques jours par semaine en 2021 inquiète cependant un tiers des salariés interrogés (30 %) et 35 % des managers. Et un quart des managers déclare aujourd'hui être défavorable au télétravail (vs 18 % en 2019).

Le collectif agit sur l'engagement et le bien-être des salariés. 56 % des télétravailleurs se sentent plus engagés lorsqu'ils travaillent sur site, et 61 % ont le sentiment d'être plus efficaces dans leur travail d'équipe. 59 % des salariés (77 % pour les 18-24 ans) disent aller au bureau d'abord pour partager un moment de convivialité avec leurs collègues et rencontrer les membres de leur équipe (44 %).

Ainsi l'entreprise est vécue comme un lieu d'échange, d'apprentissage et de développement. C'est notamment ce lien social qui a manqué aux 26 % de télétravailleurs qui estiment que le télétravail a eu un impact sur leur santé psychologique (vs 12 % en 2019). Salariés et dirigeants (64 % et 54 %) s'accordent également à dire que le télétravail risque de créer de nouvelles fractures au sein d'une entreprise entre ceux qui peuvent télétravailler et ceux dont les fonctions ne le permettent pas.

Travail hybride : la nouvelle norme ?

75 % des salariés et 66 % des dirigeants pensent que le télétravail va continuer à se développer. Ce sentiment est encore plus marqué chez les cadres (86 %), les femmes (80 %), les salariés de très grandes entreprises (80 %), les entreprises du secteur des services (83 %), et les personnes vivant en Ile-de-France (80 %).

La très grande majorité (86 %) des télétravailleurs souhaite poursuivre le télétravail. Pour les salariés, le nombre idéal de jours de télétravail par semaine s'établit à 2 jours, contre 1,4 jour en novembre 2019.

Se pose alors la question du partage des tâches en fonction du lieu de travail. Ainsi, 52 % des salariés estiment pouvoir faire tout ou partie de leurs tâches à distance (15 % estiment pouvoir en faire la totalité). 74 % des télétravailleurs privilégient le travail à distance pour rédiger. Plus de la moitié des télétravailleurs déclare être plus concentrée en télétravail et pouvoir mieux organiser son temps de travail. Les télétravailleurs ont aussi le sentiment d'être moins fatigués (72 %), plus autonomes et davantage responsabilisés (69 %). A contrario, ils préfèrent animer une réunion sur site (74 %) ou être au bureau s'ils ont des difficultés à résoudre (73 %).

Dans l'entreprise, les salariés veulent retrouver des espaces de convivialité (46 %), des espaces où l'on sent faire partie d'un collectif (32 %). Près d'un quart des salariés déclare préférer un poste de travail dans un bureau partagé. 16 % espèrent voir naître des espaces modulables, des espaces dédiés à l'innovation et à la créativité (14 %) ou à la formation (17 %).

#### Des managers toujours mobilisés mais épuisés

La part des managers favorables au télétravail a baissé : 50 % fin 2020, contre 55 % fin 2018. Ils sont également plus nombreux à déclarer rencontrer des difficultés lors de la mise en place du télétravail, passant de 18 % fin 2018 à 40 % fin 2020 (+ 22 points).

Parmi les nombreuses adaptations qu'impose le télétravail, celles qui leur semblent les plus difficiles à mettre en place sont :

- De faire évoluer les postures managériales dans l'entreprise (33 %)
- De repenser le maintien des liens collectifs pour éviter l'isolement et maintenir l'esprit d'équipe (31 %)
- De faire évoluer en profondeur les modalités d'organisation du travail dans l'entreprise (30 %).

Face à ces difficultés, seul un tiers (32 %) déclare avoir bénéficié d'un accompagnement dans la mise en œuvre du télétravail. Ils sont également moins nombreux à avoir mis en place des formations pour leurs collaborateurs (28 % vs 37% en 2019). Plus de la moitié (55 %) déclare cependant avoir veillé à ce que les collaborateurs en télétravail soient sensibilisés à l'utilisation et aux bonnes pratiques des outils collaboratifs. Ce que confirme 39 % des télétravailleurs interrogés (formation, sensibilisation aux risques, maîtrise des outils de travail à distance, bonnes pratiques...).

Malgré ces difficultés, les managers reconnaissent toujours au télétravail les bénéfices suivants : une plus grande autonomie (51 %), une diminution des absences (35 %) et une meilleure satisfaction des salariés (33 %).

D'après les chiffres du baromètre, 50 % des dirigeants ont entendu parler de l'Accord National Interprofessionnel sur le télétravail (ANI) conclu en novembre 2020. Par ailleurs, l'instauration du télétravail dans les entreprises a été, de plus en plus souvent, précédée de discussions avec les représentants du personnel : 37 % des cas en 2020, contre 27 % en 2019 et 18 % en 2018.

## L'HISTOIRE DU TÉLÉTRAVAIL

Liée à l'essor récent et fulgurant du numérique, l'histoire du télétravail s'est apparentée jusqu'à présent à une course de lenteur.

C'est en 1978, dans le livre de l'ingénieur Louis Brunel, "Des machines et des hommes: télécommunications", qu'on date l'apparition en France du mot "télétravail". Il fleure bon les années 1970, le temps de la télématique et des prémises de l'aménagement du territoire par la Datar. Pour les spécialistes, c'est un monstre linguistique, un oxymore sémantique formé avec un préfixe grec (tele, à distance) et un mot latin (travail, de tripallium, instrument de torture), dont la signification la plus communément admise est un travail (et non pas une séance de torture, comme les mauvais esprits seraient enclins à le croire) effectué à distance.

C'est d'ailleurs ainsi que le définit l'article L.1222-9 du Code du travail français :

Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

### La cybernétique dans les années 1950

La notion de télétravail apparaît sur la planète en 1950, avec les travaux Norbert Wiener (1894-1964) sur la cybernétique, à l'origine de beaucoup de nos conceptions modernes de la communication. Ce brillant mathématicien qui était aussi un « humaniste » doté d'un doctorat de philosophie, utilisera des moyens de transmission de données pour superviser, depuis l'Europe, l'avancée des travaux de la construction d'un bâtiment aux États-Unis.

