



Quel avenir pour le télétravail ?

Pérenniser et sécuriser une pratique
d'avenir

Table des matières

À propos des auteurs	2
A propos de l'Institut Sapiens	4
A propos de l'observatoire Emploi, formation et compétences	5
Synthèse de la note	6
Synthèse des propositions	8
Introduction	9
Partie I – Un outil inclusif, qui fait office d'amortisseur économique	11
I) Un outil pour améliorer le management en entreprise	11
II) Un outil d'inclusion et de transition	15
III) Un outil au service de la continuité d'activité	18
Partie II – Des mesures concrètes d'accompagnement	21
I) L'équipement des salariés	21
II) La sécurisation des pratiques	23
III) La connexion des territoires	28
Partie III – Vers un exode urbain	31
I) La déspatialisation du travail	31
II) La revanche des territoires	33
III) Le volet écologique	35
Partie IV – Des défis resteront à relever pour parfaire cette pratique	38
I) Réussir la cohabitation entre les télétravailleurs et les autres salariés	38
II) Former les salariés ainsi que les managers	39
III) Le rôle des partenaires sociaux	42
Conclusion	45
Annexe 1 - Typologie des actifs concernés	47
Annexe 2 - Le cadre légal du télétravail	50

À propos des auteurs



Dominique Calmels

Co-fondateur de l'Institut Sapiens

Ancien directeur financier du groupe Accenture pour la France et le Benelux, il est le Vice-président du Groupement des professions de services (GPS), en charge de l'économie, de la compétitivité et de la fiscalité. Il participe aux travaux du Medef dans plusieurs comités. Il est passionné d'économie, notamment l'économie de la Fonctionnalité et Circulaire. Il a une formation en finance, comptabilité et fiscalité.

Laurent Cappelletti

Professeur du Conservatoire National des Arts et Métiers



Laurent Cappelletti est diplômé de l'EDHEC Business School et docteur HDR en sciences de gestion. Il est professeur titulaire de chaire en comptabilité et contrôle de gestion du Conservatoire national des arts et métiers (Le CNAM) dont il est secrétaire de l'Assemblée des chaires et président du Collège des chaires. Il est également chercheur au laboratoire LIRSA du CNAM, directeur de programmes à l'institut de socio-économie ISEOR, coordinateur du réseau de recherche international sur le management des normes Tétranormalisation et expert à l'Institut Sapiens. Il a réalisé près de 200 publications scientifiques sur le contrôle de gestion de l'immatériel primées à deux reprises par l'Academy of Management (USA) et servant de matière à de fréquentes chroniques de vulgarisation notamment pour Les Echos et Le Monde.



Yann-Mael Lahrer

Avocat, co-fondateur de OkayDoc

Lauréat du Prix des Talents de la Recherche décerné par RUE 89 et FABERNOVEL, il a soutenu en 2017 sa thèse intitulée « les relations numériques de travail » à l'université PanthéonAssas. Passionné par les nouvelles pratiques collaboratives, il a travaillé en tant que juriste et en tant que communicant dans différentes organisations (Stratégie Gouv, TOTAL, VINCI). Il intervient désormais auprès de divers publics (chefs d'entreprises, politiques, étudiants, RH, commerciaux, syndicats) afin de favoriser l'adoption de nouveaux modes de travail. Il a fondé okay-doc.fr, une plateforme de docteurs (PhD) consultants/speakers pour accompagner les entreprises dans leur stratégie d'innovation. Il est le coauteur du rapport "le dialogue social à l'ère du numérique"



Erwann Tison

Directeur des études de l'Institut Sapiens

Diplômé de la faculté des sciences économiques et de gestion de Strasbourg, il intervient régulièrement dans les médias pour commenter les actualités liées au marché du travail, aux questions de formation et aux problématiques européennes. Il dirige les études de l'Institut Sapiens depuis décembre 2017. Il a publié son premier essai en janvier 2019 intitulé "*les robots, mon emploi et moi*" (éditions Eska).



A propos de l'Institut Sapiens

L'Institut Sapiens est un organisme à but non lucratif dont l'objectif est de peser sur le débat économique et social. Il se veut le premier représentant d'une think-tech modernisant radicalement l'approche des think tanks traditionnels. Il souhaite innover par ses méthodes, son ancrage territorial et la diversité des intervenants qu'il mobilise, afin de mieux penser les enjeux vertigineux du siècle.

Sa vocation est triple :

Décrypter — l'Association aide à la prise de recul face à l'actualité afin d'être capable d'en comprendre les grandes questions. L'Institut Sapiens sera un centre de réflexion de pointe sur les grands enjeux économiques contemporains.

Décloisonner et faire dialoguer — l'Association veut mettre en relation des mondes professionnels trop souvent séparés : universitaires, membres de la sphère publique, praticiens de l'entreprise ou simples citoyens, ils doivent pouvoir se rencontrer pour réfléchir et dialoguer. Afin d'être réellement représentatifs de toutes les compétences et expériences, les groupes de travail associent systématiquement des personnes d'horizons professionnels divers (de l'ouvrier au dirigeant de société cotée) et peu important leur lieu de vie (Métropole, Outre-mer).

Former — Le XXI^e siècle est le siècle de l'information ; il doit devenir pour l'individu celui du savoir. Comprendre le monde implique une capacité à faire un retour sur notre histoire, à connaître le mouvement millénaire des idées, à posséder ces Humanités dont l'importance est plus grande que jamais. Parce qu'il veut faire accéder à une compréhension du monde, l'Institut Sapiens se fixe aussi pour objectif de promouvoir cette culture générale sans laquelle demain plus personne ne pourra comprendre son environnement.

Plus d'informations sur institutsapiens.fr



A propos de l'observatoire Emploi, formation et compétences

L'Observatoire de l'emploi, de la formation et des compétences (OEFC) a pour objectif de réfléchir aux mutations en cours sur le marché du travail et de proposer des solutions concrètes pour accompagner les entreprises, les salariés et les partenaires sociaux. L'OEFC aura également à cœur de réfléchir aux évolutions à apporter à notre système d'éducation et de formation tout au long de la vie.

EMPLOI, FORMATION
ET COMPÉTENCES



OBSERVATOIRE
DE L'INSTITUT SAPIENS



Synthèse de la note

Pratiqué de manière régulière par seulement 3 % des salariés en février 2020, le télétravail vient de connaître un véritable saut quantique pendant le premier confinement, qui a vu près de 40 % des salariés basculer en télétravail quotidien selon nos estimations. Utilisé par des millions de salariés du jour au lendemain, le télétravail a représenté la meilleure façon de préserver l'activité pour de nombreuses entreprises. En sauvant de nombreuses entreprises de la paralysie totale, **le recours au télétravail a ainsi permis de sauvegarder entre 216 et 230 milliards d'euros de PIB en 2020** (167 et 173 milliards d'euros de PIB lors du premier confinement, et entre 49 et 57 milliards d'euros lors du second confinement).

Le télétravail ne doit pas être qu'un phénomène épisodique de notre histoire du travail, mais bien une norme à diffuser, tant cette pratique présente de nombreux avantages pour les salariés et les entreprises. Les expériences montrent que **le recours au télétravail permet d'améliorer le management en entreprise, de diminuer l'absentéisme, d'augmenter la productivité des salariés de 22 % et de réduire les coûts liés à l'immobilier**. Pour le salarié, le télétravail, en plus de favoriser un **meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle, peut devenir un outil d'inclusion en gommant les inégalités salariales entre les femmes et les hommes, mais aussi en favorisant l'insertion des travailleurs handicapés au sein des entreprises**. Le télétravail peut également être employé comme un procédé de pré-retraite en favorisant la transition en fin de carrière des actifs.

Les externalités positives pour la société sont aussi nombreuses. **Le travail à distance, en éliminant de nombreux trajets inutiles, peut réduire de 2,3 millions de tonnes nos émissions annuelles de CO2 et générer une économie minimale de 200€ par an pour un actif** réalisant une journée hebdomadaire de télétravail.

La déspatialisation du travail annonce la revanche des territoires. Cette libération par rapport au lieu de travail classique permet aux actifs de s'installer durablement dans des zones rurales ou périurbaines tout en continuant à travailler dans une métropole. Un rééquilibrage du marché de l'immobilier et de la distribution spatiale de l'activité économique est ainsi à envisager grâce au télétravail.

Néanmoins, pérenniser une pratique apportant autant de progrès ne sera pas chose aisée et demandera de nombreuses adaptations. En plus des mesures fiscales à déployer pour inciter nos entreprises à adopter cette pratique, le droit du travail devra évoluer. Un véritable effort de formation et de certification à cette pratique doit aussi être déployé auprès des salariés et des managers. La cyber-sécurité, élément essentiel au bon déroulé de cette pratique doit également être inclus au cœur des évolutions à venir. Enfin, les partenaires sociaux doivent trouver leur place dans la construction de cette nouvelle façon de travailler.



Synthèse des propositions

Proposition 1 – Revoir la législation sur les heures de travail pour l'adapter au télétravail.

Proposition 2 – Utiliser le télétravail pour augmenter le taux d'emploi des travailleurs handicapés.

Proposition 3 – Utiliser le télétravail pour juguler les inégalités salariales entre les femmes et les hommes.

Proposition 4 – Utiliser le télétravail comme un outil de pré-retraite.

Proposition 5 – Généraliser des plans de continuité d'activité incluant le télétravail comme voie de recours lors d'un événement exogène empêchant totalement ou partiellement l'activité.

Proposition 6 – Équiper massivement les actifs en télétravail en outils numériques.

Proposition 7 – Renforcer les systèmes de protection contre les attaques informatiques dans toutes les entreprises.

Proposition 8 – Mettre en place un plan de suramortissement d'un an sur l'achat et l'installation de systèmes de protection informatique.

Proposition 9 – Mutualiser les dépenses et les formations en cybersécurité.

Proposition 10 – Accélérer la montée en charge du plan Très Haut Débit pour équiper tout le territoire.

Proposition 11 – Favoriser l'installation des ménages dans les territoires.

Proposition 12 – Transformer les gares désaffectées en espaces de coworking.

Proposition 13 – Inciter les entreprises à proposer des offres de Bed & Business à leurs salariés.

Proposition 14 – Faire prendre en charge à 100 % par l'employeur la prime de remboursement des frais de transport en commun dans les grandes villes, pour augmenter le pouvoir d'achat des salariés ne pouvant pas télétravailler.

Proposition 15 – Développer les certifications liées au télétravail.

Proposition 16 – Numériser l'action syndicale.

Proposition 17 – Généraliser le vote électronique.



Introduction

Le télétravail n'a pas attendu la révolution numérique ou la crise du Covid 19 pour émerger. Cette idée apparaît en 1950, sous la plume du mathématicien américain et père de la cybernétique Norbert Wiener. Dans *Cybernétique et société*, l'auteur imagine le cas d'un architecte qui superviserait la construction d'un immeuble aux États-Unis tout en habitant en Europe, grâce à des moyens de transmission de données. Un don d'ubiquité professionnelle rendu possible grâce aux progrès technologiques de l'époque. La première définition officielle française du télétravail apparaît en 1993, grâce à Thierry Breton, qui y voit « la conjonction de plusieurs facteurs : la récession économique, la tertiarisation de l'économie et l'aménagement du territoire »¹.

Un actif est en télétravail lorsqu'il effectue une partie de son emploi dans une structure externe à son lieu de travail habituel. Cela sous-entend qu'il peut séquencer une partie de ses tâches hebdomadaires ou mensuelles pour les réaliser en dehors de toute interaction physique avec autrui (collègues, clients ou hiérarchie) et sans avoir recours à une technologie ou une logistique irremplaçable. La notion de télétravail sous-entend que l'actif en question a un degré de liberté important lui permettant d'effectuer des tâches de son propre chef, sans validation ou contrôle constants de son volume d'activité.

¹ Thierry BRETON, *Le télétravail en France : situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques*, Paris, la Documentation française, (Collection des rapports officiels), 1994.

Si la France a très longtemps été en retard par rapport à ses voisins européens sur le recours au télétravail, les récentes évolutions législatives et la crise du coronavirus ont massivement aidé à son adoption. Il convient maintenant de créer les conditions pour développer et pérenniser cette pratique.

À travers cette étude, ponctuée de témoignages et d'exemples concrets vécus lors du confinement, nous verrons qu'en plus d'être un outil au service du management, de l'inclusion et de la productivité, le télétravail est une formidable opportunité pour encourager la mobilité géographique des actifs. En cela, le télétravail doit être pérennisé à travers le déploiement d'actions concrètes.





