

Comment les nouvelles organisations du travail transforment l'entreprise : pour un travail hybride socialement responsable

Synthèse

Ce rapport résulte des travaux d'un groupe de travail présidé par Martin Richer, fondateur de *Management & RSE*, comprenant notamment Aurélia Andreu, Directrice des *Ressources Humaines dans le secteur financier* et Paul Montjotin, Directeur du développement de *WebForce3*.

Il bénéficie également des remarques et contributions de : Jean-Marie Bergère, *co-rédacteur en chef de Metis Europe* Jean-Pierre Bouchez, *créateur de PlaNet S@voir, directeur de recherche à l'université de Paris-Saclay (Laboratoire Larequoi)* Anne-Sophie Godon, *Directrice des Services de Malakoff Humanis* Danielle Kaiserguber, *dirigeante de DKRC, cabinet d'études européennes* Patrick Levy-Waitz, *Président de France Tiers-Lieux*

Un virus a fait en quelques mois davantage pour la transition numérique et la transformation du travail dans les entreprises françaises que des années d'efforts conjugués des directeurs généraux, directeurs des systèmes d'information et directeurs des opérations. En mars 2020 sous la contrainte du confinement, les entreprises françaises basculaient en effet d'une situation où à peine 3 % de la population active télétravaillait régulièrement, à une proportion de 30 % de télétravailleurs. Cette transition à marche forcée a créé un choc organisationnel et managérial, dans l'ensemble bien absorbé. Après les déconfinements successifs, directions, managers et collaborateurs se sont livrés à de multiples bricolages organisationnels pour accommoder la coexistence du présentiel et du distanciel, deux environnements de travail que beaucoup gèrent aujourd'hui en parallèle au lieu de les articuler.

Passé le temps de l'urgence et de l'improvisation, il est temps de prendre un peu de recul. C'est l'ambition de ce rapport. Il pose les sept caractéristiques de l'environnement de travail de demain, que nous appelons le Travail hybride socialement responsable, abrégé en THSR.

Celui-ci répond à un triple contexte :

1. En cas de nouvelle vague de Covid ou de nouvelle pandémie, offrir la meilleure conciliation entre l'éloignement des travailleurs pour éviter les contaminations et la préservation de l'activité économique.

2. Par temps calme, accélérer les transitions qui étaient déjà à l'œuvre avant la pandémie pour créer un environnement de travail sain, stimulant et favorisant la sobriété.

3. Dans tous les cas, mener cette mutation du travail dans l'équilibre des intérêts des parties prenantes, afin que cette évolution offre une solution gagnante à la fois pour les collaborateurs, pour les entreprises, pour la société et pour la planète.

Les sept caractéristiques du THSR dessinent un contexte de travail hybride : 1) déployé à grande échelle ; 2) volontaire et créateur de droits (droit effectif au télétravail) ; 3) équitable ; 4) équipé et protégé ; 5) respectueux de la santé physique et mentale ; 6) accompagné ; 7) favorable à la performance globale.

Pour chacune de ces caractéristiques, nous posons les constats, les principes directeurs et élaborons les propositions qui nous semblent indispensables à une mise en œuvre plus équilibrée et durable du travail à distance.

A la racine du THSR, nous préconisons la création d'un droit effectif au télétravail opposable à l'employeur, en poursuivant le mouvement initié par les ordonnances Travail de 2017 et en rapprochant la France des pays européens les plus avancés dans ce domaine : l'Allemagne et les Pays-Bas. Nous ne souhaitons pas pour autant « remettre les femmes et les hommes à la maison » : nous proposons la création d'un « titre télétravail » pour inciter les entreprises à faciliter l'accès de leurs collaborateurs à des espaces de travail partagés et leur donner ainsi le choix du lieu de travail (sur site, dans un tiers-lieu ou à domicile). De même, nous ouvrons différentes pistes afin d'éviter que le travail à distance ne creuse une ligne de fracture entre ceux qui peuvent y accéder et ceux qui en seraient durablement exclus.

Nous recommandons aux entreprises une attitude ouverte et dynamique vis-à-vis du travail à distance : lutter contre la culture du présentéisme, encore trop profondément ancrée dans notre pays ; faire du travail hybride un axe essentiel de sa marque employeur et un outil de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ; revoir ses rituels sociaux et ses process RH (intégration des nouveaux entrants, entretiens d'évaluation, prévention des risques psychosociaux...) pour les adapter au travail hybride ; tester et intégrer les technologies (lutte contre le risque cyber,

travail collaboratif, métaverse,...) ; développer pour les collaborateurs une hygiène du travail à distance.

Les managers intermédiaires ont joué un rôle essentiel lors des confinements. Il faut maintenant les épauler pour définir un « new deal managérial » avec leur équipe, basé sur la confiance a priori de la part du manager et un contrôle a posteriori, à maille variable et à rétroaction souvent plus courte qu'en présentiel. Alors que 71% des dirigeants d'entreprise n'ont pas prévu une formation des managers aux pratiques managériales adaptées au travail hybride, cette transition managériale risque de s'encalminer alors qu'elle constitue une opportunité unique de faire progresser les pratiques et qu'elle répond à un besoin d'agilité et de flexibilité pour un meilleur équilibre des lieux et temps de vie et de travail.

La multiplication des accords sur le télétravail témoigne de la vitalité du dialogue social au sein des entreprises. Reste cependant à y faire entrer la régulation du THSR en mobilisant le Comité social et économique (CSE), sa commission Santé et les commissions de suivi des accords sur le travail hybride : analyse des postes non éligibles au télétravail, équipement en matériels et logiciels des télétravailleurs, lutte contre l'illectronisme, pilotage d'une enquête de satisfaction auprès des collaborateurs, meilleure insertion du handicap, concrétisation du droit à la déconnexion, suivi et résolution des difficultés de mise en œuvre du travail à distance. Il faut également donner une meilleure visibilité aux organisations syndicales dans l'environnement numérique de l'entreprise.