### Le fax, la télématique et les autoroutes de l'information des années

A partir des années 1970, le télétravail se fait mieux connaître, grâce aux nouvelles perspectives ouvertes par l'apparition des premiers fax numériques et à impression laser, accompagnés du développement de la « télématique » et des « autoroutes de l'information ». Alors que Xerox ouvre en 1972 le marché du fax en Allemagne, le terme « Telework » (travail à la maison) apparaît pour la première fois aux États-Unis, dans un article du "Washington Post".

### Le contexte technologique des NTIC

Les débuts d'Internet à Bordeaux, en 1996, la Cyberstation permettait "le surf sur le web pour les étudiants mais aussi pour les familles."

Archives Sud Ouest

Dans les années 1990, l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication, les fameuses [NTIC](#), permet de pratiquer le télétravail avec un ordinateur et une connexion Internet. Le développement, par la suite, de la sécurisation des échanges, les nouvelles applications constamment créés ainsi que l'amélioration des connexions Internet avec la création de visioconférences, ont facilité les conditions du télétravail. Techniquement, car pour ce qui concerne l'évolution de la société et du système des organisations, c'est une autre paire de manche...

### **Une histoire qui débute vraiment en 1993**

C'est en 1993 que la France commence à écrire l'histoire du télétravail, lorsque le Premier ministre de l'époque, Édouard Balladur, confie une mission sur le sujet à Thierry Breton, alors dirigeant de la société informatique Bull. Son rapport, intitulé « Le télétravail en France, situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques », en donne une première définition :

Le télétravail est une modalité d'organisation et/ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel par une personne physique dans les conditions cumulatives suivantes: le travail s'effectue à distance, c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat du travail est attendu, en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation par le télétravailleur.

En février 1995, la France est pionnière lorsqu'elle inscrit le sujet à l'ordre du jour du G7 de Bruxelles. Le télétravail est alors présenté comme un atout économique et social, vecteur d'économies de frais de structures, gains de transports et de pollution. Mais le mouvement s'essouffle et le télétravail passe au second rang des préoccupations politiques européennes et tricolores. Certains projets sont abandonnés comme celui des télécentres porté à l'époque par le CATRAL (Comité pour l'Aménagement des Temps de Travail et de Loisirs en Région Île de France).

Un statut de télétravailleur tout récent

Le télétravail permet aux salariés de jouir d'un véritable sentiment d'autonomie. Mais il faut l'encadrer pour clarifier la frontière entre le travail et la vie personnelle.

SHUTTERSTOCK

Il faudra attendre 2002 pour que le télétravail finisse par s'imposer (ou presque) au niveau européen, par l'accord-cadre européen non contraignant sur le travail hors des locaux de l'entreprise signé par les partenaires sociaux, suite à différentes études sur cette nouvelle méthode de travail qui pourrait diminuer la fatigue et le stress. Le télétravail permet en effet d'assouplir ses horaires, selon ses contraintes personnelles, et d'éviter de perdre du temps dans les transports. Avancée importante : le télétravailleur bénéficie désormais des mêmes droits que le travailleur qui effectue son travail dans les locaux de son entreprise.

En 2005, le législateur français intervient dans le même sens avec la signature d'un Accord National Interprofessionnel (ANI), conforté en 2012 par la loi Warsmann. Mais ce n'est que cinq ans plus tard, par l'ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 du président de la République Emmanuel Macron, que l'Hexagone reconnaît enfin le télétravail comme une méthode de travail désormais encadrée par le Code du travail français qui apporte des précisions sur sa mise en place, les droits du télétravailleur et de son employeur, les équipements du télétravailleur.

### **Économie, écologie et... contexte sanitaire**

Avant l'apparition de la crise sanitaire liée au nouveau coronavirus, s'il restait encore à élaborer dans l'Hexagone un cadre applicable à l'ensemble des entreprises, plusieurs bénéfices du télétravail avaient déjà été identifiés. D'ordre économique mais pas seulement. Selon une enquête de la DGE (Direction Générale des Entreprises) publiée en

2012, le télétravail, en diminuant le nombre d'espaces nécessaires aux collaborateurs, apporterait ainsi jusqu'à 30 % d'économie sur la surface immobilière de l'employeur. Une étude Mobilitis/Greenworking de 2014, montre, elle, un accroissement des performances de travail et de productivité de l'ordre de 22% en moyenne sur la journée de télétravail, une organisation plébiscitée en outre par les salariés, mais très mal encadrée.

Un autre atout plus récent du télétravail est lié à la prise de conscience de la nécessité de la transition écologique. Le développement de cette organisation permet de diminuer les émissions de gaz à effet de serre liés aux déplacements domicile-travail-domicile, et donc la pollution de l'air responsable du réchauffement climatique mais aussi de nombreuses maladies respiratoires et cardio-vasculaires, comme le montrent différentes études. Sans compter la hausse du prix des carburants à la pompe...

### **Le télétravail, enfin à la mode ?**

Peur de l'isolement côté salarié et/ou méfiance du patronat à l'égard d'un modèle où l'on surveillerait moins bien le travail des employés ? Une certaine paresse collective, liée peut-être à la peur du changement, a freiné jusqu'à présent un véritable essor encadré de cette organisation, entreprises et salariés continuant de le bouder malgré les différentes avancées.

L'heure du télétravail a-t-elle enfin sonné ? L'étude annuelle Télétravail 2020 présentée par Malakoff Humains, le 12 mars 2020, cinq jours avant le déclenchement du premier confinement, montre que l'impact des grèves de décembre 2019 et la vague d'épidémies de début de l'année ont joué le rôle de révélateurs du potentiel du télétravail. 28% des entreprises, qui ne proposaient pas le télétravail auparavant et dont le métier le permet, avaient changé de position et déclaraient l'avoir finalement accordé à leurs salariés pendant les mouvements sociaux dans les transports de décembre 2019. 38% des salariés dont le métier le permettait mais qui ne le pratiquaient pas auparavant l'avaient ainsi adopté pendant cette même période. En Île-de-France, cette proportion s'élevait même à 50% (vs 41% en moyenne habituellement). Une tendance que vient renforcer la crise sanitaire du Covid-19.

Mais si les esprits ont indéniablement progressé, selon Malakoff Humanis, le télétravail reste un enjeu toujours très fort en termes de management et d'accompagnement.