Partie I – Un outil inclusif, qui fait office d’amortisseur économique

I) Un outil pour améliorer le management en entreprise

Intrinsèquement, le télétravail est une pratique améliorant le management. Par la responsabilisation de l’actif, elle témoigne de la confiance d’une hiérarchie envers ses salariés sur la réalisation de leurs tâches. Le télétravail devient ainsi un outil permettant de résoudre les nombreux dysfonctionnements managériaux qui, en plus de miner la qualité de vie au travail, provoquent également l’absentéisme au sein des entreprises.

Pour les professeurs Laurent Cappelletti et Henry Savall², l’absentéisme représente chaque année un coût caché de 108 milliards d’euros pour les entreprises françaises, ventilé en une part incompressible (arrêts maladies, congés pour maternité, formation) et une part compressible (estimée aux deux tiers des heures perdues).

² Henry SAVALL et Laurent CAPPELLETTI, *Le coût caché de l’absentéisme au travail*, Institut Sapiens, novembre 2018.

La cause de ces absences évitables relève à 99 % de défauts du management de proximité qui minent la qualité de vie au travail. Que l’absentéisme soit de convenance (pour des raisons liées à la vie privée, par exemple) ou lié à des motifs psychologiques (burnout par exemple) ou physiques (troubles musculo-squelettiques par exemple), il pourrait être réduit grâce à une modification de la conduite managériale. Pour les auteurs, « ces dysfonctionnements résultent de lignes de management infectées par l’utilisation anachronique des vieux modèles de Frederick Taylor et Max Weber, fondés sur une conception du travail d’un autre âge, centrée sur les procédures, dépersonnalisée et excessivement spécialisée ».

Le télétravail, en favorisant la déspatialisation du travail et un meilleur équilibre des vies privée et professionnelle pour 64 % des salariés³, présente la particularité de pouvoir réduire une partie de l’absentéisme en entreprise, mais aussi d’améliorer le bien-être des salariés.

De l’aveu de nombreux cadres expérimentant le télétravail avec leurs équipes, cette pratique est bénéfique pour le management interne à l’entreprise. Le télétravail permet tout d’abord d’interroger l’entreprise sur la pertinence de ses pratiques habituelles.

Au Japon, par exemple, pays pourtant connu pour être une terre favorable à l’innovation, la mise en place du télétravail a été très lente en raison de la tradition du *hanko*, un sceau personnel qui doit être apposé sur les contrats et devis pour leur conférer un caractère officiel. Son utilisation étant interdite en dehors des bureaux, de nombreux salariés n’ont pu se confiner chez eux par obligation d’utiliser ce sceau pour valider leurs contrats, ce qui a grandement freiné le déploiement du travail à distance⁴. Le Premier ministre de l’époque, Shinzo Abe, a donc demandé aux entreprises de numériser au plus vite ces sceaux, faisant ainsi entrer les entreprises japonaises dans une nouvelle ère.

Même si la littérature académique reste encore assez pauvre sur ce sujet, la plupart des études et enquêtes réalisées auprès des entreprises ayant adopté le télétravail font état d’une augmentation de la productivité des télétravailleurs.

Selon LBMG Worklabs, institut français spécialisé dans l’accompagnement du télétravail, les entreprises s’essayant au télétravail voient leur taux d’absentéisme diminuer de 20 % et réalisent jusqu’à 30 % d’économie sur les charges de structure. Il n’est ainsi pas rare, dans les entreprises de conseil, de voir une

3 « Baromètre des économies régionales... confinées », sondage Odoxa pour Adviso Partners, avril 2020.

4 « Aller au travail pour presser des timbres ... », Nikkei, avril 2020.

surcapacité de 20 à 30 % des effectifs par rapport à la limite physique des plateaux de travail. La plupart des entreprises peuvent ainsi réaliser d’importantes économies sur les surfaces de bureau, à la faveur du télétravail. L’entreprise Véolia s’est par exemple engagée à limiter à 30 % la part de salariés présents en même temps à son siège, pour réduire les bureaux utilisés et maximiser la pratique du télétravail.

Nicholas Bloom, professeur d’économie à Stanford, a réalisé une évaluation⁵ des effets du télétravail sur une entreprise en étudiant l’agence de voyage en ligne chinoise Ctrip. En faisant travailler la moitié de ses équipes depuis leur domicile 3 jours par semaine, l’entreprise a pu réaliser une économie de 2000 dollars par salarié et par an sur les coûts inhérents aux espaces et aménagements de bureaux. L’étude nous apprend également que la productivité globale des salariés a progressé de plus de 13 % sur une année et que leur engagement, mesuré par le temps de connexion aux outils professionnels de la société, s’est accru de 9 %.

De son côté, un rapport publié⁶ par le cabinet Kronos, spécialisé dans les relations de travail, nous apprend que le télétravail génère les bénéfices suivants : une baisse de 5,5 jours par an des arrêts maladies, une augmentation du temps de travail de 2,5 %, une augmentation de la productivité de 22 %, une augmentation du temps de sommeil de 45 minutes par journée télétravaillée, un gain de temps moyen évalué à 37 minutes par jour télétravaillé et une satisfaction globale de 96 % pour les employeurs et les salariés.

L’enquête IFOP réalisée en février 2017 pour Malakoff Médéric avance que 67 % des managers interrogés voient une augmentation significative de la productivité de leurs salariés et une forte amélioration de leur engagement.

Une autre étude un peu plus ancienne, menée en 2010 par le Telework Research Network⁷ nous apprend que la mise en place du télétravail alterné, c’est-à-dire réalisé à moitié en entreprise et à moitié dans un tiers lieu dédié, permet d’augmenter la productivité des salariés de 27 %.

Les raisons de l’augmentation de cette productivité sont nombreuses. Le télétravail favorise en effet : une réduction du nombre de distractions et de perturbations (pauses café, long déjeuner, bruit) ; une augmentation de la motivation par la responsabilisation ; une

5 Nicholas BLOOM, « *Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment* », The Quarterly Journal of Economics, février 2015.

6 *Les chiffres clés du télétravail en France*, Kronos, 2016.

7 *Workshifting Benefits: The Bottom Line*, mai 2010.

réduction du temps de trajet qui est transformé en temps de travail ; une plus grande latitude dans la gestion de son propre emploi du temps ; une flexibilisation accrue des horaires de travail pour coller au rythme de chaque actif et mieux correspondre à son pic d’attention ; et une forte réduction des réunions inutiles et chronophages qui nuisent à la productivité.⁸ Par ailleurs, près d’un télétravailleur sur deux ayant découvert cette pratique durant le confinement juge que cela lui permet de mieux se concentrer et d’être plus efficace dans son travail.⁹

Néanmoins ce résultat est à nuancer, car il ne correspond pas à tous les profils. Pour Yves de France, président d’Escape International, une TPE aéronautique tournée à 90 % vers l’international : « Le télétravail, dans la forme quasi exclusive qu’impose la pandémie, a pris deux visages. D’un côté, il est un pis-aller, qui n’occupe qu’une partie du spectre de l’activité, la communication à distance. Sur ce point, l’éloignement, qui est une constante dans notre métier, nous y a déjà habitués depuis longtemps. De l’autre, il ne peut remplacer le contact direct avec les personnes alors que c’est un impératif de notre activité : dans le monde du sauvetage et de l’aérotransport, on ne fait pas l’économie de l’humain (démonstrations en vol pour les clients, qualité de la production des fournisseurs, formations des utilisateurs par nos collaborateurs, par exemple). Mais dans le cas très particulier de l’année 2020, le télétravail a eu une vertu tout à fait inattendue, l’équité : il a recalé tout le monde sur un même mode de communication, numérique en l’occurrence, et facilité formidablement nos chances de succès dans les échanges. Autrement dit, il n’a pas apporté d’amélioration de « productivité » en soi, mais il a favorisé incontestablement l’objectivité des relations entre les acteurs. Dès lors, c’est devenu une vraie opportunité, un effet d’aubaine ! » Il ne faut donc pas voir dans cette amélioration de la productivité une expérience facilement reproductible dans tous les métiers ou dans tous les secteurs.

Dans notre typologie des profils éligibles au télétravail¹⁰, nous estimons à 27 % la part des actifs éligibles au télétravail. En partant de l’hypothèse basse d’une augmentation de leur productivité de 22 %, nous pouvons en déduire que la pratique d’une journée de télétravail par semaine engendrerait un surplus de 30 milliards d’euros de PIB, toutes choses égales par ailleurs.¹¹

⁸ Cette dernière condition ne sera satisfaite qu’à la condition que les acteurs soient formés pour le faire (voir partie IV).

⁹ « *Baromètre des économies régionales... confinées* », sondage Odoxa pour Adviso Partners, avril 2020.

¹⁰ Voir Annexe 1.

¹¹ Résultat obtenu en partant de l’hypothèse qu’un actif dispose d’une productivité horaire moyenne de 59€.

En plus d'être un outil économique, le télétravail peut également devenir un outil social au service du bien-être de certains salariés, à condition que l'on puisse l'utiliser à bon escient. « Il ne faut pas que la vie professionnelle vienne empiéter sur la vie privée, explique Stefanie Reetz, directrice associée du cabinet de conseil RH AlterNego.¹² Ce n'est pas parce qu'on est contraint de rester chez soi, en télétravail, qu'on doit être disponible constamment. Cela nécessite de poser un cadre clair et transparent. » Les managers doivent ainsi veiller à cet équilibre tout en acceptant que le télétravail n'obéit pas aux lois sur le présentisme : un salarié n'a ainsi plus à être disponible sur une plage horaire donnée, mais peut s'adonner à d'autres tâches en parallèle (chercher ses enfants à l'école, réaliser une téléconsultation médicale, réaliser quelques courses, se divertir ou se détendre entre deux missions, etc.) tant que le travail demandé est réalisé.

Proposition 1 – Revoir la législation sur les heures de travail. Le télétravail échappe aux règles fordistes du temps de travail linéaire. Un télétravailleur organise sa journée en fonction du travail demandé mais également en fonction de certains impératifs privés. Ainsi, sans remettre en cause le calcul du temps de travail, il convient d'adapter la législation existante sur les heures travaillées en assouplissant le cadre inhérent aux pauses légales existantes entre deux journées (fixé à 11h actuellement), ainsi que celui sur les pauses méridiennes.

II) 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

¹² « Le télétravail pourrait devenir la norme durablement », Le Figaro, 27 avril 2020.

¹³ Code du travail, article L. 5212-2

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.¹⁴ 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.¹⁵ 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

¹⁴ « *Consolider l’emploi des travailleurs handicapés* », RF Social, Cahier juridique n°92, décembre 2009, pp. 59-61.

¹⁵ *Loi n°2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels*, parue dans le JO n°0184, 9 août 2016.

notamment possible de développer des formes progressives de réduction du temps de travail dans l'entreprise en fonction de l'âge.¹⁶

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.¹⁷ 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 travail¹⁸, proposait d'enrichir l'article L. 1222-10 du Code du travail : « 6° 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 2 - 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.

16 Patricia VENDRAMIN et Gérard VALENDUC, *Technologies de l'information et de la communication, emploi et qualité du travail*, 2002, consultable en ligne, p. 117.

17 Margaret MARUANI, *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte, 2011, p. 97.

18 « *Projet de loi relatif au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels*, Amendement n°463, 1er juillet 2016 ».

Proposition 3 – 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 4 – 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.

III) Un outil au service de la continuité d'activité

Que ce soit en raison de grèves ou des restrictions liées à la situation sanitaire, notre pays s'est souvent retrouvé partiellement à l'arrêt ces derniers mois, obligeant de nombreux salariés à rester chez eux.

Jean-Marc Vittori écrivait dans une chronique aux *Échos* que la grande grève de décembre 2019 allait précipiter la massification du télétravail.¹⁹ Grâce à ce mouvement de blocage des transports, il estimait que la France pourrait connaître 10 millions de télétravailleurs en 2029, et que toutes les catégories professionnelles, du médecin pratiquant la téléconsultation à l'ouvrier pilotant la production depuis son domicile, seraient concernées.

Ce mouvement enclenché à la fin de l'automne 2019 s'est prolongé durant les 8 semaines de confinement subies par la population française, où le télétravail a été utilisé comme une solution de secours pour des milliers d'entreprises, leur permettant d'assurer un repli stratégique pour continuer leur activité malgré la pandémie.