Ces évolutions doivent être conduites selon une démarche aussi participative que possible car le THSR suppose que le sens au travail soit partagé et incarné par l'ensemble des collaborateurs. Nous suggérons ainsi d'organiser au sein des entreprises des réunions débat en petites équipes sur le thème « le travail après la crise sanitaire », selon les modalités du dialogue professionnel. De même, nous encourageons les approches permettant de conduire le changement, de modeler la culture d'entreprise en environnement hybride et d'apporter de la cohésion aux collectifs de travail parfois malmenés par le distanciel : raison d'être, missions, valeurs, leadership...

Les propositions concrètes que nous avançons aujourd'hui s'adressent aux dirigeants d'entreprise, DRH et managers, aux représentants du personnel, aux pouvoirs publics et aux collectivités territoriales. Nous n'attendons pas que ces acteurs reprennent l'intégralité de ces 86 propositions, mais que chacun les mobilise pour enrichir collectivement sa feuille de route.

Nous remercions la mutuelle Malakoff Humanis, qui nous a aimablement donné accès aux données robustes qu'elle récolte par ses baromètres : elles nous ont été particulièrement précieuses pour établir nos diagnostics et orienter nos propositions.

Sommaire

Introduction	15
1 - Le THSR est le contexte de travail hybride qui s'impose	19
2 - Le THSR est un contexte de travail volontaire et créateur de droits : pour un droit effectif au télétravail.....	30
3 - Le THSR est un contexte de travail équitable	36
4 – Le THSR est un contexte de travail équipé et protégé.....	42
5 - Le THSR est un contexte de travail respectueux de la santé physique et mentale.	56
6 - Le THSR est un contexte de travail accompagné	68
La diffusion du travail hybride nécessite de reconcevoir le rôle du management	68
La diffusion du travail hybride nécessite une reconception du dialogue social	77
7 - Le THSR est un contexte de travail favorable à la performance globale.....	80
Gains pour les entreprises	80
Gains pour les collaborateurs	89
Gain environnemental	90
Gain sociétal.....	94
Conclusions	98

RECAPITULATIF DES PROPOSITIONS

1 - Le THSR est le contexte de travail hybride qui s'impose

1. Toute entreprise qui éprouve des difficultés à embaucher ou garder ses collaborateurs doit se poser la question de la place donnée au TAD dans sa marque employeur (annonces publiées, section recrutement du site web, etc.). Celle-ci est en effet souvent peu développée.
2. Faire du TAD un élément de l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, un critère de qualité de vie au travail (QVT) de plus en plus important pour les collaborateurs.
3. Conduire en synergie la réflexion sur les dispositifs de TAD à proposer et les formules flexibles de temps de travail. Les deux problématiques sont en effet interdépendantes.
4. Eviter d'entretenir deux environnements de travail séparés, le présentiel et le distanciel. Au contraire, travailler sur les interactions, les articulations entre eux.
5. Les entreprises doivent revoir leurs rituels sociaux pour les adapter au travail hybride: instaurer des moments formels (pauses en équipe, réunions hebdomadaires...) permettant de réunir physiquement l'ensemble des salariés en même temps, proposer des moments de synchronisation pour les équipes.
6. Structurer la communication descendante pour éviter que les télétravailleurs en soient exclus.
7. Généraliser la bonne pratique de définir un parcours d'intégration pour chaque nouvel entrant. Veiller à la coexistence de moments en présentiel et en distanciel dans ce parcours et mobiliser l'équipe d'accueil pour favoriser les échanges informels.
8. Généraliser le recours au tutorat.
9. Réfléchir à l'identification des salariés auxquels les entreprises ouvrent la possibilité du télétravail sans briser les solidarités professionnelles ni le principe d'exemplarité.

10. Faire des enquêtes de satisfaction auprès des collaborateurs pour mieux orienter le déploiement du TAD.
11. Organiser au sein des entreprises des réunions débat en petites équipes sur le thème « le travail après la crise sanitaire ».
12. Instaurer une Commission de suivi dans les accords sur le télétravail.
13. Négocier des accords sur le « travail hybride » plutôt que sur le télétravail, afin de mieux tenir compte de la coexistence des différents environnements de travail.
14. Instituer, pour les entreprises de plus de 50 salariés, une commission de suivi sur le travail hybride, qui réunirait organisations syndicales, direction d'entreprise et cadres de l'entreprise, et qui aurait vocation à faire un bilan annuel des conditions d'exercice du travail hybride.

2 - Le THSR est un contexte de travail volontaire et créateur de droits : pour un droit effectif au télétravail

1. Face à une nouvelle vague de de Covid-19 ou à une nouvelle épidémie, l'Etat et les entreprises doivent adopter une attitude plus volontariste vis-à-vis du TAD, meilleur outil permettant de concilier protection contre les contaminations et préservation de l'activité économique.
2. Etablir la possibilité pour tout salarié de faire connaître son souhait non satisfait de télétravailler à la commission de suivi sur le travail hybride ou, pour les plus petites entreprises, aux équipes syndicales.
3. Dans les périodes de pandémie et après une période d'avertissement, mettre en place un dispositif d'amende administrative de 2.000 € par salarié volontaire non placé en télétravail.
4. Multiplier les actions de formation et d'incitations menées par l'Anact, les ARACT et les fédérations professionnelles auprès des employeurs pour lever les freins dus à la culture du présentéisme et aux idées fausses parfois fortement ancrées sur le télétravail.

5. Face à une direction d'entreprise qui refuserait toute mise en place du TAD en l'absence d'impossibilité technique, permettre la mise en œuvre d'un droit au TAD dans les conditions prévues à la proposition.
6. A l'inverse, une direction d'entreprise qui imposerait un TAD à 100% (plus de quatre jours par semaine) ne pourrait le faire sans un avis positif et écrit du médecin du travail suivi d'un avis motivé du CSE lorsqu'il existe ou d'un référendum d'entreprise.
7. Intégrer le management du travail hybride dans le cursus de formation des managers.
8. Donner corps à un droit effectif au télétravail opposable à l'employeur. Cette disposition s'inscrirait dans une forme d'ordre public social en matière numérique qui s'imposerait à l'ordre conventionnel et à l'ordre contractuel.
9. Mettre en place par un accord national interprofessionnel un socle annuel minimum fixé initialement à 24 jours par an ainsi que des conditions d'exercice de ce forfait jours (délai de prévention notamment).
10. Donner aux employeurs le droit de préciser dans les contrats de travail une clause du type : « Dans le cadre du télétravail, le lieu d'exercice du travail au domicile du salarié ne peut se situer dans un lieu situé à plus de 3h de temps de déplacement du lieu de travail sur site ».
11. Faire entrer les 7 critères du THSR développés par ce rapport dans les référentiels utilisés par les agences de notation et les labels.