### **Vers un accord national interprofessionnel sur le télétravail**

Poussés par le contexte de la crise sanitaire, les partenaires sociaux ont entamé, enfin, le mardi 3 novembre 2020, une négociation nationale interprofessionnelle sur le sujet. Une réunion conclusive le 26 novembre devait donner naissance à un accord encadrant la charge de travail, les frais professionnels ou la formation des managers. Le projet d'accord national interprofessionnel sur le télétravail. a fait l'objet d'un compromis quasi unanime des partenaires sociaux qui, hormis la CGT, ont donné leur aval au texte.

## **CE QUI SE CACHE DERRIÈRE LES CHIFFRES DU TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE**

On ne gère bien que ce que l'on mesure. Or, le phénomène du télétravail, dont la croissance est un raz-de-marée en France depuis le début des années 2010, a longtemps été mal mesuré et sous-évalué. Pratiqué essentiellement de manière informelle, les deux tiers du télétravail en France passaient sous le radar en ne faisant pas l'objet d'une contractualisation.

Dans ce contexte, le confinement nous oblige à ouvrir les yeux sur la réalité du télétravail en France. À temps complet et forcé, le télétravail est enfin devenu formel. Et les questions inévitables ne pouvaient plus être mises sous le tapis. Faut-il mieux équiper les salariés à domicile ? Que devient l'économie des bureaux ? Comment encadrer une équipe distribuée ?

En 2020, on a ainsi découvert que les travailleurs concernés par le télétravail représentaient un tiers de la population active française. C'est à la fois beaucoup, au vu des chiffres sous-évalués qui circulaient auparavant, et peu, si on les compare à ceux des économies développées du nord de l'Europe (Suède, Pays-Bas, Danemark), où les emplois plus productifs liés à l'économie du savoir sont plus nombreux. Même pendant la pandémie, on semble cependant manquer de chiffres officiels auxquels se fier pour parler du phénomène avec autorité et faire des comparaisons internationales. Qu'est-ce qui se cache derrière ces chiffres français du télétravail, ou leur absence ?

### **Des débats incessants sur des chiffres qui restent approximatifs**

Le télétravail n'est pas une catégorie de l'Insee, ni un critère fixe et stable sur lequel faire reposer des indicateurs. Il peut être formel ou informel. Il est le plus souvent partiel. Il est difficile de dire avec autorité qu'un métier est "télétravaillable" tandis qu'un autre ne l'est pas. Un professeur de lycée passe entre 15 et 20 heures devant ses élèves dans une salle de classe (en temps normal), mais passe au moins autant d'heures à préparer ses cours et corriger des copies à domicile ou au lycée. Quelle est la part de "télétravail" de ce professeur ?

On s'est souvent appuyé sur des évaluations conservatrices fondées sur des critères trop étroits. On est donc longtemps passé à côté de l'essentiel du télétravail, c'est-à-dire le télétravail informel qui, jusqu'à la pandémie, pouvait

représenter environ les deux tiers du volume d'heures télétravaillées. Xavier de Mazenod de Zevillage écrivait déjà en 2016 que "pour un télétravailleur formel on sait que l'on compte deux autres télétravailleurs informels."

Les chiffres qui circulent varient parce qu'ils ne mesurent pas la même chose. Derrière chaque statistique, il y a un échantillon (plus ou moins représentatif), et la volonté de faire passer un message différent. D'un pays à l'autre et d'une culture à l'autre, on ne mesure pas la même chose. Comme l'a écrit le directeur général de l'Insee, Jean-Luc Tavernier, dans un article justement intitulé La statistique à l'épreuve de la crise sanitaire, "dans beaucoup de domaines, la comparabilité des statistiques n'est pas acquise, et un seul

institut national, fût-il animé des meilleures intentions, ne peut rendre parfaitement compte des possibilités et des limites des comparaisons internationales".

Les smartphones et l'ubiquité des moyens de communication ont fait d'une écrasante majorité de Français des "télétravailleurs" partiels depuis des années. L'omniprésence des applications numériques a accéléré ce brouillage de la frontière entre le privé et le professionnel. Tout cela ne facilite guère la tâche des professionnels des statistiques.

Ce n'est que depuis quelques années que certaines études commencent à prendre en compte une partie de cette masse immergée de l'iceberg du télétravail. Quand en 2018, puis en 2019, le Comptoir de la nouvelle entreprise de Malakoff Médéric Humanis a publié des études plus objectives sur la réalité du télétravail, cela a créé la surprise. Les chiffres étaient tellement plus élevés qu'anticipé que l'on a commencé à parler de révolution ou de rattrapage. Mais en réalité, ce "rattrapage" est davantage celui de la mesure du télétravail que du télétravail lui-même. Comme le dit Xavier de Mazenod, "le phénomène du télétravail est un raz-de-marée depuis près d'une décennie".

Les entreprises, les pouvoirs publics, les villes comme les partenaires sociaux ont besoin de statistiques sur lesquels baser leurs négociations et leurs décisions.

Il n'existe donc pas de statistiques fiables qui fassent autorité pour tout le monde. Il faut savoir interpréter les chiffres avec souplesse et rester vigilants sur la manière dont ils ont été agrégés (par qui et avec quel objectif). La période de crise que nous traversons révèle le besoin de nouveaux indicateurs et catégories pour mieux appréhender un phénomène hybride, complexe et fluctuant. C'est un chantier conceptuel de grande ampleur. Les entreprises, les pouvoirs publics, les villes comme les partenaires sociaux ont besoin de statistiques sur lesquels baser leurs négociations et leurs décisions.

### **La part de télétravailleurs dépend de la structure de l'économie**

On l'a vu, les comparaisons internationales sont limitées par la difficulté à comparer des statistiques. Pour autant, on sait que le pourcentage de télétravailleurs varie d'un pays à l'autre en fonction du niveau de développement, de la part du secteur agricole et du tourisme dans l'économie, et de l'avancement de la transition numérique dans les entreprises. Dans certains pays moins développés et plus agricoles et touristiques, même en faisant travailler tous ceux qui le peuvent de la maison, 75 % des actifs seront toujours obligés de sortir de chez eux pour travailler. À cet égard, le taux de télétravail en période de pandémie est corrélé au niveau de richesse et de développement d'une économie. Et il nous dit quelque chose de la possibilité ou de l'impossibilité des travailleurs de se protéger du virus.