Durant cette période, la possibilité de travailler à distance a permis de réduire la chute de la productivité et de sauver de nombreuses entreprises de la faillite. Entre le 16 mars et le 11 mai, 25 % des

19 « La grande grève qui déclencha la révolution du télétravail », Les Échos, décembre 2019.

salariés se sont déclarés en télétravail.²⁰ À raison d’une durée de travail moyenne de 7h par jour, nous pouvons en déduire qu’il y a eu alors une « sauvegarde » de productivité par rapport à une situation de confinement où le télétravail n’aurait pas été possible. Selon nos calculs, ce gain pour l’économie française est compris entre 216 et 230 milliards d’euros de PIB (167 et 173 milliards d’euros de PIB lors du premier confinement, et entre 49 et 57 milliards d’euros lors du second confinement).²¹ Ce sont ainsi plus de 9 points de PIB qui ont été sauvés en 2020 par le déploiement du télétravail, par comparaison avec une situation hypothétique où cette pratique aurait été impossible. Ce résultat est fait sous l’hypothèse d’un taux de recours de 40 %²² lors du premier confinement et de 25 % lors du deuxième.

L’enseignement que nous devons tirer de cette pandémie est que le télétravail est plus que jamais un moyen de continuer son activité en cas d’empêchement, et qu’il doit donc être inclus comme tel dans les plans des entreprises et de l’État.

Juridiquement, l’employeur doit assurer la sécurité et la santé des travailleurs et mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour assurer cette sécurité. Aussi depuis quelques années, on est en droit de se demander si l’employeur doit également les prémunir de manière préventive contre les épidémies, telles que la grippe aviaire ou plus récemment celle du Coronavirus.

Le ministère du Travail incite fortement les entreprises à prévoir, dans leur plan de continuité d’activité, un dispositif de télétravail, afin de contrer les effets d’une situation de pandémie grippale et éviter une paralysie progressive de l’activité économique du pays. Ainsi dans une fiche pratique à la disposition des entreprises, il indique : « Le travail à distance, notamment le télétravail, lorsqu’il a été organisé au préalable, est une modalité particulièrement efficace dans la mesure où elle permet la continuité de l’activité de l’entreprise tout en protégeant les salariés. Elle limite les déplacements et les

20 *Activité et conditions d’emploi de la main-d’œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19*, DARES, avril 2020.

21 Deux méthodes d’estimations ont été utilisées : la première, microéconomique, estime la productivité agrégée de chaque télétravailleur ; la seconde, macroéconomique, estime le gain de PIB au regard de la proportion de télétravailleurs dans la population active. Ces deux méthodes donnent des résultats presque identiques, nous permettant ainsi d’estimer la fourchette des gains. Il est à noter que dans aucune de nos méthodes nous n’avons souhaité appliquer le coefficient d’amélioration de 22 %, considérant que, pour de nombreux néo-télétravailleurs ou parents télétravaillant, ce gain de productivité original serait en fait gommé soit par la période d’adaptation à cette pratique, soit par le potentiel dérangement représenté par la garde d’enfants.

22 Dans notre typologie présentée en annexe 1, nous montrons que seuls 27 % des actifs occupent un emploi « télétravaillable » par nature. La mise en confinement de 75 % de la population active (25 % des actifs occupent un emploi considéré comme indispensable) a élargi la population de télétravailleurs, en incluant des actifs jugés comme « éligibles sous conditions » dans notre typologie ainsi que d’autres actifs qui réalisent maintenant leurs tâches à distances (médecins généralistes et spécialistes, enseignants). Pour ce qui est du second confinement, moins strict sur le plan du travail physique, il n’a vu que 25 % de télétravailleurs, selon le baromètre Happydemics, revenant ainsi à des standards plus classiques.

contacts et réduit d'autant le risque redouté de contaminations supplémentaires sur le lieu de travail ».²³

L'article L. 1222-11 du Code du travail prévoit qu'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. La rédaction actuelle de cet article n'interdit pas le recours au télétravail en cas de pic de pollution, mais elle ne l'encourage pas non plus. En mai 2016, un amendement prévoyait de faciliter le télétravail en cas de pollution.²⁴ À l'article L.1222-11 du code du travail, les mots « ou en cas de force majeure » auraient été remplacés par les mots « en cas de force majeure ou en cas de pic de pollution, mentionné à l'article L.223-1 du code de l'environnement ». Si cet amendement n'a pas été retenu, le gouvernement peut prévoir de nouvelles dispositions relatives aux pics de pollution. Il s'agirait tout à la fois de préserver la santé des salariés et de lutter contre l'aggravation des phénomènes de pollution atmosphérique.²⁵ S'il est à gager que la gestion des épidémies fera maintenant partie prenante de nos vies, la pollution engendrée par le réchauffement climatique deviendra elle aussi notre lot quotidien et doit donc être incluse comme telle.

Proposition 5 - Généraliser des plans de continuité d'activité incluant le télétravail comme voie de recours. Pour prévenir tous les risques exogènes provoquant un arrêt partiel ou total de l'activité, les plans de continuité de l'activité des entreprises doivent inclure le télétravail comme un recours essentiel, afin de lui donner une consistance légale (les plans de continuité doivent être validés par le CSE de l'entreprise). Le pic de pollution doit également être inclus comme un élément potentiellement déclencheur de ces plans de continuité.



23 Circulaire DGT 2007/18 du 18 décembre 2007 relative à la continuité de l'activité des entreprises et aux conditions de travail et d'emploi des salariés du secteur privé en cas de pandémie grippale disponible sur le site interministériel : www.grippeaviaire.gouv.fr

24 Ainsi, la facilitation du télétravail en cas de pollution apparaît comme une mesure réactive et efficace, en ce sens que le télétravail, défini à l'article L.1222-9, prévoit qu'un travail qui aurait pu « être exécuté dans les locaux de l'employeur » soit « effectué par un salarié hors de ces locaux ». Projet de loi visant à instituer de nouvelles libertés et de nouvelles protections, Amendement n° COM-334, 27 mai 2016, commission des affaires sociales.

25 Selon l'Organisation Mondiale de la Santé, la pollution atmosphérique a été la conséquence de 600 000 décès en Europe rien qu'en 2010. « *Maladies et mortalité : selon une nouvelle étude de l'OMS, la pollution de l'air coûte aux économies européennes 1,6 billion d'USD par an* », [http://www.euro.who.int/fr/media-centre/sections/press-releases/2015/04/air-pollution-costs-european-economies-us-\\$-1.6-trillion-a-year-in-diseases-and-deaths,-new-who-study-says](http://www.euro.who.int/fr/media-centre/sections/press-releases/2015/04/air-pollution-costs-european-economies-us-$-1.6-trillion-a-year-in-diseases-and-deaths,-new-who-study-says), consulté le 9 août 2016.



Partie II – Des mesures concrètes d’accompagnement

I) L’équipement des salariés

La mise en télétravail précipitée d’un quart de la population active française a démontré par endroits la difficulté pour de nombreuses entreprises d’équiper leurs collaborateurs en outils informatiques domestiques, nécessaires à la continuité de leur activité.

« Notre société est très largement habituée à cette méthode de travail en éloignement, explique Yves de France, président d’Escape International, car elle est complètement internationale, donc décentralisée. Les acteurs sont très souvent en déplacement, ou bien en repos chez eux alors qu’un certain nombre de travaux statiques sont à réaliser (après un déplacement, en vacances). Ils sont donc conduits à exécuter des tâches d’écriture, de partage de données, hors du bureau (comptes-rendus, propositions, plans de travail, rédaction de power point de présentation, etc.). C’est là le premier constat : le télétravail est bien adapté aux tâches qui ne nécessitent pas de mise en œuvre pratique matérielle en groupe, ni d’empathie, mais de la précision, de la coordination et du professionnalisme dans l’argumentaire technico-commercial. Il n’y a donc eu aucun problème de transition, ni d’adaptation, dans cette optique. »

Pour Bryan Coder, fondateur de Ouest Digital, entreprise spécialisée dans la communication numérique, « la transition s'est bien déroulée car nous avons instauré officiellement le télétravail il y a plusieurs mois, pour permettre un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, mais aussi pour réduire l'empreinte écologique de l'entreprise. Chacun maîtrisait donc déjà bien les outils de collaboration à distance. En revanche, ce qui est plus difficile, c'est de passer d'un télétravail occasionnel (1 à 2 jours par semaine) à un télétravail à temps plein. Au début, je pensais, peut-être naïvement, que tout se passerait bien étant donné qu'on avait déjà l'habitude. En réalité, le *full remote* nous a poussé à repenser certains aspects de notre organisation. Je le vois positivement, car cela nous pousse à améliorer nos méthodes de travail. La distribution des dossiers, par exemple, limite le nombre de personnes en visio avec nos clients. La technologie ne résout pas tout : plus vous êtes nombreux, plus les visio sont difficiles à suivre et exigeantes en termes de concentration. La préparation de nos échanges, que ce soit en interne ou en externe, évolue également : pour qu'une visio dure moins longtemps, nous envoyons désormais la liste des points à aborder en amont, en précisant pour lesquels il y aura besoin d'une décision (certains points informels pouvaient durer plus longtemps que les points importants). Enfin la précision d'usage entre nos différents moyens de communication s'est accrue, en les hiérarchisant : téléphone (urgent / important), mail (complexe ou communication externe avec nos clients), visio (réunion de travail), messagerie interne (communication asynchrone). Néanmoins, s'il est certain que nous allons augmenter notre cadence en télétravail, je doute que nous passions au 100 % télétravail : nous avons besoin de nous voir, ne serait-ce que pour entretenir le lien social. C'est essentiel pour construire une entreprise solidaire et résilience. »

Selon la DARES, dans le monde pré-Covid 19, seuls 3 % des salariés télétravaillaient de manière régulière (à raison de 7 heures minimum par semaine), 4,2 % déclaraient pratiquer le télétravail occasionnellement (quelques journées ou demi-journée par mois) et 1 % des salariés télétravaillaient de manière intensive (3 jours ou plus par semaine).²⁶ En revanche, durant le confinement, ce sont 25 % des salariés (et près de 40 % de la population active) qui ont eu recours à cette pratique de manière quotidienne. Si ces actifs sont amenés à adopter cette nouvelle pratique au moins de manière régulière, comme on peut le penser, alors il faudra les équiper au mieux pour assurer au mieux la continuité de l'activité.

26 Quels sont les salariés concernés par le télétravail ?, DARES, novembre 2019.

Actuellement, il existe certaines disparités dans l'accès aux outils informatiques. Si 89 % des ménages français disposent d'un accès internet depuis leur domicile, ils ne sont que 82 % à être équipés pour accéder à internet à travers un périphérique connecté, comme un smartphone, une tablette ou un ordinateur.²⁷

Seuls 77 % des ménages français sont actuellement équipés d'un ordinateur (fixe ou portable), outil qui constitue pourtant un préalable indispensable pour pratiquer le télétravail. Une donnée qui varie néanmoins selon le revenu et l'âge : seuls 71 % des ménages du 1er quintile sont équipés, contre 92 % de ceux du 5ème quintile²⁸ ; 94 % des Français âgés de 25 à 39 ans sont équipés, contre 65 % pour les plus de 60 ans²⁹ .

Afin d'assurer le confort et l'efficacité des télétravailleurs potentiels, il est donc indispensable d'augmenter leur taux d'équipement. L'objectif doit être de procurer un maximum d'équipements informatiques à visée professionnelle qui soient non seulement dotés d'une grande capacité de stockage et d'une puissante mémoire vive (au moins 4Go) mais également des connectiques permettant de passer des appels audios et vidéos (webcam et micro) pour ainsi faciliter les communications et la tenue de réunions virtuelles.

Proposition 6 – Équiper massivement les actifs éligibles par la mise en place d'une mesure de suramortissement d'un an des équipements de qualité, équipés avec les logiciels de protection et opérationnels nécessaires. L'effet de cette politique sera de grandement faciliter le recours au télétravail en permettant aux salariés d'être équipés des logiciels nécessaires à son bon déroulement. Cette mesure pourrait être financée à travers un crédit d'impôt sur l'impôt sur les sociétés.

II) La sécurisation des pratiques

L'un des aspects les plus inquiétants de la massification du télétravail non préparé, comme cela a été le cas pendant le « grand confinement » du printemps 2020, est celui de la sécurisation des données et des échanges. Passer du jour au lendemain d'un travail sur site à un travail à domicile a été certes une grande prouesse, mais cet épisode a également souligné la nécessité de préparer au mieux cette transition en amont.