3 - Le THSR est un contexte de travail équitable

1. Les entreprises doivent être particulièrement attentives aux facteurs d'inégalités issus de la mise en œuvre du TAD et s'attacher à les réduire.
2. S'appuyer sur une cartographie des postes pour définir les postes et tâches éligibles au TAD.
3. Raisonner en tâches éligibles au TAD et non en postes, ce qui permet de doubler le potentiel de déploiement du TAD.

4. Adosser cette cartographie au Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP).
5. Réactualiser cette cartographie périodiquement en période habituelle et systématiquement en cas d'activation du Plan de continuité d'activité (PCA).
6. Identifier les applications informatiques incompatibles avec le TAD et les rendre prioritaires dans le plan de maintenance et d'amélioration pour les basculer progressivement en *cloud computing* ou dans une architecture compatible avec le TAD.
7. Prévoir un investissement spécifique dans le plan de formation pour amener tous les salariés à un socle de compétences numériques.
8. Dans la négociation annuelle sur la QVT, aménager une séquence permettant aux représentants du personnel de se prononcer sur le développement du TAD dans l'entreprise et les obstacles qui restent à lever.
9. Créer l'obligation pour les entreprises de plus de 50 salariés de consacrer un budget dédié à l'amélioration des conditions de travail pour les postes non éligibles au TAD.
10. S'assurer (par l'édition de données et par la formation des managers) que les opportunités de promotion, de revalorisation salariale et d'accès à la formation sont équitables entre télétravailleurs et salariés présents sur site.
11. Saisir l'opportunité de l'analyse des postes pour se poser systématiquement la question de l'insertion d'un travailleur handicapé.
12. Exercer une vigilance particulière sur l'accessibilité des outils liés à la formation à distance pour que les télétravailleurs handicapés puissent avoir accès aux mêmes ressources que leurs collègues.

4 – Le THSR est un contexte de travail équipé et protégé

1. Les entreprises qui n'en disposent pas encore doivent établir un diagnostic précis des difficultés ressenties par leurs collaborateurs vis-à-vis du travail hybride et en déduire un plan d'action sur l'équipement du travailleur.

2. L'équipement du travailleur doit se comprendre au sens large : espace disponible, matériels, logiciels, moyens de télécommunication, environnement organisationnel et managérial.
3. Eviter l'usage de matériel personnel, source de risques de cybersécurité.
4. Développer une politique sur la prise en charge des frais professionnels liés au télétravail, qui ne devraient pas peser sur les salariés.
5. Intégrer le TAD dans les plans d'action et les politiques d'égalité entre les femmes et les hommes.
6. Impliquer davantage les entreprises et les collectivités locales pour contribuer à la garde des enfants des télétravailleurs dans des lieux collectifs, mesure qui bénéficie à l'ensemble des salariés ainsi qu'aux demandeurs d'emploi.
7. Déduire les achats de matériel à destination des télétravailleurs (matériel informatique, casques, téléphones, fauteuil ergonomique...) de l'assiette de la contribution économique territoriale (CET).
8. Encourager par des dispositifs fiscaux les entreprises à participer à la création de tiers-lieux.
9. Favoriser l'utilisation des tiers-lieux, qui présentent plusieurs avantages par rapport à l'exercice du travail à domicile : organisation du travail souple tout en garantissant une meilleure séparation entre vie professionnelle et vie privée, conditions de travail optimales, accès à des équipements adéquats, moindres risques d'isolement.
10. Renforcer le rôle des tiers-lieux en tant qu'acteurs de la transition écologique, points de collecte et acteurs de l'économie circulaire et de la sobriété.
11. Inciter les entreprises à faciliter l'accès de leurs salariés à des espaces de travail partagés à travers la généralisation d'un « titre télétravail ».
12. Donner aux collectivités territoriales qui ont un intérêt à leur développement, notamment les villes moyennes qui misent sur le TAD pour attirer des travailleurs et remodeler leur centre-ville, la possibilité d'abonder les titres télétravail.

13. Créer des possibilités de cofinancement par les programmes de l'Agence nationale de cohésion des territoires.
14. Faire un audit des outils de surveillance et supervision des télétravailleurs en place et poser la question de leur utilité et de leur légalité.
15. Faire un audit de sécurité des systèmes informatiques, sachant que l'extension du TAD procure aux hackers davantage d'opportunités d'intrusion.
16. Faire en sorte que les télétravailleurs bénéficient d'un égal accès à la formation professionnelle dispensée par leur entreprise, de façon à leur permettre de préserver leur employabilité.
17. Intégrer le cas des « télémigrants » aux réflexions actuelles sur le statut des micro-entrepreneurs et des travailleurs des plateformes.

5 - Le THSR est un contexte de travail respectueux de la santé physique et mentale

1. Le Comité social et économique (CSE) au titre de ses attributions sur la santé et la sécurité des salariés, doit suivre la mise en place et le déploiement du TAD, au moins durant la période de mise en place et de rodage. Nous proposons que le sujet soit abordé chaque trimestre (en séance plénière ou lors d'une commission spécifique trimestrielle pour les CSE plus importants), sur la base d'un tableau de bord du TAD, qui porterait sur l'évolution des postes et tâches éligibles au télétravail ou non, les salariés impactés ou non, l'achat de matériel, les difficultés identifiées et les réponses qui y sont apportés.
2. Dans les entreprises qui disposent de délégués syndicaux, un accord d'entreprise doit venir encadrer juridiquement le déploiement de la démarche, tout comme des moyens techniques et financiers.
3. Les entreprises doivent identifier les populations de salariés qui éprouvent des difficultés au TAD en termes de maîtrise des risques psychosociaux (RPS).
4. Elles doivent aussi reconstruire les dispositifs de prévention des RPS, formels et informels, qui ont été créés dans un contexte présentiel.

