

UNE RÉVOLUTION À MARCHE FORCÉE

L'urgence sanitaire a conduit le gouvernement à imposer la généralisation du télétravail dès que cela était possible. Celui-ci semble désormais en passe de s'imposer comme une des modalités incontournables des futures organisations du travail.

Mi-mars, la Covid-19 précipite la France dans l'urgence sanitaire. Le gouvernement confine l'Hexagone et martèle que « le télétravail est la règle impérative pour tous les postes qui le permettent ». Du jour au lendemain, plus de cinq millions de Français se retrouvent à travailler depuis leur domicile. « Cette généralisation soudaine du télétravail pour des raisons sanitaires a été un choc. Jusqu'alors, cette pratique était marginale en France. En 2017, 3% seulement des salariés télétravaillaient au moins un jour par semaine », souligne Mareva Sabatier, professeure à l'Institut de recherche en gestion et en économie (Irege, USMB), spécialisée en économie du travail.

D'UNE MESURE SANITAIRE...

Le changement de paradigme a été d'autant plus brutal que ce télétravail "forcé" s'est souvent conjugué en mode "dégradé" : à temps complet, avec la présence du conjoint et/ou des enfants, dans un environnement pas toujours adapté... Quoi qu'il en soit, cela a permis à nombre d'acteurs d'avoir un déclic psychologique.

En outre, le télétravail n'a pas disparu avec le déconfinement. Selon une récente étude* de l'Apec, 53% des cadres télétravaillaient toujours de façon régulière en septembre 2020.

En revanche, ils n'étaient plus que 1,8 million de télétravailleurs en octobre, selon la Dares, pour près de 8 millions d'emplois (quatre emplois sur dix) compatibles avec le télétravail dans le secteur privé, selon le ministère du Travail**. Alors que la deuxième vague commençait à déferler, le

télétravail ne se situait ainsi qu'à 22% de son potentiel théorique, alors même que « le télétravail est associé à une diminution de 30% du risque d'être infecté », selon l'Institut Pasteur***.

Ce reflux s'explique sans doute par le fait que les situations du printemps et de l'automne ne sont pas superposables, comme en attestent les atermoiements de la communication gouvernementale qui était moins catégorique sur le caractère impératif du télétravail jusqu'au reconfinement. Nombre d'entreprises ont également le sentiment d'avoir mis en place des mesures sanitaires suffisantes pour assurer la sécurité de leurs collaborateurs. Par ailleurs, « le télétravail n'est pas seulement une mesure sanitaire, c'est d'abord et avant tout un mode d'organisation au sein de l'entreprise », tient à rappeler Christophe Coriou, directeur général du Medef 74. Si elle comprend que les entreprises aient pu

Dans l'esprit de beaucoup de chefs d'entreprise ou de salariés, le télétravail est souvent associé à un plus grand confort de vie, avec moins de contraintes (photo 4), voire une totale liberté d'organisation (photo 3). Lors du premier confinement, il s'est pourtant transformé en cauchemar pour certains, lorsque leur logement ne permettait pas de s'installer dans de bonnes conditions où qu'il leur était impossible de s'isoler de leurs proches (photo 2). Les logiciels de visioconférence ont cependant permis de maintenir le lien avec l'entreprise (photo 1).

1,8 MILLION
DE FRANÇAIS
TÉLÉ-
TRAVAILLAIENT
EN OCTOBRE,
SELON LA DARES,
CONTRE PLUS
DE 5 MILLIONS
EN MARS.





* *Le télétravail des cadres en temps de crise*, Association pour l'emploi des cadres (Apec), 17 décembre 2020.

** Données citées dans l'étude *Déconfiner le travail à distance*, Terranova, 19 novembre 2020.

*** *Étude des facteurs socio-démographiques, comportements et pratiques associés à l'infection par le SARS-CoV-2* (ComCor), Institut Pasteur, en partenariat avec la Caisse nationale d'assurance maladie, Ipsos et Santé publique France, 8 décembre 2020.

**** Étude sur la caractérisation des effets rebonds induits par le télétravail, Ademe, novembre 2020.

être temporairement privées de leur prérogative d'organisation au nom de l'urgence sanitaire, l'institution patronale estime que cette situation ne saurait s'éterniser.

... À UN NOUVEAU MODE D'ORGANISATION

C'est que, cette fois, le télétravail semble bien en passe de devenir une modalité de travail à part entière. Selon l'Apec, 83 % des cadres souhaitent continuer à télétravailler à l'avenir. Mais le travail confiné leur a également montré le risque d'isolement. Aussi aspirent-ils à un modèle hybride, mêlant télétravail et présentiel.

Cela étant dit, pour s'installer durablement, le télétravail doit encore convaincre qu'il n'améliore pas seulement la qualité de vie et la concentration des individus, mais qu'il est aussi source d'efficacité collective. À cet égard, « *l'essor du télétravail constitue un défi culturel pour le management français, qui repose sur le contrôle et sur le présentiel. Manager à distance implique de faire davantage confiance et de plus travailler sur le partage des objectifs* », estime Mareva Sabatier.

Christophe Coriou tient à souligner qu'« *il appartiendra à chaque entreprise de déterminer comment concilier les aspirations de ses salariés dans une nouvelle organisation*

dont la finalité doit rester l'efficacité ».

Le nouvel *Accord national interprofessionnel (ANI) du 26 novembre 2020 pour une mise en œuvre réussie du télétravail* fixe le cadre général que tous les partenaires sociaux appelaient de leurs vœux. Toutes les organisations syndicales de salariés représentatives ont annoncé leur intention de signer le texte, à l'exception de la CGT qui lui reproche notamment de ne pas avoir de caractère contraignant.

Quelles qu'en soient les modalités, la possibilité de télétravailler constitue désormais un critère important pour 69 % des cadres dans le choix d'une entreprise, notamment pour les plus jeunes. Les entreprises risquent donc de n'avoir d'autre choix que de repenser leurs modes d'organisation... Et ce, d'autant plus que le développement du télétravail permet incidemment aux entreprises de réduire de manière significative leur empreinte carbone en diminuant leurs déplacements; même en prenant en compte les effets rebonds, selon une étude de l'Ademe****. D'ailleurs, certaines grandes entreprises, à l'instar de Somfy sur notre territoire, ont déjà commencé à intégrer le déploiement du télétravail comme l'un des leviers de leur politique en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Matthieu Challier

83 %
DES CADRES
SOUHAIENT
CONTINUER À
TÉLÉTRAVAILLER
À L'AVENIR,
SELON L'APEC.