27 *L'économie et la société à l'ère du numérique*, INSEE, novembre 2019.

28 *Ibid.*

29 *Tableaux de l'économie française*, INSEE, mars 2019.

Le risque cyber n'a jamais été aussi grand que durant cette période, où de nombreuses entreprises ont été fortement exposées à des attaques malveillantes ou à des vols de données. Les entreprises les plus sensibles étant celles qui ont découvert le télétravail lors de cette période et n'ont ainsi pas appliqué les protocoles des organisations plus habituées à ce procédé. L'entreprise AXA a par exemple réussi à mettre 100 % de ses salariés en télétravail tout en continuant à réaliser des actes assurantiels sensibles à distance, par exemple en mettant en place un système de constatation d'accident grâce à la visio-conférence. Les TPE, structures n'ayant par essence pas de RSSI (responsable de la sécurité des systèmes d'informations), sont plus exposées que les grands groupes et ne disposent que d'une protection standard et limitée de leur système d'information. Pis encore, alors que les flux de données entrants et sortants ne transitent que par l'intermédiaire d'un serveur unique et interne lorsque le travail est sédentarisé, il y a un risque plus important de captation ou de violation par autrui lorsque les flux se font à distance.

Pour Benjamin Leroux, directeur marketing et innovation de la société Advens, spécialisée dans l'accompagnement en cybersécurité des entreprises, « une grosse attaque informatique peut mettre une entreprise à genoux en lui imposant l'arrêt de son activité pendant plusieurs mois. La réparation présente elle aussi un coût très important. Le malicieux Emotet³⁰, qui s'infiltrer dans un réseau et permet de subtiliser des données privées et confidentielles, coûte 1 million d'euros à éradiquer d'un système. »

La mise en pratique du télétravail s'accompagnant régulièrement de l'utilisation de réseaux domestiques non sécurisés et d'ordinateurs personnels non protégés, les risques cyber (usurpations d'identité, fraude au président ou faux ordres de virement) augmentent. Un fait inquiétant, lorsque l'on sait que le recours au télétravail a été massif dans beaucoup de secteurs à l'activité très sensible (55 % des salariés du secteur des activités financières et des assurances ont été propulsés en télétravail du jour au lendemain³¹) mais qui semble avoir été anticipé en amont par certaines entreprises : « La mise en place du télétravail a été facilitée car la structuration de l'entreprise a tout de suite été pensée pour simplifier le travail à distance, explique Bryan Coder, que ce soit dans l'accessibilité aux dossiers ou dans la protection des données de nos clients (comme leurs mots de passe). C'est évidemment très lié à notre métier puisque tout passe par internet. »

30 « La prolifération du malicieux Emotet et l'exploitation de BlueKeep en augmentation », agence du numérique en santé.

31 *Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19*, DARES, avril 2020.

Néanmoins, tous les secteurs sont concernés par des attaques malveillantes. Pour Benjamin Leroux, « le piratage n'est plus sectoriel. Il y a quelques années, les banques étaient principalement ciblées. Puis cela a été le tour du commerce en ligne et de la santé. Aujourd'hui, toutes les entreprises et les administrations de tous secteurs confondus sont concernées et frappées par des attaques informatiques. Les *cryptolockers* en sont un bon exemple. Ces logiciels malveillants permettent de bloquer un ordinateur à distance et ainsi de rançonner son utilisateur. »

En plus du risque associé à la distanciation physique non programmée, les pratiques des utilisateurs sont également d'importants vecteurs de risque. Nous ne disposons pas encore en France d'une culture de l'hygiène en matière de cybersécurité : 83 % des utilisateurs d'internet se connectent à l'aide d'un simple mot de passe sur leurs différents comptes en ligne et seuls 44 % des utilisateurs de smartphones disposent d'un logiciel de sécurité³². De plus, beaucoup d'actifs restent connectés toute la journée, même à des moments où ils ne travaillent pas comme pendant le déjeuner, ce qui augmente là aussi le risque de piratage externe. La plupart des attaques se font par mail : la messagerie reste la meilleure porte d'entrée pour pirater un ordinateur.

La DGSI (Direction générale de la Sécurité intérieure) alertait récemment sur les potentiels risques liés à la massification d'un télétravail non préparé et non sécurisé³³ :

- **Vol de données par des applications tierces.** Le recours à des applications gratuites ou payantes de partage de données a accentué le risque de vulnérabilité. L'application Zoom par exemple, qui a connu un véritable essor³⁴ pendant le confinement sous l'impulsion de l'augmentation des visioconférences, présenterait de nombreuses failles de sécurité, facilitant l'accès de certains hackers malveillants à des conversations et leur permettant d'y diffuser des messages de haine ou à caractère pornographique. Ces applications de télécommunication sont également accusées de subtiliser les données personnelles des utilisateurs à leur insu³⁵.
- **Utilisation de logiciels non prévus par l'entreprise.** Actuellement, plus de 38 %³⁶ des entreprises françaises (58 %

32 Enquête TIC-ménages 2018, INSEE, novembre 2019.

33 « Les risques cyber liés au télétravail des salariés confinés dans le cadre de la lutte contre le Covid-19 », Flash ingénierie économique n°63, DGSI, avril 2020.

34 Zoom a été l'application gratuite la plus téléchargée dans 77 pays sur iOS et sa valorisation boursière a progressé de 100 % depuis janvier 2020. Source : « Coronavirus : Zoom, le service de visioconférence qui flambe en Bourse en pleine crise », Les Échos, 26 mars 2020.

35 « What You Should Know About Online Tools During the COVID-19 Crisis », Electronic Frontier Foundation, mars 2020.

36 « Nouveaux outils et technologies de travail dans les entreprises », L'économie et la société à l'ère numérique – édition 2019, INSEE, novembre 2019, pp. 104-105.

pour les entreprises du secteur des technologies de communication et des supports de l'information, qui concentre à lui seul 60 % des télétravailleurs³⁷) utilisent un logiciel de gestion interne à l'entreprise ; et 22 % ont recours à des outils de travail collaboratif internes (66 % pour le secteur des TCSI). Face au grand nombre de connexions en simultané, les systèmes peuvent connaître certaines latences et ralentissements dans le fonctionnement qui pourraient conduire les salariés à se tourner vers des solutions plus rapides mais non validées par le processus du RSSI. Le recours à des applications tierces engendre un véritable risque cyber par l'échanges d'informations importantes ou sensibles sur des canaux non sécurisés (pendant le confinement, 21 % des salariés se sont mis à utiliser de nouveaux outils numériques qu'ils ne maîtrisent pas encore et dont ils ne peuvent tirer une utilisation sécurisée³⁸).

- **Usurpation d'identité.** L'alerte de la DGSI concerne également les tentatives d'hameçonnage par mail, visant à subtiliser les informations de connexion, qui deviennent plus régulières lorsque l'on se retrouve isolé sur un réseau domestique. Les procédés pour y parvenir sont assez classiques : le pirate envoie un faux mail à sa cible, en se faisant passer pour une entreprise ou un service public, et lui demande de renseigner son mot de passe pour accéder à un service particulier (payer ses impôts, recevoir un colis, etc.). Le fort taux d'utilisateurs disposant d'une authentification simple (en opposition à une double authentification par smartphone) à ses réseaux en ligne favorise ce vol de données qui peut ainsi déboucher sur une usurpation d'identité de la part de hackers malveillants, sans que l'entreprise ne puisse s'en apercevoir.

Pour juguler ces risques, les entreprises doivent être mieux préparées à l'avenir, et ainsi établir en interne des cahiers des charges ainsi qu'un protocole à suivre pour se connecter de manière totalement sécurisée à distance (applications « propres » comme Tixeo ou Jitsi, utilisation de matériel uniquement dédié à l'utilisation professionnelle, recours à des connexions chiffrées et protégées).

Les entreprises doivent également s'imposer une culture cyber interne. Il y a certains gestes barrières à absolument respecter en informatique, notamment dans la gestion de sa boîte mail « qui reste la meilleure porte d'entrée pour pirater un ordinateur », selon

³⁷ *Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19*, DARES, avril 2020.

³⁸ « *Baromètre des économies régionales... confinées* », sondage Odoxa pour Adviso Partners, avril 2020.

Benjamin Leroux. Parvenir à discerner des tentatives de phishing et de piratage relève de la base de la cyber-sécurité et doit devenir une compétence acquise par tous les salariés. « Le fait que la plupart des entreprises ne soient pas équipées en matière de cyber-sécurité relève d'une double cause, ajoute Benjamin Leroux : économique, car les solutions proposées peuvent présenter un coût prohibitif pour les petites entreprises ; et culturelle, car la plupart des structures n'ont pas encore pris conscience de l'importance de ces procédés dans la sécurisation de leurs activités. Durant le confinement, les organisations déjà équipées ont demandé un renforcement de leur accompagnement, alors que celles qui n'en avaient pas n'ont pas tenté de s'équiper. »

Proposition 7 - Renforcer les systèmes de protection contre les attaques informatiques dans toutes les entreprises, notamment les plus petites. En plus de former tous les salariés aux bases de la cyber-sécurité, l'entreprise doit établir une charte interne à destination des télétravailleurs pour s'assurer qu'ils n'utilisent que les applications validées par l'entreprise. L'entreprise doit également mettre à disposition de ses salariés des applications totalement sécurisées ainsi que des solutions respectant de manière stricte et transparente le RGPD. Ces protocoles doivent respecter les standards imposés par la norme ISO 27001, qui certifie la mise en place effective d'un système de management de la sécurité de l'information³⁹.

Proposition 8 - Mettre en place un plan de suramortissement d'un an sur l'achat et l'installation de systèmes de protection informatique. Le but est d'équiper toute la flotte informatique pour éliminer les risques d'attaques informatiques ciblant les travailleurs à distance utilisant le réseau de l'entreprise. Pour l'État, l'effet de cette mesure sera une légère baisse des rentrées liées à l'impôt sur les sociétés sur deux ans.

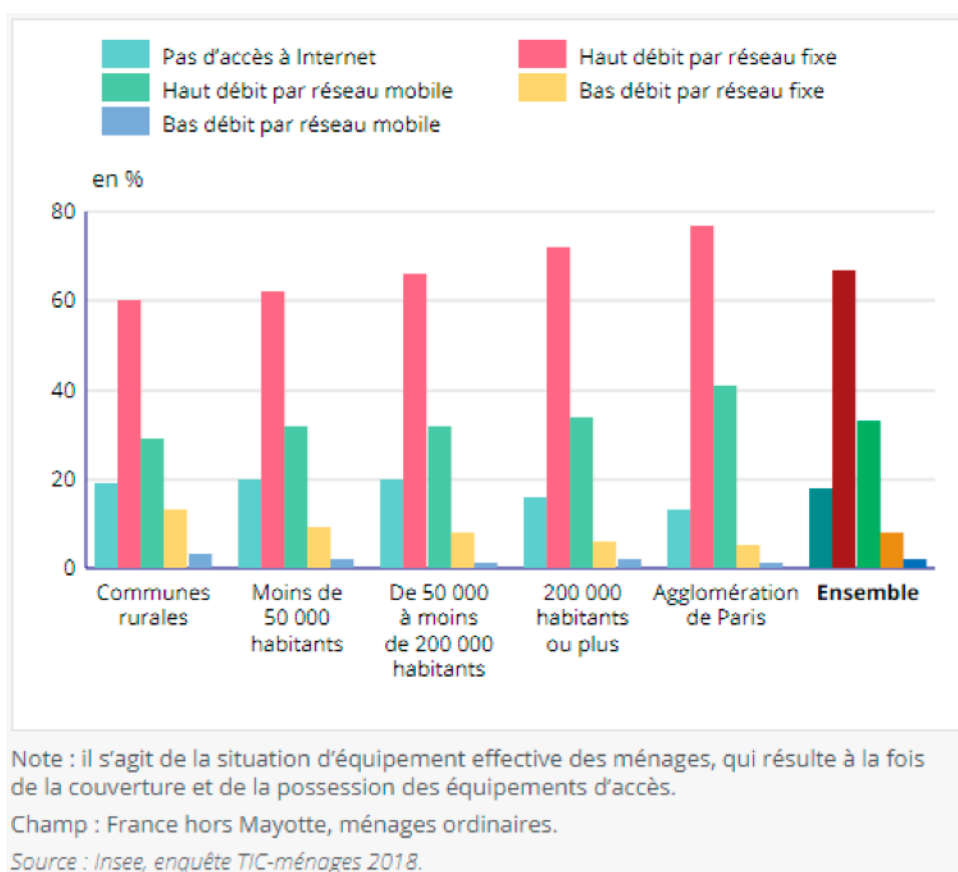
Proposition 9 - Mutualiser les dépenses et les formations en cyber-sécurité. Le principal frein rencontré par les petites structures étant d'ordre financier, nous proposons de rendre accessibles ces solutions à toutes les TPE et les micro-entreprises du territoire. Les CCI et les branches pourraient mutualiser les achats d'équipements et de financement de formations spécifiques pour les redistribuer ensuite à leurs adhérents (à prix comptant). Ce double maillage permettrait d'augmenter sensiblement le taux d'équipement et l'hygiène cyber de nos entreprises, et ainsi de diminuer fortement les risques cyber.