5. Les entreprises (et leurs managers) doivent se familiariser avec les outils numériques permettant d'enrichir les contextes de TAD, d'améliorer la convivialité et de donner aux salariés un environnement de travail attractif et sécurisant.
6. S'intéresser – avec distance critique et précaution – au métaverse, qui peut apporter beaucoup aux besoins relationnels du travail et aux échanges informels en contexte distanciel.
7. Faire la différence entre le « à distance » et le « sans contact ».
8. Développer des recommandations en faveur d'une hygiène de travail en situation de TAD : alimentation, activité physique, pauses, sommeil, lutte contre les conduites addictives...
9. S'appuyer sur le concept de *psychological safety* (sécurité relationnelle) théorisé par Amy C. Edmondson, particulièrement adapté au contexte hybride.
10. Annexer à chaque accord de télétravail, un accord sur le droit à la déconnexion, avec obligation de suivi par le CSE lors de la commission sur le télétravail.
11. Automatiser des rapports hebdomadaires permettant aux collaborateurs de connaître leur degré d'utilisation des écrans, de la visioconférence, des courriels, etc.
12. Alors que la majorité des cadres considèrent que l'enjeu du droit à la déconnexion n'est pas correctement pris en compte par leur entreprise, lancer un projet visant à établir et communiquer des règles claires.
13. Chaque entreprise doit préciser, dans l'accord sur le télétravail ou à défaut dans l'accord relatif à la qualité de vie au travail, les moyens concrets qu'elle entend mettre en œuvre pour rendre le droit à la déconnexion effectif.
14. Introduire une obligation de moyens pour les entreprises afin de garantir une mise en œuvre effective du droit à la déconnexion. Chaque entreprise doit mettre en œuvre au minimum une initiative parmi un panel d'actions possibles et doit le signifier auprès du CSE.

15. Impliquer le CSE dans le suivi de la mise en œuvre d'initiatives relatives au droit à la déconnexion dans les entreprises de plus de 50 salariés, au titre des consultations annuelles obligatoires portant sur les conditions d'exercice du travail à distance.
16. Les entreprises de moins de 50 salariés (qui représentent 40% de l'emploi total) ne sont aujourd'hui par couvertes par le droit à la déconnexion. Étendre le cadre actuel relatif au télétravail aux entreprises de plus de 10 salariés.
17. Les entreprises sont incitées à responsabiliser les managers en introduisant des indicateurs de respect du droit à la déconnexion dans leur évaluation annuelle de performance. Une solution alternative pourrait être de créer un label pour valoriser les entreprises qui développent des pratiques respectueuses du droit à la déconnexion.
18. Intégrer spécifiquement le suivi des télétravailleurs dans le baromètre social de l'entreprise, afin de disposer de leurs ressentis en matière de santé, de tensions au travail, de maîtrise de leur charge de travail, de qualité du management...

6 - Le THSR est un contexte de travail accompagné

1. Mobiliser l'ANACT et ses structures régionales (ARACT) pour soutenir les PME dans leur effort de sensibilisation et formation de leurs salariés et de leurs managers sur le TAD.
2. Intégrer le travail hybride dans le plan de formation des managers et créer une obligation de formation/sensibilisation des managers sur le management à distance et le respect du droit à la déconnexion.
3. Les dirigeants doivent s'impliquer pour faciliter la transition managériale, passant d'une culture du présentisme, très profondément ancrée en France, vers un management de soutien professionnel.
4. Encourager les managers à définir un « new deal managérial » avec leur équipe, basé sur la confiance a priori de la part du manager et un contrôle a posteriori, à maille variable et à rétroaction souvent plus courte qu'en présentiel.

5. Repositionner les entretiens d'évaluation en termes d'intention (progrès plus que contrôle), de fréquence (plus de continuité et boucle de rétroaction plus rapide) et de contenu (mettre le travail et son organisation au centre du dialogue).
6. Développer le management participatif et le travail collectif au sein d'équipes à taille humaine qui partagent un projet.
7. Les entreprises doivent intégrer leurs actions de formation au contexte de travail hybride, en gardant à l'esprit que le « tout *on-line learning* » se traduit en général par des échecs du fait d'un manque de motivation et que « aller en formation » est aussi l'occasion de rencontrer ses pairs et d'échanger avec de nouveaux interlocuteurs.
8. Travailler sur les fondamentaux de la culture d'entreprise, qui sont les mêmes en hybride ou dans un environnement « classique » : raison d'être, missions, valeurs, rituels, leadership...
9. Exiger des branches professionnelles qui couvrent un nombre important de salariés (à définir par négociation interprofessionnelle) à mettre en place des accords de branche sur le télétravail si elles ne l'ont pas fait au bout d'un délai de 18 mois.
10. Donner des droits nouveaux aux organisations syndicales pour leur permettre d'accomplir leurs missions dans un contexte de plus en plus numérisé : leur garantir un libre accès aux adresses électroniques des salariés de leur entreprise et à un local syndical numérique (entreprises de plus de 250 salariés) en lien avec la messagerie interne et les plateformes intranet.
11. Etendre au secteur privé le dispositif de l'heure syndicale pour garantir un accès réel des salariés à leurs responsables syndicaux dans un contexte de travail hybride.
12. Instituer, pour les entreprises de plus de 50 salariés, une commission annuelle de suivi sur le télétravail, en charge de faire un bilan annuel des conditions d'exercice du télétravail et du respect des accords.

7 - Le THSR est un contexte de travail favorable à la performance globale

1. Mettre en place une méthodologie sur laquelle les entreprises peuvent s'appuyer pour estimer l'économie réalisée par le travail hybride.
2. Grâce à la pratique du travail à distance les entreprises peuvent intégrer des populations très diverses (éloignées géographiquement, sujettes à la discrimination) ou qui ne seraient pas disponibles sans cette possibilité (aidants familiaux, personnes en situation de handicap, personnes sujettes à des troubles neurologiques...) dans leurs cibles de recrutement.