Dans les pays d'Europe du Nord, par exemple, plus de la moitié des travailleurs peuvent poursuivre leurs activités professionnelles à domicile. Leur travail ne s'arrête pas (ils sont nettement moins touchés par le chômage). Et ils peuvent davantage se protéger de la contamination. Au Mexique, en revanche, c'est tout au plus 25 % de la population qui peut travailler à domicile. Les autres travailleurs (75 %) doivent s'exposer à l'extérieur ou affronter l'épreuve du chômage (le Mexique est d'ailleurs l'un des pays les plus endeuillés). Plusieurs chercheurs de l'Université de Chicago se sont posé cette question pendant la pandémie de Covid-19 : combien d'emplois peuvent être effectués à domicile et quel est l'impact des mesures de distanciation physique ? Ils ont produit des estimations pour 86

pays et les ont placés sur un graphique dont l'abscisse correspond au PIB par tête, par parité de pouvoir d'achat, et l'ordonnée, à la part des emplois qui peuvent être effectués à domicile. Leur analyse révèle une corrélation évidente entre les niveaux de revenus et la part des emplois qui peuvent être effectués à domicile.

Par exemple, alors que moins de 25 % des emplois en Turquie peuvent être effectués à domicile, cette part dépasse 40 % en Suède et au Royaume-Uni. Ce schéma frappant suggère que les économies en développement et les marchés émergents sont confrontés à un défi encore plus important pour continuer à travailler pendant les périodes de forte distanciation sociale. (Le calcul se base sur les données les plus récentes sur l'emploi disponibles auprès de l'Organisation internationale du travail (OIT) et la mesure du revenu est le PIB par habitant obtenu auprès du Fonds monétaire international).

Aux États-Unis, 37 % des emplois peuvent être effectués à domicile, et ces emplois génèrent 46 % des revenus de l'ensemble des actifs. En d'autres termes, ceux qui ne télétravaillent pas cumulent tous les handicaps : ils sont plus exposés au virus faute de pouvoir s'éloigner des clients ou des collègues, et ils sont plus pauvres et plus exposés aux fluctuations économiques de la période (ils sont plus concernés par le chômage). Vu sous cet angle, on ne peut que vouloir pour la France la part la plus élevée possible de télétravail, et regretter notre "retard" par rapport aux pays du Nord comme les Pays-Bas – qui, au fond, reflète aussi un retard de développement et une spécialisation économique non optimale dans cette période.

### **Un recul du télétravail plus fort qu'ailleurs depuis l'été ?**

La part du télétravail a aussi des explications culturelles et organisationnelles. On l'a vu à propos du Japon : la culture du présentisme et l'importance des rituels comme le tamponnage physique des documents ont pendant un temps freiné la poussée du télétravail de la période de pandémie. En France aussi, la "frilosité" (relative) des managers concernant le télétravail pourrait trouver son origine dans plusieurs traits culturels caractéristiques qui nous font préférer le "présentiel".

Pour mieux appréhender ces caractéristiques culturelles, rien de tel que la "carte culturelle" mise au point par Erin Meyer, professeure à l'INSEAD, sur la base des travaux de chercheurs comme le génial psychologue néerlandais Geert Hofstede, décédé en février de cette année. Meyer distingue plusieurs critères qui différencient les cultures entre elles.

Parmi ces critères, il y en a trois qui peuvent expliquer les réticences françaises vis-à-vis du télétravail :

- Le mode de communication nécessite en France un "contexte" plus élevé qu'aux Pays-Bas ou aux États-Unis. Dans les cultures où le contexte de l'échange joue un rôle faible, la communication doit être efficace, claire et explicite. "Les États-Unis ont la culture où le contexte joue le rôle le plus minime dans la communication, comme au Canada, en Australie, aux Pays-Bas et en Allemagne". En revanche, dans des cultures comme la culture française, la plupart des cultures latines, et l'essentiel des cultures asiatiques, le contexte de l'échange est si important qu'il faut apprendre à comprendre l'implicite, le second degré, l'ironie... Chez les Japonais, par exemple, on dit qu'il faut savoir "lire l'air" dans une pièce pour comprendre ce qu'il s'y passe. Ce mode de communication s'accommode moins bien de la distance.

- Le télétravail a besoin d'une communication explicite, ce qui est un peu moins naturel en France.
- La nature du leadership, hiérarchique ou égalitaire, joue un rôle important. Dans les pays de culture égalitaire comme le Danemark, la Suède ou les Pays-Bas, il y a peu de distance entre un patron et ses subordonnés, et la communication ne doit pas suivre des voies hiérarchiques. En France, en revanche, le statut compte beaucoup et la communication doit davantage suivre les voies hiérarchiques. Le télétravail a tendance à "aplatir" la hiérarchie et à rendre le statut moins visible quand la communication est fluide. Mais, du coup, la rigidité statutaire et hiérarchique rend le télétravail moins efficace et plus pénible.
- La manière dont la confiance se construit au travail varie d'une culture à l'autre. Meyer distingue la "confiance cognitive" qui repose sur la qualité du travail et la fiabilité professionnelle, de la "confiance affective" qui dépend des sentiments de proximité affective construits autour de moments partagés (en particulier les repas). Les Danois ou les Néerlandais, par exemple, construisent la confiance davantage sur les "tâches" tandis que les Chinois ou encore les Mexicains doivent apprendre à connaître leurs interlocuteurs indépendamment du travail qu'ils effectuent. Les Français se situent entre les Danois et les Chinois : les repas gardent en France une grande importance dans la construction de la confiance.

Ces traits culturels expliquent pourquoi le télétravail a chuté plus fortement en France depuis la fin du confinement. Les Echos titraient récemment Le télétravail a beaucoup reculé malgré la persistance du coronavirus.

Le télétravail est aussi conditionné par l'économie des services de proximité. Par exemple, si le rôle des repas dans la vie professionnelle est plus fort en France, cela implique un poids plus fort des restaurants dans l'économie des bureaux (et dans la part des emplois totaux). Peut-être que ces entreprises dont l'activité dépend des bureaux sont-elles aussi mieux organisées dans leurs efforts d'influence et de lobbying ?

La ville de New York n'est qu'à 27 % de sa mobilité habituelle au 14 septembre, Amsterdam à 37 %, Copenhague à 41 %, mais Paris et Lyon, tout en bas de la liste, sont respectivement à 92 % et 100 % de leur mobilité habituelle.