³⁹ http://www.france-certification.com/les-certifications/iso-27001/?gclid=Cj0KCQjwy6T1BRDXARIsAIqC-TXqrlCRsioBXaSgbAWnujceC6To8-oxQalupU2_vDRdu-1Ihm6JtLnEaAo5bEALw_wcB

III) La connexion des territoires

L'hétérogénéité spatiale de l'accès à internet engendre une forte inégalité entre les territoires. Sur l'accès à la connexion, une fracture s'opère entre les grands centres urbains et les zones rurales.

Graphique 1 - Type d'équipement de connexion selon la taille de l'unité urbaine en 2018⁴⁰



Entre l'agglomération de Paris et les communes rurales, le taux d'accès des ménages à des équipements permettant la connexion en très haut débit varie de près de 20 points. On remarque à travers le graphique 1 que la probabilité d'être équipé en très haut débit augmente mécaniquement avec la taille de l'agglomération. Ainsi, il n'est pas possible de télétravailler dans les mêmes conditions selon les territoires, ce qui accentue mécaniquement la fracture territoriale en augmentant le potentiel d'attractivité de certains bassins au détriment d'autres.

40 Graphique tiré de *L'économie et la société à l'ère du numérique*, INSEE, novembre 2019, p. 91.

Rappelons, à toutes fins utiles, que le plan Très Haut Débit, enclenché par l'État en 2013 vise à couvrir 100 % de la population en accès à la fibre d'ici 2022. Or, pour le moment, nous dénombrons encore plus de 6 millions de Français sans accès internet supérieur à 3 Mb/s (vitesse constituant le minimum pour une connexion décente), 2200 communes sans accès 3G et 300 communes sans accès 2G sur la couverture mobile.

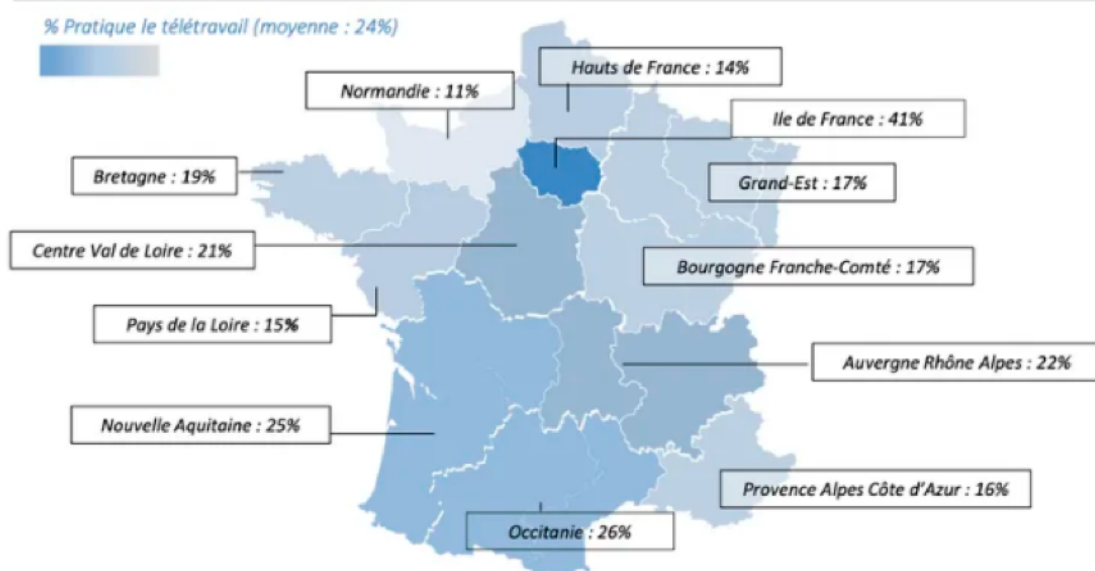
Cette inégalité patente oblige une partie de la population à vivre en mode avion. Un fait rendu encore plus saillant par la crise du Covid 19, pendant laquelle la pratique du télétravail n'a pas été la même selon les différentes régions de France.

Graphique 2 – Répartition des actifs pratiquant le télétravail durant le confinement⁴¹



Aux actifs en emploi :

Parmi les situations suivantes, dites-nous laquelle décrit votre situation actuelle :



On observe que le recours au télétravail est presque 4 fois supérieur en Île-de-France qu'en Normandie. La grande disparité des résultats observés sur le graphique tient à deux éléments : l'équipement du territoire et la typologie des entreprises créées dans les différentes régions (les huit grandes métropoles françaises concentrent 84 % des créations d'emplois de ces dix dernières années⁴²).

⁴¹ Carte issue du Baromètre des territoires, réalisé par Odoxa-Adviso Partners pour France Bleu, France Info et Challenges et publié le 7 avril 2020.

⁴² *Troisième baromètre annuel de l'attractivité des métropoles françaises*, Cabinet Arthur Loyd, novembre 2019.

Pour répondre à cette situation, il convient de s'attaquer aux inégalités de connexion et à la répartition déséquilibrée des créations d'emplois. Si ce second problème devrait se résoudre à long terme (voir partie III), l'égalité dans l'accès à une connexion internet peut être atteinte rapidement.

Une petite comparaison européenne nous permet d'ailleurs d'observer que la France se situe à peine dans la moyenne des pays les plus connectés. En effet, l'Estonie (90 %), la Suède (92 %), le Danemark (93 %), le Luxembourg (93 %), l'Allemagne (94 %), la Finlande (94 %), le Royaume-Uni (95 %) et les Pays-Bas (98 %) font tous mieux que nous en termes d'équipement de leur population, ce qui témoigne de la marge de progression que nous avons encore en la matière.⁴³

Proposition 10 - Accélérer la montée en charge du plan Très Haut Débit, en inversant la logique de couverture qui prévaut. La logique actuelle, celle d'un taux de couverture de 100 % de la population, doit être remplacée par un objectif de couverture à 100 % du territoire, pour que les zones blanches dépeuplées soient fibrées et puissent ainsi devenir attractives pour les populations actives, indépendamment de leur densité en habitants.



43 « Digital economy and society statistics - households and individuals », Eurostats, juin 2019.



Partie III – Vers un exode urbain

I) La déspatialisation du travail

Le confinement a engendré de nombreuses prises de conscience chez les Français, et parmi elles figure l'importance du logement. Être enfermé 23 heures sur 24 dans une maison avec jardin ne représente pas la même chose que vivre confiné dans un petit appartement sous les toits. De même, le confort d'une assignation à résidence en ville n'est pas le même que celui en zone rurale. Un parisien vit par exemple dans une surface moyenne de 31m². La superficie moyenne des appartements dans la capitale est seulement de 59m², quand celle des autres logements en France est de 91m².⁴⁴ On peut supposer qu'une grande partie des actifs verra dans cette différence une incitation à quitter les centres urbains pour investir les campagnes. Le télétravail constitue une chance d'assouvir ce désir sans nuire à la carrière des intéressés, grâce à la déspatialisation du travail.

⁴⁴ Sondage réalisé par l'IFOP pour BNP Paribas Real Estate, avril 2020.

La spatialisation désigne la localisation dans l'espace d'une activité. Au XIXe siècle, la ville s'est organisée comme une grille, avec des lieux destinés à l'habitation, d'autres aux loisirs, d'autres encore réservés au travail. L'émergence des nouvelles capacités de communication entraîne une désatialisation progressive des espaces de consommation, de production et de loisir. On assiste au basculement même de la notion d'espace destiné à un usage particulier. Avec la multiplication des espaces de *coworking* et le développement du télétravail, il n'y aura peut-être même plus d'espaces uniquement tournés vers l'activité professionnelle. Dans les entreprises numériques comme chez Google par exemple, l'interpénétration entre vie publique et vie privée est permanente. Ces entreprises revisitent le concept du phalanstère⁴⁵, imaginé par Charles Fourier. Le succès des tiers-lieux traduit des évolutions nettes dans les attentes des salariés et annonce des transformations importantes de l'organisation du travail. Dans un certain nombre de situations, la faculté de travailler à distance pourrait constituer un droit. Pour les entreprises, le télétravail est même l'occasion d'élargir leur périmètre de recrutement en allant « chasser » dans d'autres bassins d'emplois et ainsi trouver de nouvelles compétences, géographiquement éloignées.

Grâce au télétravail, nous pouvons imaginer que les actifs ayant cette possibilité quitteront les métropoles pour se rendre dans les territoires ou rejoindre des villes moins peuplées à la recherche d'un cadre de vie plus agréable (comme le montre par exemple l'attraction des cadres parisiens pour une ville comme Bordeaux⁴⁶).

Nous pouvons également imaginer qu'un nombre beaucoup plus important de personnes continueront de travailler à Paris, tout en habitant en périphérie d'une grande ville, dans une ville moyenne, voire dans un petit village. Dans le secteur de la banque, de nombreux cadres ont choisi de quitter Paris tout en continuant à y travailler. La zone immobilière entourant la gare d'Arras connaît ainsi une explosion de la demande, les constructions s'y multiplient fortement. Elle est devenue très prisée des actifs parisiens qui y voient la possibilité de se rendre quotidiennement sur leur lieu de travail en moins d'une heure grâce au TGV, ou de s'y rendre deux jours par semaine en travaillant le reste du temps depuis chez eux sans avoir à se déplacer. De fait, il n'est pas nécessaire de se déplacer pour assister à une réunion importante : le succès des applications Zoom, Teams ou Skype en 2020 le montre parfaitement.

⁴⁵ Charles Fourier considérait que l'attraction naturelle des humains pour l'activité et la vertu était entravée et pervertie par le travail. Il invente une sorte d'exploitation agricole avec des bâtisses pour le logement et l'amusement

⁴⁶ Source : étude Cadre emploi – août 2018 : 58% des cadres parisiens veulent quitter Paris pour Bordeaux.

Pouvoir concilier vie professionnelle dans une grande métropole et vie à la campagne sera ainsi possible. Ce phénomène permettra de désengorger les grands centres urbains mais aussi d'offrir un meilleur cadre de vie aux familles et aux travailleurs. Selon un sondage IPSOS⁴⁷ réalisé en décembre 2019, 44 % des Français préfèrent vivre dans une ville moyenne, 36 % dans une zone rurale et seulement 20 % dans une grande ville. Nous y apprenons également que la circulation et les embouteillages, la pollution et le coût de la vie sont considérés comme les principaux inconvénients de la vie citadine. Enfin, le taux de satisfaction du cadre de vie des personnes habitant en milieu rural ou péri-urbain est de 13 points supérieurs à celui des habitants d'une métropole.

Proposition 11 - Favoriser l'installation des ménages dans les territoires. Pour permettre aux Français de concrétiser leur souhait de mobilité hors des métropoles, nous proposons d'instaurer une prime d'un montant de 5 000 € pour un couple ou une personne seule pour favoriser le déménagement et l'installation d'une famille de télétravailleurs réguliers (adultes âgés entre 21 et 55 ans) pour une présence locale minimum de 5 ans. Cette prime sera non-taxable et versée pas la CAF et sera potentiellement financée par les nouvelles rentrées fiscales liées au surplus d'activité généré par l'installation de nombreux actifs dans des zones dévitalisées.

II) La revanche des territoires

Les technologies de communication et la connectivité à très haut débit permettent aux actifs de pouvoir dissocier lieu de résidence et lieu de travail (au sens de localisation de leur entreprise) et ainsi de s'éloigner des grands pôles d'activité pour réinvestir les territoires sans préjudice sur le plan professionnel. L'adoption massive et durable du télétravail permettra de réduire considérablement les distances subjectives entre les villes, ce qui entraînera mécaniquement un rééquilibrage du marché de l'immobilier. La demande de logements, qui influe sur le prix, ne sera plus uniquement fonction de la proximité du bien avec un centre d'activité ou des équipements tertiaires mais bien du confort global qu'il pourra apporter.