INTRODUCTION

Au sortir de la septième vague de la crise épidémique, il est difficile de savoir quelle place le virus continuera à occuper dans nos vies, et en particulier dans nos vies professionnelles. En revanche, il est certain que l'extension du travail à distance (TAD), provoquée « à marche forcée » par la succession des confinements et des couvre-feux, est là pour durer. Initialement, le gouvernement a mis en place dès mars 2020, un protocole national sanitaire de prévention dans les entreprises, qui recommandait un recours au télétravail à 100 %, quand cela était possible. Ce protocole a provoqué un choc organisationnel que les entreprises et les salariés ont dans l'ensemble bien absorbé, faisant du TAD un outil privilégié de lutte contre la pandémie de Coronavirus, mais également un axe d'évolution du travail pour le futur.

C'est pourquoi Terra Nova a souhaité se pencher sur le bilan de cette période vis-à-vis des évolutions du travail, comprendre comment les contextes de travail présents et distanciels s'articulent dans les organisations de travail et transforment les entreprises, déterminer les contours d'un « travail hybride socialement responsable » (THSR) et construire des propositions concrètes dans le sens de sa mise en œuvre.

La Dares, le service statistique du ministère du Travail, a commencé à tirer un premier bilan des conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail un an après son

déclenchement¹. Ce bilan, qui invite à la vigilance, montre que début 2021, 21% des actifs ressentent une intensité du travail accrue par rapport à l'avant-crise sanitaire, 26% des exigences émotionnelles plus fortes (être plus souvent « bouleversé, secoué, ému dans son travail ») et 26% un sentiment d'insécurité de l'emploi (craindre davantage pour son emploi qu'avant). On trouve ici trois facteurs majeurs de stress professionnel, heureusement (en partie) compensés par une amélioration de l'autonomie au travail et du sentiment d'utilité et de sens au travail.

OBJECTIFS DU RAPPORT

Comme nous le montrerons, l'extension du TAD a joué un rôle important dans chacune de ces évolutions. Elle préfigure un nouveau rapport au travail et en conséquence de nouvelles formes de management, d'organisation d'entreprise et de régulation sociale. Elle a exercé des impacts parfois positifs et parfois négatifs. Il est important de considérer les deux aspects avec lucidité, afin d'en tirer un diagnostic approprié et pragmatique, sur lequel construire des propositions solides.

Ces propositions s'adressent aux pouvoirs publics mais surtout aux managers et dirigeants d'entreprises ainsi qu'aux partenaires sociaux, dont beaucoup sont engagés dans la (re)négociation d'accords d'entreprise sur ce que l'on appelle toujours « le télétravail ».

Depuis de nombreuses années, nous considérons que le télétravail constitue un levier majeur d'amélioration des conditions de travail.

- En février 2013, Terra Nova avait lancé un grand chantier participatif visant à identifier les mesures qui permettraient d'améliorer les conditions de travail en France. Il s'était conclu par l'identification de 23 mesures, présentées dans un rapport publié en juillet 2013. L'une d'elles consistait à favoriser « un développement plus volontariste, mais toutefois régulé, du recours au télétravail » (Proposition n°16)².

¹ « Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psycho-sociaux ? », Dares Analyses No 28, mai 2021

² Voir : « Pour le progrès social et la compétitivité : agir sur la qualité du travail », Juillet 2013

- En mars 2020 (premier confinement), Terra Nova s'est associée à l'enquête #Montravailàdistance, réalisée en partenariat avec Res Publica, la CFDT, Metis, et Management & RSE, soutenue par *Liaisons sociales magazine* (mensuel) et *Entreprise et carrières* (hebdomadaire). L'objectif était de discerner les mutations du travail durables ou passagères liées à la mise en place d'un télétravail « à marche forcée »³.
- En novembre 2020 (second confinement), Terra Nova a alerté les pouvoirs publics et les partenaires sociaux sur la sous-utilisation du travail à distance, qui constitue pourtant un moyen privilégié de concilier la limitation de l'exposition aux contaminations en situation de pandémie et le maintien de l'activité économique⁴.

Même si le TAD a beaucoup progressé depuis 2020 (les grandes grèves de la SNCF fin 2019, trois mois avant le premier confinement dû à la crise sanitaire, en ont été le premier déclencheur), sa mise en œuvre aujourd'hui conserve les stigmates de la précipitation et de l'urgence. Nous n'avons pas encore pris toute la mesure des conséquences de l'éloignement du travail⁵. Il est temps de réfléchir posément aux conditions d'une mise en œuvre plus équilibrée et plus durable du TAD.

Aujourd'hui, il nous semble important à la fois :

- D'éviter un recours non raisonné et trop extensif au télétravail (voir par exemple les déclarations de PSA dès mai 2020, annonçant la généralisation du travail à distance à 4 jours pour environ 70 % des salariés).
- D'être attentif à l'équité et au risque de tension au sein des collectifs de travail entre ceux pour qui le télétravail est une opportunité et ceux qui ne peuvent en bénéficier.