À cela s'ajoute une réaction à un confinement qui a été plus strict qu'ailleurs, et une envie de ne plus entendre parler du coronavirus. Des chiffres surprenants, agrégés par l'application Citymapper dans un index de mobilité qui permet de comparer les villes entre elles, montrent que la ville de New York n'est qu'à 27 % de sa mobilité habituelle au 14 septembre, Amsterdam à 37 %, Copenhague à 41 %, mais Paris et Lyon, tout en bas de la liste, sont respectivement à 92 % et 100 % de leur mobilité habituelle.

En conclusion, le télétravail est un phénomène complexe et fluctuant qui reflète bien plus de choses sur un pays, une ville ou un secteur que la seule nature du management. Mieux l'appréhender requiert de prendre en compte des statistiques multiples et de créer des indicateurs nouveaux. Alors que la crise sanitaire promet de nouveaux rebondissements, il est d'autant plus essentiel d'avoir une vision plus objective du phénomène.

## LE DÉSAMOUR DES « MILLENNIALS » POUR LE TÉLÉTRAVAIL

Perte de repères, sentiment de frustration: les "millennials" vivent souvent moins bien que les salariés plus âgés le télétravail massif imposé par la crise sanitaire.

Les chiffres ont de quoi surprendre. Concernant le télétravail, "près des deux tiers (61%) des moins de 35 ans déclarent que les process mis en place par leur entreprise rendent leur travail plus ardu, alors que seulement 36% des 55 ans et plus partagent ce constat", selon une étude Abbyy, spécialiste de l'intelligence numérique, publiée début février.

Réalisée en novembre auprès de 4000 personnes travaillant dans des entreprises de plus de 50 salariés en France, en Allemagne, aux États-Unis et au Royaume-Uni, l'étude montre également que les "millennials", pourtant à l'aise avec les outils informatiques, estiment que ce nouveau mode de travail leur fait perdre du temps (85% contre 20% des 55 ans et plus).

"L'enjeu est plutôt humain et managérial que technologique", explique Christophe Nguyen, psychologue du travail. "C'est un préjugé d'affirmer que les jeunes sont digital natives, hyper flexibles, indépendants, et veulent travailler de cette façon qui paraît moderne. Ils sont en perte de repères puisqu'ils n'ont pas eu le temps de s'acculturer à l'entreprise, d'intégrer ses codes et ceux du métier, d'acquérir des certitudes que d'autres travailleurs plus anciens ont pu transposer en télétravail."

La difficulté est d'autant plus grande pour ceux qui ont découvert leur entreprise en pleine pandémie, de chez eux. Pauline, 28 ans, juriste dans un laboratoire pharmaceutique à Paris, est arrivée dans sa nouvelle entreprise en période d'essai pendant le premier confinement. "Je me suis demandé: si je ne m'en sors pas là, est-ce que j'ai bien fait de démissionner de mon ancien boulot? C'était une période un peu anxiogène", avoue-t-elle.

### Détresse psychologique

Les jeunes télétravailleurs en sont réduits à interpréter les mails et messages pour capter la personnalité et l'état d'esprit de leurs collègues. Insuffisant pour nouer des liens. Résultat: 70% des travailleurs de moins de 29 ans sont en détresse psychologique, soit deux fois plus que les 50-59 ans, selon un sondage d'OpinionWay réalisé du 2 au 9 décembre auprès de 2009 salariés français.

Outre la perte de repères, la solitude associée au télétravail est vécue avec une acuité particulière par les "millennials". "Être seule chez soi toute la journée, c'est un enfer", soupire Marie, responsable juridique depuis deux ans dans la même entreprise que Pauline.

Au-delà du fait qu'elle "aime bien aller au bureau pour le lien social", elle déplore "une perte des horaires": "avant je ne regardais pas mes mails le soir, ni le week-end."

D'autres facteurs expliquent les raisons de ce désamour pour le télétravail. Plus précaires que les 55 ans et plus, les "millennials" débutent souvent leur vie professionnelle dans des espaces réduits, peu propices au travail, parfois en colocation, et sont plus susceptibles d'avoir de très jeunes enfants à charge.

Parfois considéré comme le modèle du futur avant la pandémie, le télétravail est l'objet d'une forme de désenchantement qui pourrait pousser les entreprises à ajuster leur stratégie une fois la crise sanitaire passée.

"Il n'y a pas beaucoup d'organisations qui ont réellement repensé leur modèle d'organisation du travail de manière pérenne, elles l'ont seulement adapté à la crise", commente Xavier Alas Luquetas, consultant en prévention des risques psycho-sociaux. Selon lui, une réflexion des entreprises est nécessaire, en particulier pour les "millennials" qui "fonctionnent plus collectivement, en réseaux, que la précédente génération".

## TÉLÉTRAVAIL DE CRISE : LES RÉSULTATS DE NOTRE CONSULTATION 2021

Un an après avoir réalisé une première consultation sur le télétravail en temps de crise, le réseau Anact-Aract a lancé, de février à avril 2021, une nouvelle enquête auprès des télétravailleurs pour apprécier les évolutions des pratiques et leurs effets. Résultats ? Si certaines dimensions semblent mieux prises en compte (équipement, horaire, conciliation des temps...), les difficultés se font toujours entendre – sans entamer l'envie de télétravailler dans la durée.

Réalisée du 8 avril au 10 mai 2020, la précédente consultation du Réseau Anact-Aract sur le télétravail tirait la conclusion que « Le télétravail s'apprend, s'organise et s'anime ». Après une année de télétravail massif, entrecoupée de périodes de confinement, les conditions ont-elles été réunies pour que les télétravailleurs s'organisent de manière plus satisfaisante, plus efficace, et plus propice à la conciliation des temps ? Qu'est-ce que les collaborateurs, les managers, les collectifs de travail ont appris ?