Dans ce contexte, il ne faut pas négliger les effets durables que les épisodes de confinement risquent d'avoir sur le marché de l'immobilier. La demande de logements, qui influe sur le prix, ne sera plus uniquement fonction de la proximité du bien avec un centre d'activité ou des équipements à proximité, mais aussi du confort

47 « Les citadins s'installent à la campagne », IPSOS pour Game Changers, décembre 2019.

qu'il pourra apporter. L'expérience d'enfermement vécue par les Français pourrait faire mécaniquement augmenter le prix des biens disposant d'espaces extérieurs (terrasses, jardins, balcons, etc.). La présence de ces agréments apportera une forte valeur ajoutée au bien en question, dans des proportions plus grandes qu'auparavant.

Le désir d'espace et de verdure exprimé par de nombreux Français, conjugué à la possibilité de travailler à distance, pourrait réhabiliter de nombreux territoires délaissés. Alors que le mètre carré s'échange à un prix 11 fois inférieur dans le Cantal qu'à Paris, il est fort probable que ces zones accessibles sur le plan financier soient l'objet de forts investissements, corrélés à de nouveaux projets de vie. À l'inverse, les métropoles pourraient perdre une partie de leurs occupants, ce qui fera là aussi, mécaniquement baisser les prix de leurs biens immobiliers et opérera un grand rééquilibrage des prix au niveau national.

Pour profiter au maximum de cet essor, et capter un maximum de cette activité nous encourageons les collectivités à développer le concept de télétravail vert, c'est-à-dire de concevoir des lieux dans les territoires permettant aux actifs travaillant dans des métropoles de pouvoir « couper » avec la vie citadine, en venant travailler quelques jours à la campagne, au vert, en télétravail. L'idée serait de développer des espaces de *coworking* ainsi que des tiers lieux sous le format de maisons d'hôtes, équipées en outils numériques et disposant d'une excellente connexion internet pour accueillir des actifs souhaitant travailler quelques jours dans un cadre plus champêtre. Développer de telles structures de *Bed & Business* dans des villages sinistrés permettrait de donner un second souffle économique à ces territoires en réoccupant des bâtiments désaffectés et en permettant la création de nombreux emplois indirects sur ces territoires, alimentés par le revenu des actifs de passage sur ces zones de « télétravail vert ». Ces structures pourraient générer de nouveaux emplois sur place, liés directement à l'accueil des actifs en télétravail : garde d'enfants, secrétariat, comptabilité, web-design, cyber-sécurité, etc. tandis que la restauration et les commerces alimentaires profiteraient aux agriculteurs des zones environnantes, par la valorisation des circuits courts.

Proposition 12 - Transformer les gares désaffectées en espaces de *coworking*. Pour encourager et faciliter le télétravail des actifs, la création d'espaces de *coworking* est une piste à étudier. Selon cette définition, les gares semblent tout indiquées. Transformer une gare en espace de *coworking* équipé en très haut débit est donc une piste sérieuse à explorer. Une telle expérimentation a d'ailleurs été réalisée à Paris, où la gare de Vaugirard-ceinture, fermée en 1934, a récemment été transformée en espace de *coworking* de 200m²

pour accueillir des étudiants et des entrepreneurs. Un tel projet a vu le jour grâce au budget participatif de la mairie de Paris. Il y a en France actuellement 3145 gares ouvertes et 2028 gares⁴⁸ qui sont fermées ou désaffectées. Sur le territoire national, 40 % des gares sont donc hors-service. Certains départements, comme l'Ardèche, l'Indre, la Moselle, les Vosges, le Calvados, la Manche, l'Orne, la Creuse, la Dordogne, les Pyrénées-Atlantiques, l'Aveyron, l'Hérault, les Hautes-Pyrénées et le Vaucluse, comptent même plus de gares fermées qu'en fonction sur leur territoire. Ce sont également, pour la plupart, des départements fortement touchés par la désertification. La réanimation des lieux de proximité que sont les anciennes gares est donc primordiale pour recréer de l'activité économique et du tissu social.

Proposition 13 – Inciter les entreprises à proposer des offres de *Bed & Business*. Pour profiter des ressources du télétravail tout en offrant un cadre de travail plus reposant à leurs salariés, les entreprises pourraient leur proposer ces offres pour concilier envie de vert et obligations professionnelles. L'avantage de ce dispositif pourrait être de faire profiter certains citoyens aux revenus modestes des richesses de la vie rurale, tout en brisant l'isolement de certaines personnes en télétravail, garantissant l'implantation de nouvelles activités dans des territoires dévitalisés.

III) Le volet écologique

Le recours au télétravail des actifs, qu'ils soient du secteur privé ou du secteur public, constitue également un outil écologique. En France, la distance moyenne parcourue par un actif pour se rendre de son domicile à son travail est de 26 kilomètres⁴⁹. La réalisation d'une journée de télétravail à son domicile par semaine lui permet de réduire de 20 % ses déplacements à but professionnel. Sur une année, un actif moyen va réaliser 2 200 kilomètres de trajets en moins et ainsi diminuer son empreinte écologique annuelle de 244 kg de CO₂.⁵⁰

De manière agrégée, si les 26 % d'actifs parfaitement éligibles au télétravail selon notre typologie⁵¹ et les 9 % éligibles sous conditions d'amélioration pratiquent le télétravail à raison d'une journée par semaine, la France pourrait réduire ses émissions de CO₂ de près de 2,3 millions de tonnes par an.

48 Source : SNCF – Calculs : Institut Sapiens

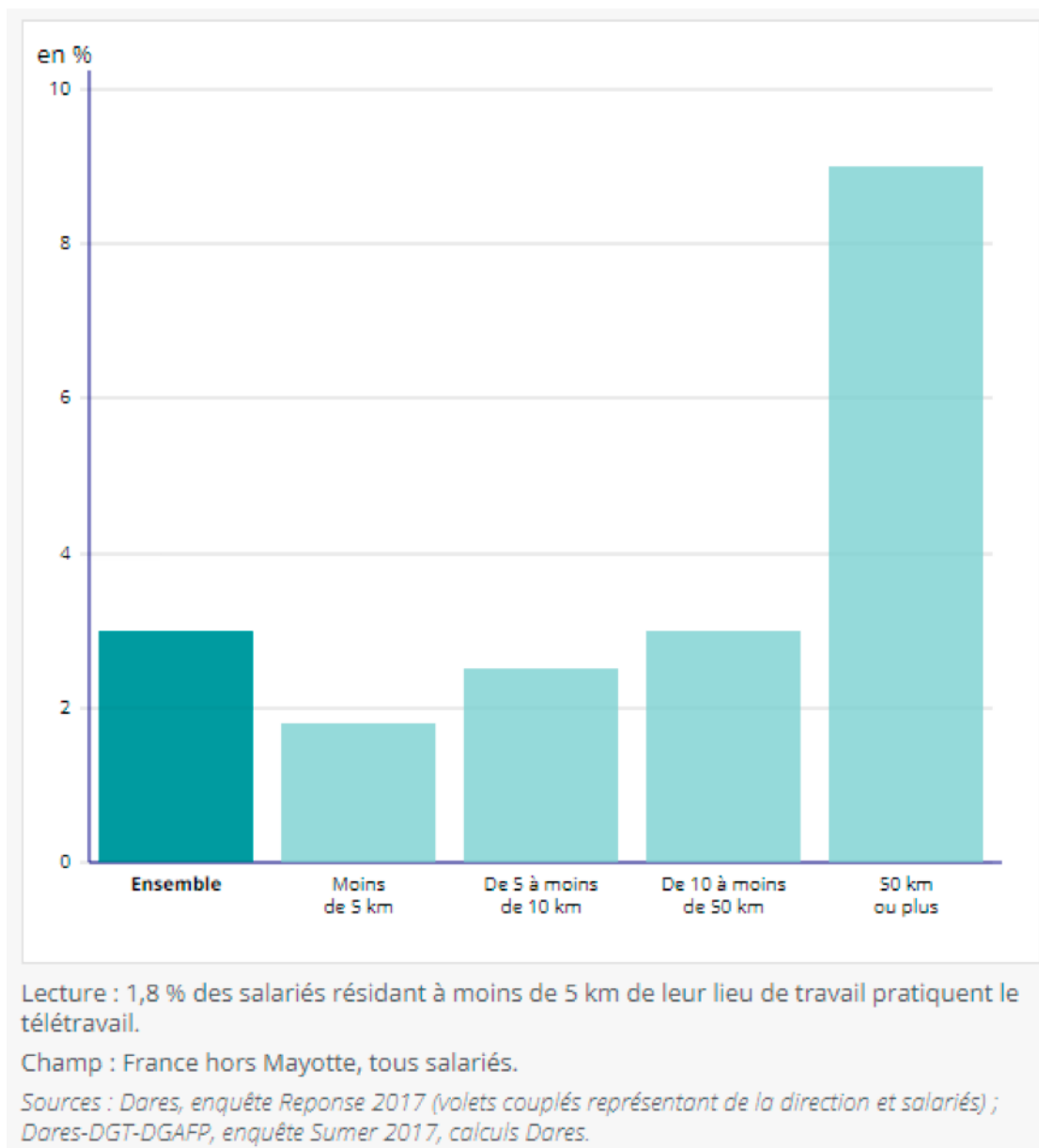
49 Source : Ministère de la transition écologique et solidaire.

50 Un véhicule émet en moyenne 111 grammes de dioxyde de carbone par kilomètre (source AAA DATA).

51 Voir Annexe 1.

Notons par ailleurs, que le télétravail représente un gain d'argent et de temps pour les actifs. Pour une journée de télétravail par semaine, l'actif moyen va augmenter son pouvoir d'achat de 198€, grâce à la réduction de ses frais de carburant. De plus, un trajet aller-retour quotidien-domicile durant en moyenne 1h04 (un résultat qui grimpe à près de 2 heures par jour pour les actifs franciliens⁵²), télétravailler deux journées par semaine représente un gain de temps moyen de 100h chaque année.

Graphique 3 - Télétravail régulier selon la distance domicile-travail⁵³



⁵² Source : Institut d'aménagement et d'urbanisme d'Île-de-France.

⁵³ « Pratique du télétravail régulier », L'économie et la société à l'ère du numérique - édition 2019, INSEE, novembre 2019, pp. 86-87.

Sur le graphique 3, nous observons qu'il existe une distribution des télétravailleurs selon la distance qui sépare leur bureau de leur domicile. Ainsi, 9 % des salariés résidant à plus de 50 kilomètres de leur lieu de travail pratiquent le télétravail de manière régulière (contre 3 % pour les salariés vivant à une distance de 10 à 50 kilomètres⁵⁴).

Pour ces actifs résidant loin de leur lieu de travail, la réalisation de deux journées de télétravail hebdomadaire permet de réduire leur empreinte CO2 de 2 tonnes par an, et augmente leur pouvoir d'achat de près de 800€.

La généralisation des outils numériques de travail peut être une source de réduction de la mobilité « inutile », en particulier des déplacements aux heures de pointe, et cela même si les personnes concernées utiliseront en partie leur temps libéré pour des déplacements personnels. Les entreprises peuvent faire évoluer les pratiques de mobilité qu'elles génèrent, notamment en adaptant leur organisation et leur fonctionnement et peuvent ainsi participer activement à la nécessaire transition écologique.



54 Idem



Partie IV – Des défis resteront à relever pour parfaire cette pratique

I) Réussir la cohabitation entre les télétravailleurs et les autres salariés

L'un des nombreux enseignements de la crise du COVID 19 a été l'inégalité latente existant entre les profils des télétravailleurs. La DARES nous apprend par exemple que 60 % des télétravailleurs réguliers avant la crise étaient des cadres (qui ne représentent pourtant que 17 % de la population active). Ce résultat corrobore celui établi par notre typologie, où les salariés pouvant facilement télétravailler sont titulaires d'un diplôme du supérieur et gagnent en moyenne 40 % de plus que ceux qui ne peuvent le pratiquer.

Nous ne pouvons donc nous résoudre à ce que le télétravail se massifie s'il ne fait qu'exacerber les inégalités existantes sur le marché du travail, entre des CSP+ résidant dans des grandes métropoles et des salariés moins qualifiés habitant dans des territoires ruraux. Il est essentiel de réussir la cohabitation émergente entre travailleurs nomades et travailleurs sédentaires pour éviter de créer une nouvelle ligne de fracture dans la société française.