<https://tnova.fr/rapports/pour-le-progres-social-et-la-competitivite-agir-sur-la-qualite-du-travail-reagissez-au-rapport-intermediaire>

³ Voir : « La révolution du travail à distance : l'enquête #Montravailàdistance, J'en parle », Note Terra Nova, 29 avril 2020 <http://tnova.fr/notes/la-revolution-du-travail-a-distance-l-enquete-montravailadistance-jenparle>

⁴ Voir : « Déconfiner le travail à distance », Note Terra Nova, 19 novembre 2020 <https://tnova.fr/notes/deconfiner-le-travail-a-distance>

⁵ Metis, la CFDT Cadres et l'Observatoire des Cadres et du management (ODC) en ont tenu la chronique dans la brochure « 2020. Chroniques du travail éloigné », juillet 2021, téléchargeable ici : <https://www.metiseurope.eu/wp-content/uploads/2021/07/2020.-Chroniques-du-travail-e-%CC%81loigne%CC%81.pdf>

- De creuser l'idée qu'en période de crise sanitaire, qu'il s'agisse d'une possible huitième vague, d'une résurgence plus lointaine de la pandémie ou d'un nouveau virus, un travail à distance mieux organisé permet d'adapter et de réguler la pression sur les infrastructures de transport et les rassemblements humains sur les lieux de travail et de restauration collective.
- De constater que les contextes de travail dans la plupart des organisations s'hybrident à bas bruit, donnant naissance à des articulations parfois problématiques entre présentiel et distanciel, sans même que les salariés et managers en aient pleinement conscience.
- De poursuivre l'idée qu'en période ordinaire, le travail hybride est une solution mutuellement gagnante pour les entreprises, les salariés et la société, à condition d'être organisé de façon raisonnée et équitable.
- D'explorer les liens entre travail à distance, développement durable et sobriété au travers de cette notion de « travail hybride socialement responsable » (THSR) que nous voulons définir et déployer.

DEFINITIONS

« Le **télétravail** est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors des locaux de l'entreprise de façon régulière »⁶. La notion de télétravail apparaît pour la première fois en France en 1978 dans le fameux rapport Nora-Minc, portant sur l'informatisation de la société⁷.

Le **travail à distance** (abrégé en TAD) reflète la même réalité que le télétravail tel que défini ci-dessus. Nous utilisons ce terme pour bien marquer le fait qu'il ne se pratique pas forcément à domicile (ce que beaucoup d'utilisateurs du terme « télétravail » sous-entendent

⁶ Selon l'Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005, étendu par décret en juin 2006

⁷ Simon Nora et Alain Minc, « L'informatisation de la société », Rapport à la Présidence de la République, février 1978

improprement) mais de façon beaucoup plus diffuse : depuis un site client, un tiers-lieu, un espace de co-working, un FabLab, ... et parfois aussi un café, un lieu de vacances, etc.

Le **travail hybride** est donc une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail qui fait coexister au sein d'une même organisation des formes de travail en présentiel et des formes en télétravail (ou en distanciel). Nous utilisons ce terme qui s'est imposé bien qu'il reflète le point de vue de l'entreprise, mais nous préférons le terme de « travail alterné », qui reflète mieux le point de vue du collaborateur. Certains auteurs incorporent dans la notion de travail hybride une double désynchronisation : non seulement celle du lieu de travail mais aussi celle du temps de travail⁸.

Le **travail hybride socialement responsable** (abrégé en THSR) est un mode de déploiement des processus de travail, qui permet de façon routinière aux collaborateurs de réaliser tout ou partie de leurs tâches depuis leur lieu de travail habituel, leur domicile, le site d'un client ou un tiers-lieu, dans une configuration mutuellement gagnante pour les principales parties prenantes : le salarié, l'entreprise et la société. Le THSR trouve sa justification dans le concept de « performance globale », par les bénéfices qu'il apporte selon les trois versants du développement durable, les trois « P » chers aux anglo-saxons (« triple bottom line ») : l'entreprise (« profit »), le salarié (« people ») et la société (« planet »).

Le THSR trouve son équilibre en répondant à sept caractéristiques détaillées ci-après.

1 - LE THSR EST LE CONTEXTE DE TRAVAIL HYBRIDE QUI S'IMPOSE

Depuis la sortie des premiers couvre-feux et confinements (mai 2020 pour la France), le constat s'est progressivement imposé, jusqu'à atteindre un haut niveau de consensus :

1. A l'exception de brèves périodes de crise sanitaire se traduisant par un confinement strict (en contexte anxiogène et contraint), le travail à distance généralisé (aussi

⁸ Lynda Gratton, "How to Do Hybrid Right", *Harvard Business Review*, May-June 2021

appelé « télétravail à 100% » ou « remote work » outre-Atlantique) n'est pas souhaitable, sauf lorsqu'il s'agit d'une population de cadres supérieurs très autonomes pratiquant le « travail sans bureau ».

2. A l'inverse, les entreprises qui refusent en bloc le travail à distance existent toujours, et pas seulement dans les professions ou métiers pas ou peu éligible au télétravail, mais elles le payent chèrement aujourd'hui par des démissions et des difficultés à attirer les « talents ».
3. En conséquence, la « norme 1 à 4 », c'est-à-dire la possibilité pour tous ceux qui le peuvent et le souhaitent de pratiquer le travail à distance de 1 à 4 jours par semaine s'est installée. Nous pensons que cette norme est durable, tant les baromètres montrent des indices de satisfaction élevés, de la part des dirigeants (Elon Musk apparaît comme très isolé ⁹) comme des collaborateurs. D'ailleurs, les travaux de l'OCDE montrent que « l'efficacité des travailleurs s'améliore à la faveur d'une faible intensité de télétravail mais diminue lorsque le télétravail devient excessif, » ce qui confirme la validité économique du travail hybride, solution mutuellement gagnante pour les acteurs sociaux¹⁰.
4. De ce fait, nous n'avons trouvé aucune analyse sérieuse qui recommanderait un travail à distance généralisé ou au contraire qui le refuserait en bloc.

Le « travail confiné » n'apparaît pas comme une situation désirable aux yeux des actifs français. Au contraire, interrogés par l'Ifop quelques jours avant le déconfinement du 11 mai 2020¹¹, une grosse moitié d'entre eux (51%) déclarait une préférence pour « retourner sur mon lieu de travail habituel comme avant le confinement ». A cela s'ajoutent un gros cinquième des actifs (22%) qui préfèrent le travail hybride (« retourner en partie sur mon lieu

⁹ En juin 2022, le directeur général de Tesla, Elon Musk, a demandé aux employés de revenir au bureau ou de quitter l'entreprise, selon un e-mail envoyé au personnel qui a beaucoup circulé sur les réseaux sociaux. Jamie Dimon (CEO de JP Morgan), qui fanfaronnait lors de l'été 2021 que « en septembre, tout sera redevenu comme avant », a dû se résoudre à répondre à la demande des salariés.