### 1. Équipement de travail, adaptation de l'activité, expérience : des facteurs facilitant le télétravail

- **Près de trois-quarts des répondants estiment aujourd'hui disposer d'un environnement matériel adapté** (72 % contre 67 % en 2020) **et d'outils numériques adéquats** (95 % contre 87 % en 2020). En la matière, plus l'habitude du télétravail est ancienne, plus l'aménagement de l'environnement physique est jugé adapté. A noter ici : seuls 20 % des répondants témoignent d'une prise en charge par l'entreprise des surcoûts liés à ce mode d'organisation.
- **49 % déclarent que leurs activités de travail ont été adaptées ou redéfinies** – avec, là encore, un niveau plus marqué pour les salariés qui pratiquaient le télétravail avant la crise. L'an passé lors d'une consultation auprès d'une population présentant les mêmes caractéristiques, 77 % des répondants témoignaient que leurs objectifs et missions avaient été revus dans les premiers mois de la crise.
- Cet aménagement des activités et missions moins fréquent en 2021 n'a, semble-t-il, pas affecté la capacité des répondants à réaliser leurs tâches puisque **77 % s'estiment en mesure de réaliser l'ensemble de leur activité à distance (contre 61 % il y a un an)**. Ils sont plus nombreux que l'an dernier à se sentir **efficaces au travail (53 % contre 35 % en 2020)**.
- **81 % des répondants estiment qu'ils parviennent à concilier vie personnelle et travail** (dans une période plus favorable que l'an passé dans la mesure où les enfants étaient à l'école) avec la possibilité pour 64 % d'entre-eux de réduire ou modifier leurs horaires. Le sentiment d'une bonne conciliation des temps apparaît plus marqué parmi les non-manageurs (84 %) et les non-cadres (85 %).

### Le regard du réseau Anact-Aract

- Dans une période où les organisations ont évolué régulièrement face au contexte de crise, la moindre adaptation des objectifs et des missions des télétravailleurs en 2021 interroge : les managers ont-ils disposé de moins de temps pour **adapter les**

**missions de leurs équipes ? L'accent a-t-il été mis sur la relance de l'activité plus que sur son organisation ?** Les personnes interrogées étaient-elles suffisamment **autonomes** pour adapter leur activité ?

- Les observations de terrain montrent, elles, que la capacité des organisations à **adapter « au fil de l'eau » l'activité et les objectifs** pour faciliter le travail à distance reste un chantier à poursuivre.
- Partagés par une majorité de répondants, les sentiments d'être en mesure de réaliser l'ensemble du travail à distance et, dans une moindre mesure, d'être efficace dans ce contexte, témoignent d'**apprentissages individuels et collectifs** – souvent informels - liés au travail à distance : usage des outils, coopérations, organisation du temps... Il est utile dans les semaines qui viennent de prendre le temps de reconnaître ces apprentissages, de les valoriser et de les soutenir.

## 2. Des fonctionnements collectifs affectés par la distance, des risques pour la santé

Malgré les améliorations rapportées par les répondants, plusieurs effets du télétravail de crise sont préoccupants :

- Les relations de travail semblent significativement affectées : **pour 37 % des répondants (contre 17 % en 2020), elles se sont plutôt dégradées.**
- Autres signaux d'alerte :
  - le **sentiment de "travailler plus"** ressenti par 63% des répondants (67 % pour les managers) - ce qui représente une évolution nette par rapport aux 48 % des répondants de l'année précédente ;
  - la **surconnexion** pour 64% d'entre eux (y compris ceux qui avaient une pratique ancienne du télétravail) ;
  - un sentiment de **fatigue** pour 50 % d'entre-eux (35 % en 2020) ;
  - de **l'isolement** pour 40 % ;
  - des **appréhensions à l'idée de retourner sur site** pour 39%.
- Or, dans le même temps, **seuls 19 % des répondants estiment aborder les difficultés liées à la réalisation du travail à distance avec leurs managers** (ils étaient 40 % en 2020). La fréquence des échanges managériaux s'est pas ailleurs espacée (52 % échangent au moins une fois par semaine en 2021 contre 69 % en 2020).

### Le regard du réseau Anact-Aract

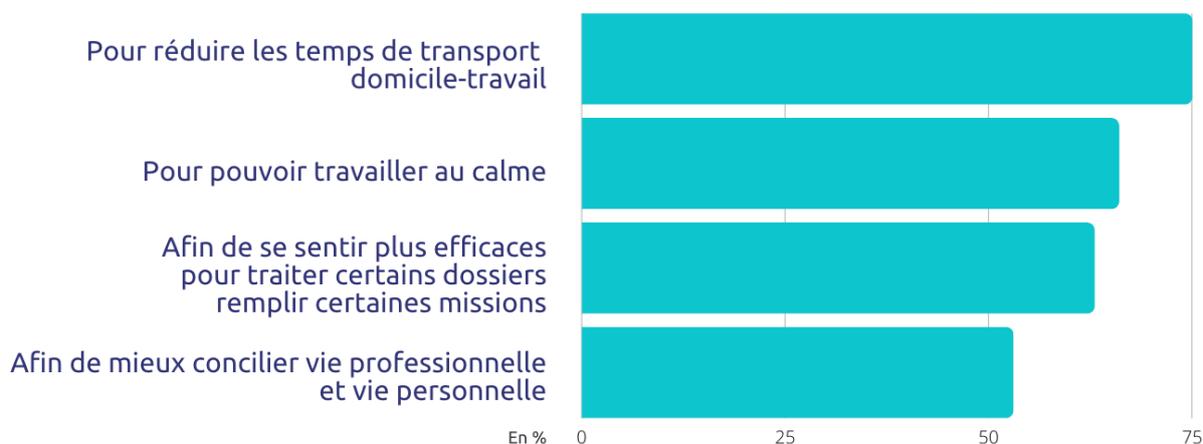
- Dans la période, le **sentiment d'intensification** peut s'expliquer par plusieurs facteurs tels que l'augmentation de la charge de travail pour rattraper le temps perdu, la densification de l'activité à distance (travail supplémentaire réalisé sur le temps dégagé par la diminution des temps de pause, des échanges informels ou encore des temps de trajet) ou encore l'augmentation des plages horaires (pour travailler avec les collègues à distance et sur site ou pour gérer l'articulation entre vie professionnelle-vie personnelle)...
- Corrélés avec la moindre révision des objectifs et de l'activité ainsi qu'à la faible proportion d'échanges managériaux permettant d'aborder les difficultés liées au télétravail, ces résultats peuvent faire craindre, dans la durée, une **mise à mal du sentiment d'efficacité au travail ainsi que des risques pour la santé au travail des télétravailleurs.**