Cette cohabitation doit tout d'abord s'opérer au sein des entreprises. Afin de garantir le bon climat social interne dans des entreprises, des solutions doivent être trouvées pour apporter des avantages à ceux qui ne peuvent pas télétravailler et sont donc privés de ses aspects positifs.

Proposition 14 - Prendre en charge à 100 % la prime de remboursement des frais de transport en commun dans les grandes villes, exonérée de charges sociales et d'impôt. Cette prise en charge serait supportée par l'entreprise. Elle représente un coût d'1.70€ par jour par salarié en brut ; net d'impôt sur les sociétés le coût est de 1.22 €. C'est une mesure forte qui redonne en région parisienne 37.50€ de pouvoir d'achat par mois, soit 450€ sur une année. Le coût total pour une population de 3 millions de personnes serait de 1,350 milliard d'euros par an.

II) Former les salariés ainsi que les managers

Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, la pratique du télétravail n'est pas chose facile. De nombreux témoignages sur les réseaux sociaux de néo-télétravailleurs en attestent. Entre obligation de s'imposer un rythme de travail, d'évoluer à distance de ses collègues, de s'occuper de ses enfants, de s'habituer à de nouveaux outils tout en évitant la procrastination, le passage au travail nomade nécessite discipline et accompagnement.

Pour faciliter cette transition, des formations spécifiques existent. Dans une volonté d'aider les salariés à réussir leur passage au télétravail tout en augmentant le nombre potentiel d'utilisateurs, l'entreprise Aksis, spécialisée dans le conseil en évolution professionnelle, propose des certifications validant l'acquisition par un salarié des compétences inhérentes à la pratique du télétravail.

Pour son directeur général Alexandre Carpentier, cette évaluation doit se faire de manière particulière et personnalisée. « Nous travaillons en psychométrie pour juger des aptitudes du salarié

à télétravailler ou non. En nous basant sur un modèle de type 'ce livre dont vous êtes le héros', pour parvenir à évaluer si la personne ciblée dispose des compétences essentielles pour télétravailler. Selon son score, nous pouvons soit l'accompagner pour acquérir ces compétences, soit lui délivrer une certification. »

La certification, en plus d'augmenter l'employabilité des bénéficiaires, permet également de sécuriser le télétravail. « La période que nous vivons va tout changer, souligne Christelle Duboy, responsable méthodes et qualités d'Aksis. Alors qu'on commençait à sentir que beaucoup de salariés voulaient tester le télétravail, peu d'entre eux arrivaient à sauter le pas et à vendre le concept à leur hiérarchie. La mise en place d'une certification spécifique aide le salarié à la convaincre plus facilement, en donnant un poids institutionnel à sa négociation. Du côté des employeurs, la certification est également utile car elle rassure sur la capacité du salarié à rester performant à son domicile. »

Le but est de créer un tiers de confiance pour sécuriser et pérenniser la relation de télétravail. Le télétravail peut donc s'apprendre à travers une formation professionnelle spécifique, comprenant l'acquisition de compétences comme « la capacité à connaître le fonctionnement de son entreprise, la capacité à s'organiser ou encore la capacité à faire du reporting », ajoute Christelle Duboy.

Les compétences du télétravail sont multiples et relèvent pour la plupart du domaine comportemental. Sur les 17 compétences comportementales existantes, la chaire compétences, employabilité et décision RH de l'EM Normandie en a sélectionné six qui sont indispensables au télétravailleur⁵⁵ : se connaître, résoudre des problèmes complexes, identifier des personnes-ressources, promouvoir, connaître et comprendre son organisation.

Ces formations, qui vont devenir de plus en plus importantes avec le développement progressif du télétravail, devront également proposer un pendant « managérial » pour que les cadres puissent eux aussi en bénéficier et être englobés dans ce volet pédagogique. Le management en télétravail étant différent de celui en présentiel, l'apprentissage doit être bipartite. Pour que le télétravail fonctionne, la confiance doit être partagée. Ainsi, le manager doit savoir s'effacer pour laisser de la liberté à ses collaborateurs, tout en restant disponible en soutien, en fixant des objectifs réguliers et en entretenant régulièrement le lien social entre les télétravailleurs. Il

55 « *Quelles compétences pour être un télétravailleur performant ?* » H.R Insights #3 FullRemoteSkills EM Normandie, Avril 2020

faut repenser le rôle du manager qui, du fait des plans d'économies, consacre beaucoup de temps à « produire » au lieu de mener des entretiens d'évaluation et de conseil permanent avec leurs équipes.

« Le télétravail peut être froid, distant, technique, c'est-à-dire à l'opposé des contacts apportant nuances et sens des situations, alerte Yves de France. Dès qu'il outrepassa sa réelle utilité, il conduit inévitablement à un isolement de l'individu. Le télétravail constitue *de facto* une barrière derrière laquelle les personnes se réfugient en toute bonne conscience dans l'individualisme, induisant ainsi le travail dénué d'humanité. Dans de telles conditions, les économies réalisées grâce au télétravail sur le plan financier se transforment irrémédiablement en gabegie désastreuse sur le plan humain. Nous y sommes vigilants en multipliant le nombre et la variété des échanges en mode numérique (mail, vidéo, sms, WhatsApp, téléphone, etc.). Ce qui a d'autres inconvénients, tels que le « fil à la patte » permanent et ses conséquences familiales, par exemple. »

Un bon télémanager doit donc penser à inclure un maximum ses équipes à distance dans une dynamique collective, pour ne laisser personne de côté. C'est d'ailleurs un objectif partagé par 73 % des Français, qui pensent que le télétravail présente un risque d'isolement pour les salariés, et qui passe par des mesures simples. « Il est important de rappeler régulièrement les bonnes pratiques (et non les règles) du télétravail, pour préserver le bien-être au travail, explique Bryan Coder : préserver les rituels "physiques" en les adaptant au distanciel (café du matin, réunion hebdo, etc.) ; et inciter à travailler dans un endroit calme, différent de la pièce dans laquelle ils font leurs pauses et/ou vivent. La confiance est également essentielle. En tant que manager j'ai pleinement confiance envers mon équipe. L'inverse serait même paradoxal : comment ne pas avoir confiance en des personnes que l'on a soit même choisi de recruter ? »

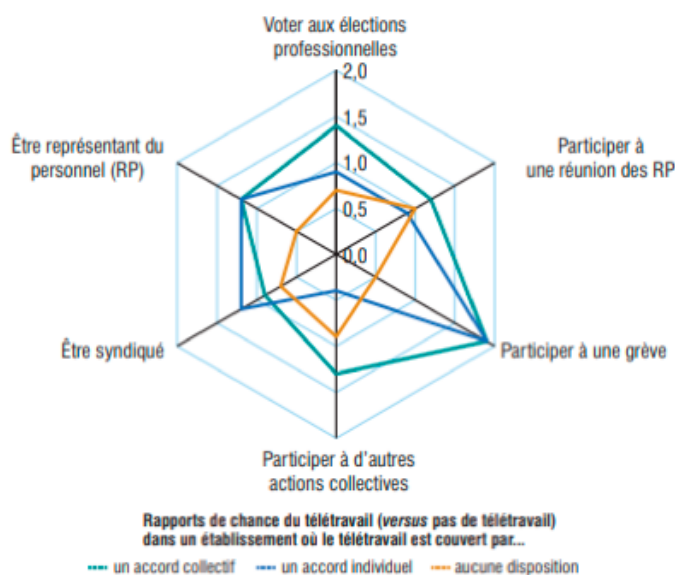
Proposition 15 - Développer les certifications liées au télétravail. Véritable atout dans un portefeuille de compétences, ces certifications permettent de sécuriser le lien de télétravail mais également de détecter les carences en formation des managers et des salariés qui pourront être corrigées à travers des formations professionnelles spécifiques, inscrites au RNCP (répertoire nationale des compétences professionnelles).

III) Le rôle des partenaires sociaux

De l'aveu de nombreux managers, les organisations syndicales sont relativement peu enclines à inciter à la pratique du télétravail en entreprise. La désindustrialisation et l'augmentation du *turn-over* en entreprise, observées depuis cinquante ans, ont profondément fait reculer leur influence et leur représentativité. Pour de nombreux militants, le télétravail représente une nouvelle menace pour la vitalité de leurs structures, car il éloigne encore plus les salariés de l'entreprise, réduisant ainsi les potentialités de rencontres et d'action.

Pourtant, dans les faits, la pratique du télétravail n'est pas antinomique avec l'engagement dans la vie de l'entreprise. Le graphique 4 nous enseigne, au contraire, que les cadres pratiquant le télétravail semblent s'engager davantage dans les relations professionnelles que les autres. Dans un établissement où le télétravail est couvert par un accord collectif, le télétravailleur a une chance 1,9 fois plus forte de participer à une grève que ses collègues non-télétravailleurs.

Graphique 4 - Implication des télétravailleurs dans les relations professionnelles au sein de l'entreprise⁵⁶



Lecture : dans les établissements où le télétravail est couvert par un accord collectif, les cadres télétravailleurs ont une propension 1,9 fois plus forte de participer à une grève par rapport à leurs collègues non télétravailleurs.

Champ : France métropolitaine, cadres du secteur privé non agricole (hors professeurs du secondaire, cadres commerciaux et professions médicales) d'établissements de plus de 10 salariés.

Source : Dares, enquête Reponse 2017.

⁵⁶ Sébastien HALLEPEE et Amélie MAUROUX, « Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ? », DARES, octobre 2019.

Sur les six critères d'engagement retenus par la DARES, on observe que les télétravailleurs s'engagent ainsi plus dans la vie sociale de leur entreprise que leurs collègues non-télétravailleurs, et cette propension augmente avec l'existence d'un accord spécifique au télétravail.

Pour le moment, le télétravail est vu comme un objet de conflit par la plupart des partenaires sociaux. Quand il n'est pas empêché tout force par les délégués du personnel, il est utilisé comme un mode de contestation et un moyen de bloquer l'activité de l'entreprise. À Turin, les syndicats de l'entreprise Scai Finance, spécialisée dans les services micro-informatiques, appellent les 160 salariés à pratiquer la grève du télétravail, seul moyen pour cette entreprise d'assurer la continuité de son activité.⁵⁷ Un fait inédit qui pourrait ouvrir la porte à de nouveaux rapports de force dématérialisés et qui risque de se diffuser aux autres entreprises pratiquantes.

Plutôt que d'en faire un objet conflictuel, les partenaires sociaux doivent se saisir de l'opportunité que représente le numérique en général, et le télétravail en particulier, pour moderniser leur action et améliorer l'engagement des salariés dans l'entreprise. Certes, les nouveaux outils de communication représentent un danger mortel pour les centrales historiques : selon un sondage IFOP pour l'Institut Sapiens et Adding, 97 % des Français sont persuadés que les salariés peuvent porter eux-mêmes leurs propres revendications auprès de leurs employeurs sans passer par les syndicats.⁵⁸ Néanmoins, selon ce même sondage, le numérique est aussi perçu par les salariés comme un moyen d'améliorer l'action syndicale (30 % des réponses), comme un mode pour reconquérir des adhérents (22 %) et comme un outil pour améliorer le dialogue social (20 %).

L'utilisation par les représentants du personnel des outils numériques peut s'avérer utile pour mieux intégrer les travailleurs à distance dans un collectif de travail et leur proposer des services plus individualisés. L'un des exemples syndicaux les plus intéressants en Europe est certainement celui du *Online Forum Telearbeit* en Allemagne, qui est un centre d'appels téléphoniques proposant un service de renseignements et d'accompagnement pour répondre aux besoins spécifiques des travailleurs à distance. En France, chez Alcatel-Lucent, le réseau social ENGAGE permet aux salariés d'avoir accès aux différents cadres de l'entreprise et de faire remonter idées et demandes d'amélioration. Un outil qui a permis d'augmenter l'engagement des salariés en interne. La révolution du télétravail est donc l'occasion d'opérer une révolution du dialogue social.

57 « Turin à l'heure de la grève du télétravail », Les Échos, avril 2020.

58 « Le regard des Français sur l'usage du numérique par les syndicats », sondage IFOP pour l'Institut Sapiens et le cabinet Adding, décembre 2018.

Proposition 16 – Numériser l’action syndicale. Les organisations syndicales doivent profiter de la virtualisation des postes de travail pour développer de nouvelles formes de discussion avec les salariés, comme des réunions syndicales dématérialisées et des forums d’échange en ligne dont les modalités pourraient être prévues par accord d’entreprise à l’occasion notamment de négociations sur le travail à distance.