¹⁰ « Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-covid-19 : quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation ? », Rapport OCDE, juillet 2020

¹¹ Sondage réalisé pour Fiducial du 7 au 9 mai 2020

de travail habituel et en partie rester chez moi avec des jours de télétravail »). Seuls 27% des actifs optaient pour le travail confiné (« rester chez moi tous les jours en télétravail complet »). Si de nombreux salariés se découvraient heureux de revenir sur site et de « tourner la page », il n'était pas question non plus de revenir à « l'avant-crise », lorsque le TAD n'était pas autorisé ou ne l'était que de façon exceptionnelle¹².

Car si le « tout télétravail » est refusé, l'absence de possibilité de télétravailler l'est tout autant, notamment de la part des plus jeunes. Selon le rapport « People at Work 2022 », 23% des 18-24 ans interrogés (contre 14% pour l'ensemble des salariés) ont déclaré avoir déjà démissionné à la suite d'une obligation du 100% présentiel¹³. Par ailleurs, plus d'un quart (27%) des 18-34 ans déclarent que la flexibilité des horaires est ce qu'ils recherchent avant tout dans un emploi. Pourtant, il y a bien un décalage avec l'organisation du travail tel qu'il existe aujourd'hui puisque seules 19 % des entreprises françaises ont aujourd'hui adopté officiellement une politique de travail flexible. 43% des hommes se disent prêts à démissionner si le présentiel est obligatoire contre 29% des femmes. Les secteurs les plus sensibles à cette exigence sont les médias et l'information (62% de salariés prêts à démissionner si l'accès au télétravail est fermé) et l'immobilier (56%).

La possibilité de télétravailler devient un élément déterminant de la marque employeur. Ainsi, dans une note diffusée le 29 décembre 2021, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) estime que le nombre d'annonces d'emplois proposées avec du télétravail depuis le début de la pandémie a triplé dans les pays développés.

Selon Claire Blaizot, responsable relation entreprise de l'Apec, « un tiers des candidats n'intègrent pas une entreprise si son accord de télétravail n'est pas plus favorable que celui de l'entreprise dans laquelle ils sont »¹⁴. Mais les entreprises ne sont pas suffisamment conscientes du handicap qu'elles s'infligent en ne développant pas et en ne communiquant pas suffisamment sur les possibilités de télétravail qu'elles offrent. L'enquête sur le marché de l'emploi des cadres publiée par l'Apec en janvier 2022 met en évidence un écart : seules

¹² « On ne pourra pas dire aux télétravailleurs que tout reprend comme avant » <https://management-rse.com/on-ne-pourra-pas-dire-aux-teletravailleurs-que-tout-reprend-comme-avant/>

¹³ Etude « Workforce View » de ADP Research Institute auprès de 32.924 actifs de 17 pays, dont 1.951 en France

¹⁴ Citée par *Challenges*, 18 novembre 2021

22 % des entreprises considèrent que ne pas offrir de possibilités de télétravail sur les postes qu'elles cherchent à pourvoir est un inconvénient alors que 47 % des cadres sont réticents à rejoindre une société qui n'en propose pas.

Ces constats sont confirmés par la deuxième édition annuelle de l'étude menée conjointement auprès de 580 responsables RH par le cabinet BCG et l'ANDRH¹⁵ sur le futur du travail, publiée en mars 2022, qui montre que « le travail hybride est désormais considéré comme une "norme" dont les modalités restent cependant variables ». À l'horizon 2025, une moyenne de deux jours télétravaillés par semaine semble faire consensus parmi les répondants. Près de quatre sur dix (39 %, soit 8 points de plus qu'en 2020) estiment que plus de la moitié de leurs salariés télétravailleront au minimum un jour par semaine d'ici à 2025, proportion qui monte à 65 % dans les entreprises comptant plus de 30 % de cadres. Une majorité similaire (65 %) anticipe par ailleurs que plus de la moitié des salariés de leur entreprise télétravailleront en 2025. Une croissance nourrie par les responsables RH eux-mêmes puisque 40 % déclarent avoir élargi le type de postes pouvant être télétravaillés. Pour autant, le télétravail à temps complet reste ultra-minoritaire puisque 1 % seulement des répondants l'envisagent. Autre signe patent d'un changement de fond : plus des trois quarts (76 %) des responsables RH pensent que « proposer des modalités de travail hybride est important, voire indispensable ».

C'est donc bien un contexte de travail hybride qu'il faut mettre en place. L'enquête HappyIndex At Work 2022, menée par ChooseMyCompany auprès de 50.939 collaborateurs et publiée en juin 2022 montre que 75 % des salariés estiment que leur entreprise sait mixer présence et distance pour bien travailler. Mieux encore, 78 % d'entre eux considèrent que le travail hybride leur permet de se sentir performants, une hausse de dix points par rapport à 2020. Par ailleurs, non seulement la progression du travail hybride leur a fait gagner en autonomie, mais de surcroît, elle permet de mieux gérer l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, un critère de qualité de vie au travail (QVT) de plus en plus important pour les collaborateurs.

Cette vision positive est partagée par les dirigeants, ce qui confirme que le travail hybride est une solution mutuellement gagnante : pour les dirigeants qui proposent le travail hybride (les

¹⁵ Association nationale des Directeurs de ressources humaines

pratiquants !), celui-ci a amélioré la satisfaction des salariés (pour 81% des dirigeants), contribué au renouvellement des pratiques managériales (pour 67% d'entre eux) ainsi qu'à l'attractivité et à la fidélisation des talents (64%) et a diminué l'absentéisme (60%)¹⁶.

Travail hybride, temps de travail et temps sociaux – Par Danielle Kaisergruber, dirigeante de DKRC, cabinet d'études européennes

Le travail hybride se développe et peut se développer plus largement encore dans les conditions de management « socialement responsable » telles que décrites dans ce rapport.