- Déjà pointée dans la consultation de 2020, et observée sur le terrain, **la difficulté des managers à évaluer et adapter la charge de travail à distance et sur site** doit alerter - notamment pendant la phase de reprise - et inciter les directions à les soutenir et leur fournir les moyens adaptés (écoute, formation, outillage, marges de manœuvre...).
- **L'importance des ressentis en matière d'isolement, de fatigue, de craintes quant au retour sur site...** nécessite, par ailleurs, de soigner particulièrement le dialogue dans les semaines qui viennent. Il est, par exemple, utile de prendre le temps de partager le vécu des travailleurs à distance et sur site, d'identifier collectivement des améliorations, de gérer les tensions...
- **L'individualisation du travail ainsi que l'affaiblissement des dynamiques collectives liés au contexte de travail à distance** peuvent jouer un rôle dans les phénomènes d'intensification, de surconnexion, de fatigue visibles dans les résultats... Quand ils sont soutenus par des mesures d'organisation et par la direction, les **fonctionnements collectifs** de travail sont « protecteurs » pour tous. Il s'agit donc pour les entreprises de trouver, en phase de reprise, les façons de les renforcer (échanges réguliers formels et informels avec les personnes à distance et sur site sur le travail, tutorats, projets transversaux etc.).

### 3. "Organisation hybride" : un nouveau challenge

Dans le paysage incertain lié à la reprise d'activité, une donnée s'affirme de manière claire et nette cette année comme en 2020 : le souhait des salariés de **maintenir un niveau élevé de télétravail** (à plus de 3 jours par semaine pour 36% des répondants, à hauteur d'1 ou 2 jours pour 56%), pour différentes raisons, qui se conjuguent.

#### Pour quelles raisons souhaitez-vous recourir au télétravail de manière régulière ou occasionnelle à l'avenir ?

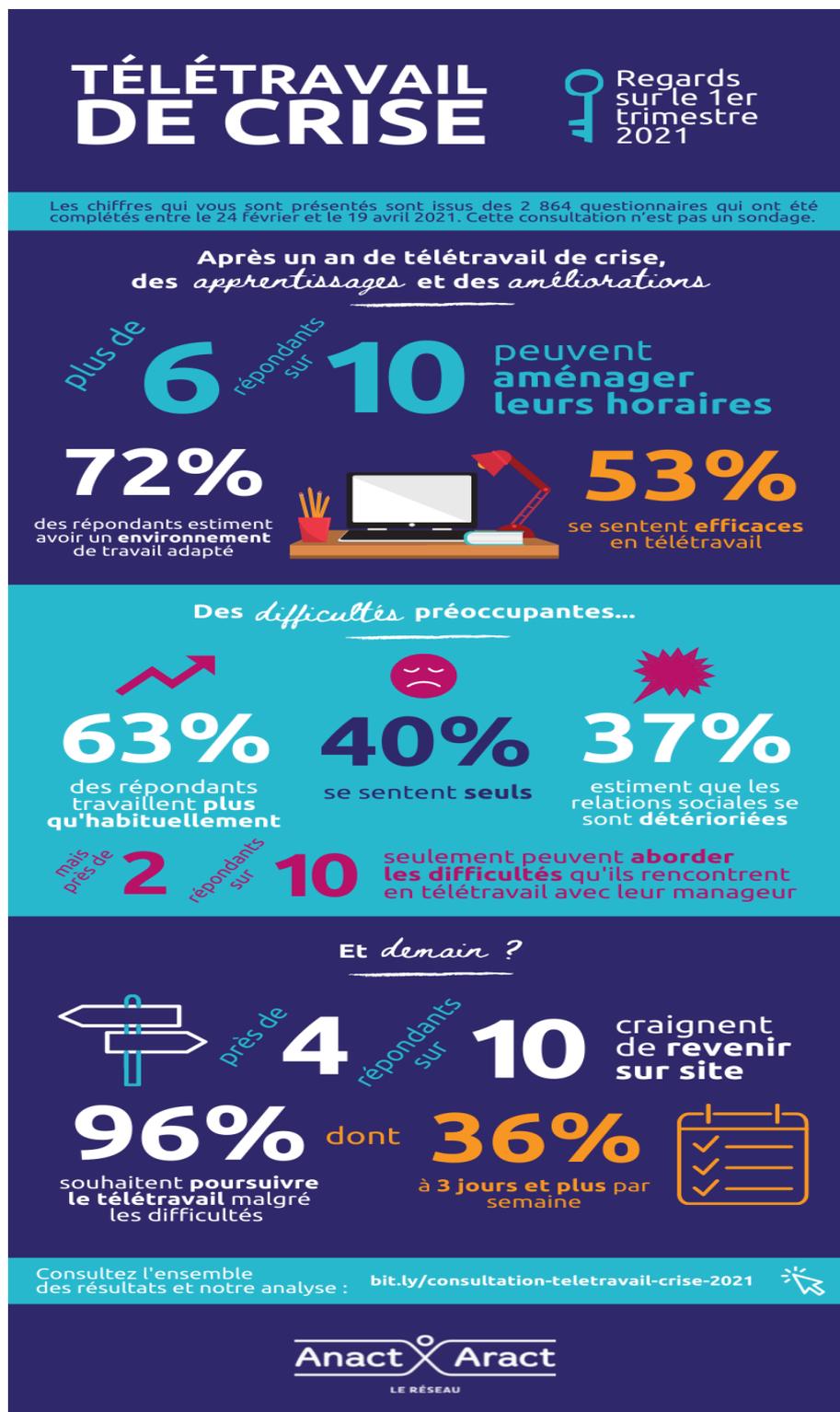


#### Le regard du réseau Anact-Aract

- **Le télétravail n'est pas qu'une affaire de bien-être et d'efficacité individuelle, mais un nouveau mode organisationnel à accompagner.** Alors que les modes de travail hybrides s'installent dans la durée, les organisations ont tout intérêt à continuer de

tester et ajuster les modalités de fonctionnement collectifs adaptés (fréquences et formats de réunions, formes du suivi de l'activité, nombre de jour sur site et à distance...).a conclusion d'une charte ou d'un accord précisant ces modalités d'expérimentation peut permettre de répondre aux attentes fortes de pérennisation du télétravail tout en laissant le temps de poursuivre le travail d'ajustement afin de trouver les points d'équilibre acceptables par tous.

## Les chiffres clés en infographie



## LE TÉLÉTRAVAIL : UN OUTIL D'INCLUSION ET DE TRANSITION

Le télétravail n'est pas qu'un simple gadget managérial, il est aussi un puissant outil au service de l'inclusion des travailleurs aux profils atypiques et de la transition des actifs en fin de carrière.