Proposition 17 – Généraliser le vote électronique. Le vote classique sur papier, que ce soit pour les élections professionnelles ou les référendums internes, appelle une réponse binaire trop simpliste en regard de la réalité complexe d’une entreprise. La généralisation du vote électronique pour tous les instants démocratiques de l’entreprise, permettra non seulement de poser des questions plus complexes mais également de s’assurer que les télétravailleurs puissent conserver un lien civique avec leur entreprise.





Conclusion

Les grandes crises sont souvent le terreau de révolutions importantes. En 1666, alors que la peste bubonique ravage Londres, un jeune savant de vingt ans nommé Isaac Newton se réfugie dans la campagne de Woolsthorpe pour y continuer d'étudier. C'est lors de cette période de travail à domicile, due à un confinement sanitaire, qu'il établit, en perçant un trou dans ses volets, la théorie de la réfraction de la lumière. Quelques mois plus tard, toujours dans cette ferme, une pomme lui tomba sur la tête et il en déduit la théorie universelle de la gravité.

La pandémie que nous vivons pourrait elle aussi être l'occasion d'une grande révolution pour notre temps en massifiant le télétravail. Alors que seulement 3 % des actifs télétravaillaient régulièrement avant la crise du COVID 19, ils sont maintenant 55 % à souhaiter que cette pratique se généralise et se diffuse massivement.⁵⁹ Sans tomber dans le piège du 100% télétravail qui serait néfaste pour la cohésion des entreprises et le bien-être des salariés, il est à gager que la pratique du télétravail deviendra, grâce à la crise du COVID, une norme au sein des entreprises. Appliqué de manière régulière,

⁵⁹ « Baromètre des économies régionales... confinées », sondage Odoxa pour Adviso Partners, avril 2020.

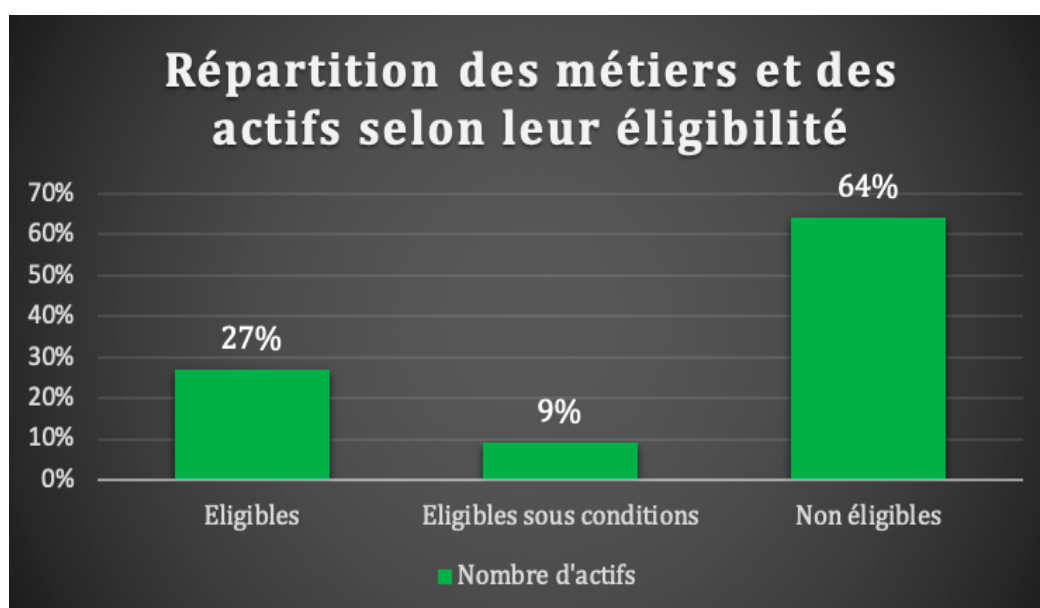
le télétravail deviendra ainsi un outil au service du management, de l'inclusion sociale, de la productivité et de la transition écologique.

Les crises économiques ont souvent eu des causes endogènes, elles sont souvent provoquées par un sous-investissement des entreprises. La crise née de la pandémie du Covid 19, par son caractère exogène, pourrait au contraire accélérer les investissements des entreprises en faveur de la transition numérique. La plupart des entreprises qui supporteront le mieux le choc sont celles qui auront su se digitaliser en amont. Cette crise pourrait ainsi être un catalyseur d'agilité et d'intelligence, en projetant notre société et nos entreprises dans une nouvelle ère, celle du travail dématérialisé et déspatialisé.



Annexe 1 - Typologie des actifs concernés

En France, sur les 26,9 millions d'actifs recensés en emploi⁶⁰, tous ne peuvent pas, par la nature de leur travail, avoir recours au télétravail. Les métiers de l'artisanat, de l'industrie mais aussi ceux de l'agriculture et du commerce de proximité, ne peuvent s'effectuer en dehors de leur lieu habituel. Néanmoins, il existe une forte proportion d'emplois pouvant se réaliser à distance, et de nombreux actifs seraient éligibles au télétravail à condition d'aménager leurs conditions de travail. Pour réaliser la typologie ci-dessous, nous avons analysé la structure des emplois français, à travers les portraits statistiques des métiers publiés par la DARES, puis nous avons attribué un score de 1 à 3 à chaque métier : 1 correspond à un métier parfaitement éligible à la pratique du télétravail ; 2 définit les métiers éligibles sous conditions ; et 3 les métiers non-éligibles⁶¹.



⁶⁰ « Enquête emploi de l'INSEE » publiée en mars 2019

⁶¹ DARES, données 2016.

Les actifs pouvant télétravailler sans aménagements.

Il y a actuellement 6,9 millions d'actifs pouvant télétravailler facilement sans aucun aménagement de leur poste de travail.

Portrait-robot :

- 86 % des actifs concernés ont un diplôme supérieur au niveau Bac + 2 (55 % ont un niveau Bac +5 ou équivalent).
- Salaire médian : 2400€.
- Taille de l'entreprise : + 50 salariés.
- Lieu de travail : villes de plus de 500 000 habitants et Paris.
- Temps de trajet quotidien médian : 45 minutes.

Il est intéressant également de noter que parmi la tranche des actifs ayant plus de 60 ans, 51 % sont parfaitement éligibles au télétravail, ce qui pourrait constituer une réponse potentielle à la problématique du vieillissement au travail.

Les actifs pouvant télétravailler à condition d'aménager leurs conditions de travail pour favoriser leur déspatialisation.

Il y a sur le marché du travail près de 2,5 millions de personnes qui pourraient devenir éligibles au télétravail à condition d'aménager leur poste de travail, leurs horaires et leurs tâches. Ils pourront devenir parfaitement opérationnels grâce à des équipements dédiés, un management adapté et une légère modification de leur façon de travailler.

Portrait-robot :

- 69 % des actifs concernés ont un diplôme supérieur au niveau Bac + 2 (50 % ont un niveau Bac +5 ou équivalent).
- Salaire médian : 2100€.
- Taille de l'entreprise : + 50 salariés et fonction publique.
- Lieu de travail : ville de plus de 500 000 habitants.
- Temps de trajet quotidien médian : 30 minutes.

Ces actifs sont très souvent occultés des études et des typologies réalisées. Or les inclure dans une grille de lecture plus fine permet tout simplement d'augmenter le taux d'actifs éligibles, le faisant passer de 27 % à 36 %, faisant du télétravail une pratique pouvant ainsi concerner plus d'un actif sur 3.

Les actifs ne pouvant pas télétravailler.

En France, près de 17,5 millions d'actifs sont totalement inéligibles au télétravail et ne pourront pas télétravailler par la nature même de leur emploi, qui les contraint à la sédentarité professionnelle.

Portrait-robot :

- 88 % des actifs concernés ont un diplôme inférieur au niveau bac.
- Salaire médian : 1700€.
- Taille de l'entreprise : - 49 salariés.
- Lieu de travail : ville de moins de 100 000 habitants

Annexe 2 - Le cadre légal du télétravail

Durant de nombreuses années, la France s'est caractérisée par son retard en matière de recours au télétravail : en Finlande, la loi comprend plusieurs dispositions protectrices de la vie privée du salarié en télétravail ; le Royaume-Uni a lancé dès 1997 le programme *national car-free weeks* pour que les fonctionnaires aient recours au télétravail ; l'Italie a introduit en 1998 un droit au télétravail *via* le volet législatif ; les Pays-Bas ont changé le statut des agents de l'État et des agents territoriaux pour qu'ils puissent télétravailler plus facilement ; et enfin le Danemark a fait le choix de ne pas imposer au titre des avantages en nature un ordinateur fourni au salarié pour son usage personnel ou semi-professionnel. Plusieurs pays européens ont même prévu des dégrèvements fiscaux portant sur l'équipement du domicile du salarié et éventuellement le loyer (Pays-Bas), les frais de télécommunication (Finlande) ou les frais professionnels et de transport (Royaume-Uni). La Suède de son côté, a ouvert un avantage fiscal en faveur des télétravailleurs à domicile.

Ces mesures ont eu un effet statistique direct : les pays les plus volontaristes en la matière affichent des taux de recours bien supérieurs aux nôtres. En 2009, alors que la moyenne européenne du taux de télétravailleurs était de 20 %, elle n'était que de 9 % en France, contre 27 % en Suède, 28 % en Belgique, 29 % aux Pays-Bas ou encore 33 % en Finlande.⁶²

Pour que le télétravail fonctionne, « il faut que cette flexibilité soit partagée : lorsque le salarié demandera de travailler ponctuellement à son domicile pour des raisons personnelles, une réponse positive devrait être la règle. C'est ce droit que sont en train de mettre en place les Pays-Bas »⁶³. De fait, aux Pays-Bas et en Grande-Bretagne, les travailleurs peuvent faire une demande de télétravail et en cas de refus, c'est à l'employeur de motiver sa décision. Au sens strict, il s'agit plutôt d'un droit à demander du télétravail qui oblige les employeurs à inventorier et à évaluer les risques. Tous les employeurs doivent engager un dialogue sur l'environnement du travail avec les employés et leurs représentants. La conséquence

⁶² Source : Gartner, analyse Roland Berger, cité dans *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*, Centre d'analyse stratégique. Données pour l'année 2009.

⁶³ Jean-Emmanuel RAY, *Métamorphoses du droit du travail*, Paris, Dalloz, 2011, p. 1162.

de ces dispositifs est que les salariés pratiquant le télétravail sont beaucoup plus nombreux qu'en France.⁶⁴ La Suède obtient également de très bons résultats dans de nombreux indicateurs du bien-être et figure d'ailleurs parmi les pays les plus performants sur de nombreux critères de l'indicateur « vivre mieux » développé par l'OCDE.

Cette idée de « droit au télétravail » a été au cœur des évolutions législatives de ces dernières années, qui ont permis de favoriser l'essor de cette pratique. L'article 21 de l'ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail a considérablement simplifié son recours en créant un « droit au télétravail ». Avant ces ordonnances, l'article L.1222-9 du Code du travail définissait alors 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 régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci ». Depuis, il est défini 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 ». Cette modification a donc fait entrer le télétravail ponctuel et occasionnel dans la définition globale du télétravail, ce qui a élargi le nombre de télétravailleurs réguliers (dont le seuil est établi à 7h jour par semaine), le faisant passer de 3 % à 7 % de la population active selon la DARES . Le taux de recours a lui aussi fortement augmenté à la suite de ces ordonnances : ils étaient 29 % des salariés à déclarer avoir réaliser au moins 8h de télétravail dans un mois en 2018, contre 25 % en 2017 .

Ces ordonnances ont sensiblement fait évoluer les mentalités professionnelles en la matière et favorisé la diffusion du travail à distance. Un changement culturel dont la genèse a été législative, et qui a eu des incidences économiques, notamment dans la crise liée au Covid 19 et au confinement subi par les actifs. Le télétravail a permis d'instaurer une continuité économique dans de très nombreuses entreprises, où près de 25 % des actifs ont pu assurer la réalisation de leurs tâches depuis leur domicile.

⁶⁴ 91% des Néerlandais s'estiment satisfaits de leur environnement de travail, et ils ne sont que 54 % à se rendre tous les matins dans leur entreprise. Enquête Europe ACTINEO/CSA 2014, <http://www.actineo.fr/article/enquete-europe-actineocsa-2014>, consulté le 4 novembre 2014.