Le travail à distance peut constituer un aménagement nécessaire à la préservation de la santé ou une adaptation indispensable à la prise en compte de la situation du salarié. Alors que le handicap est appréhendé comme une limitation, l'innovation par le travail à distance est envisagée au contraire comme son dépassement.

Le Code du travail impose, notamment aux articles L. 5211-1 et suivant, différentes obligations à la charge de l'employeur en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Le législateur vise notamment une obligation d'emploi de travailleurs handicapés dans la proportion de 6 % de l'effectif total de ses salariés. 13 Si l'on ne dispose pas actuellement de données chiffrées relatives au nombre de télétravailleurs handicapés, cette forme de travail peut constituer une réponse adaptée en facilitant l'emploi de personnes handicapées qui rencontrent des difficultés de déplacement ou de forte fatigabilité, ou encore reçoivent des soins à domicile. Il convient de rappeler que l'obligation de l'employeur à l'égard du travail handicapé est doublée de l'obligation d'adapter le poste de travail (visée par l'article L.

5211-1, déjà mentionné) mais également d'une obligation générale qui s'applique à tous les salariés. Suivant les recommandations du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées

(AGEFIPH) qui intervient à travers le dispositif « Accessibilité des situations de travail », le premier motif du recours au télétravail est la prise en compte de la fatigabilité de la personne. Les fonctions exercées sont celles qui peuvent être assumées grâce à l'appui essentiel des TIC, mais aussi celles qui comportent des composantes managériales d'animation d'équipes et de projets. L'organisation est, la plupart du temps, de type mixte, requérant un temps de présence en entreprise, avec une répartition adéquate et optimale des temps de travail entreprise/domicile. Elle doit tenir compte de la nature de la fonction exercée, du nécessaire maintien du lien social avec le collectif de travail ainsi que des recommandations du médecin du travail et de l'ergonome, et des souhaits du salarié handicapé. Il faut également relever des évolutions issues de la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 pour faciliter le travail à distance. Après le premier alinéa de l'article L. 5213-6 du Code du travail, figure désormais un alinéa ainsi rédigé : « L'employeur s'assure que les logiciels installés sur le poste de travail des personnes handicapées et nécessaires à leur exercice professionnel sont accessibles. Il s'assure également que le poste de travail des personnes handicapées est accessible en télétravail ».

À l'instar des dispositifs existants pour les personnes handicapées, le maintien en activité de salariés à des âges plus avancés peut également être une caractéristique du télétravail. Le récent débat sur la réforme du système français de retraite a révélé les nombreuses craintes des actifs sur cette transition. En effet, alors que 40 % des actifs partant en retraite ne sont déjà plus en emploi, il est nécessaire de développer de nouveaux outils facilitant la fin de carrière. Le travail à distance permet de maintenir en emploi des salariés qui connaissent plus de contraintes pour se déplacer. Dans un environnement dominé par les TIC, préserver des conditions de travail décentes pour les travailleurs plus âgés et maintenir des taux d'activité élevés parmi ceux-ci nécessitent de réduire certains aspects de la pénibilité du travail liés à la pression du temps. Il est notamment possible de développer des formes progressives de réduction du temps de travail dans l'entreprise en fonction de l'âge.

Le travail à distance pourrait également permettre de promouvoir l'employabilité et la carrière de nombreux jeunes parents et constituer un dispositif d'égalité entre les hommes et les femmes.

Si la productivité des salariés numériques ne rime pas avec temps de présence, les femmes souffrent particulièrement du manque de flexibilité horaire et spatiale de leur travail. Le mal-être lié à l'impossibilité de concilier les temps accordés à la vie privée et à la vie professionnelle reste peu pris en considération. En se focalisant sur la réduction des inégalités par le biais de la flexibilité horaire ou spatiale, les entreprises favoriseraient le bien-être des femmes salariées et leur employabilité.

En juillet 2016, un amendement dans le cadre de la loi travail, proposait d'enrichir l'article L. 1222-10 du Code du travail : « Les femmes enceintes qui en font la demande peuvent effectuer du télétravail, tel que défini au premier alinéa de l'article L. 1222-9, pendant la période comprise entre la déclaration de grossesse et le début de maternité dans les conditions définies par la convention collective ou l'accord d'entreprise ». Il n'était aucunement question ici de remettre en cause le code du travail et son article L1225-1 qui interdit toute forme de travail pendant le congé de maternité mais bien de préserver la santé des femmes enceintes en limitant les transports et la fatigue des futures mères qui sont parfois contraintes à cause des transports d'arrêter de travailler de manière anticipée.

Le télétravail peut également représenter une solution pour de nombreux parents seuls qui doivent faire face à des coûts logistiques très élevés relativement à leur salaire. Grâce au travail à distance, ces parents peuvent concilier vie professionnelle et vie familiale, sans avoir besoin d'arbitrer entre les deux. La plupart des écarts de salaire se créent notamment au moment du congé maternité et le télétravail peut jouer un rôle majeur pour endiguer ce phénomène.

Proposition 1 : Utiliser le télétravail pour respecter le taux de 6 % de salariés handicapés en emploi direct, comme l'impose la loi dès le 1er janvier 2021. Dans une logique de forte inclusion, nous proposons ainsi que le télétravail permette d'augmenter ce seuil d'un point tous les deux ans.

Proposition 2 : Utiliser le télétravail comme outil de continuité de carrière. Pour juguler les inégalités salariales entre les femmes et les hommes, il faut permettre un partage plus équitable du congé parental entre les deux parents. Le travail à distance permet dans ce cas aux parents de reprendre leur activité professionnelle à un rythme plus lent, en restant à leur domicile quelques demi-journées par semaine, sans être pénalisés dans leur carrière.

Proposition 3 : Utiliser le télétravail comme un outil de pré-retraite. La plupart des emplois occupés par des seniors étant plus facilement éligibles au travail à distance par leur nature (postes de direction, d'encadrement ou de management), il est possible de leur offrir une transition douce entre vie professionnelle et retraite. Concrètement, les personnes concernées pourraient être amenées à travailler en alternance entre leur domicile et leur bureau, à mi-temps, pour basculer progressivement vers le passage en retraite et éviter ainsi une cassure brutale.