Défini comme alternance de périodes de travail sur site et de travail à distance (dans son lieu de résidence ou un autre, dans un tiers-lieu...), il génère ce que l'on commence à dénommer « des jours de télétravail » qui prennent place à côté des jours de RTT, des jours de congés annuels, des jours de congés « thématiques » (enfant ou proche malade, formation, participation à une activité civique...). Dans le même temps se développent en France et dans les autres pays européens des « congés » décomptés en jours et en mois (maternité, paternité, congés parentaux, congés de transition professionnelle, congés sabbatiques...).

La problématique de « conciliation vie personnelle/vie professionnelle », qui est plébiscitée par les salariés en télétravail est une problématique d'équilibre entre le temps de travail et le temps hors travail et de liberté de choix individuel, ce que l'on nomme dans les études européennes « les temps sociaux » qui sont aussi bien personnels, que familiaux ou sociétaux.

Jours de TT et jours de RTT

Les jours de RTT sont générés par des repos compensateurs d'heures supplémentaires non pris, des jours de congés non pris... Ils peuvent être « posés » au fil du temps ou épargnés sur un CET (Compte-Epargne-Temps). Lorsqu'ils sont pris au fil de temps, de nombreux salariés les utilisent pour organiser divers aspects de la vie quotidienne (rendez-vous médicaux, ou administratifs, soins aux uns et aux autres, travaux au domicile). On notera que c'est précisément cette disponibilité pour résoudre des petits problèmes quotidiens que les salariés apprécient dans le télétravail. Certains établissent une corrélation avec la baisse constatée en 2021 du nombre d'heures de gardes d'enfants effectuées par les professionnels de la petite enfance.

Les CET peuvent également être alimentés en argent (primes, intéressement...) et se rapprochent ainsi d'un système d'épargne salariale. Les jours ainsi épargnés sont utilisés pour des raisons familiales, de la formation, des congés sans solde, le financement complémentaire d'un passage à temps partiel... mais surtout massivement pour des départs en retraite anticipée.

Jours ou mois de congés thématiques

Lors du Hackathon sur le thème des « banques du temps » organisé par l'Observatoire des Cadres et du management en juin 2022, un recensement des différentes formules existantes a abouti au chiffre de 42 possibilités de congés : parmi ces différents types, on a entendu parler récemment du congé « pour sapeurs-pompiers volontaires ». Les thématiques liées à la formation ont une place importante : congés VAE, bilan de compétences, reclassement, transition professionnelle...

¹⁶ « Baromètre annuel Télétravail et Organisations hybrides » de Malakoff Humanis de mars 2022

Les pays d'Europe du Nord ont une tradition bien établie de congés parentaux longs et bien rémunérés. Une note récente de la Caisse Nationale des Allocations familiales (Catherine Collombet, janvier 2021) propose un tableau comparatif des congés parentaux et de leur indemnisation en Europe, dans lequel la France occupe une position moyenne. La Directive européenne « L'équilibre vie professionnelle et vie privée des parents et des aidants » prévoit un congé paternité d'au moins 10 jours (4 semaines en France actuellement) et une obligation de rémunération du congé parental.

Pour l'essentiel, les congés parentaux ou les congés pour proches aidants sont des périodes de non travail, mais on voit se développer des formules à temps partiel qui permettent d'éviter la rupture complète avec la vie de l'entreprise.

Un aperçu rapide de ces différentes formes de jours sans travail ou de congés de plus ou moins longue durée dessine un panorama du travail dans lequel les moments de présence au lieu de travail se réduisent... Il est nécessaire d'être d'autant plus attentif au rôle d'un management à distance dans des organisations composées de salariés présents, présents ailleurs, ou absents.

Quatre constats peuvent être faits :

- Les pays qui ont largement développé les congés parentaux ou autres types de congés thématiques sont aussi ceux qui poussent le travail à distance. Ainsi en Finlande, avant même la pandémie de Covid, en 2019, une loi votée après discussion avec les partenaires sociaux a mis en place la possibilité de travailler « Any time and any where » pour la moitié des 40 heures de travail hebdomadaires. Cette organisation nouvelle des temps et des lieux de travail repose sur des accords avec les managers de façon à avoir une bonne prévisibilité des jours de présence dans les lieux habituels de travail et des jours de « home office ». Mais pas de vérification tatillonne : ce sont les résultats qui comptent et seront évalués, « que vous ayez travaillé dans un cottage ou dans votre coffee-shop préféré ».
- Les différentes formules d'interruption de carrière ou de « pauses » dans la vie professionnelle sont davantage utilisées par des salariés diplômés ayant de bons salaires, en particulier s'agissant des hommes. Comme le travail hybride, c'est une source de fracture sociale entre les différentes catégories de salariés, en particulier entre cadres et employés/ouvriers.
- Les formules de compte-épargne temps et la proposition de formes diverses de congés montrent des différences très importantes selon la taille des entreprises : 75% des entreprises de plus de 5000 salariés ont des CET à la disposition de leurs salariés mais seulement 4,6% des PME¹⁷.
- Le travail hybride pose la question de la comptabilisation du temps de travail sachant que les règles du jeu définies par le Code du travail ou les réglementations publiques ont été conçues pour des organisations classiques reposant sur une unité de lieu et de temps. Il demeure pour l'instant un grand flou (vaguement hypocrite !) sur la question du temps de travail des salariés qui télétravaillent et ne sont pas en forfait jours. De nombreuses entreprises souhaitent connaître leurs horaires de travail comme en présentiel (ne serait-ce que pour des raisons de prévention des accidents du travail), avec les systèmes de badges électroniques, d'entrée sur les logiciels propres de l'entreprise... mais on ferme les yeux sur le fait que ce que les salariés plébiscitent dans le télétravail, c'est la possibilité de travailler au moment qui leur convient. La conséquence devrait être tout le monde en forfait jours, puisque l'on évalue le travail sur son résultat et non sur le temps de présence !

¹⁷ Timo Giotto et Jans Thoemmes, « Travailler plus ! », *La Nouvelle revue du travail*, 1-2017

Le travail hybride n'est cependant pas un simple mélange et encore moins une juxtaposition du présentiel et du distanciel. Ces deux contextes de travail ne doivent pas être mis en opposition : il faut au contraire trouver les interactions, les articulations entre eux. Lynda Gratton, professeur de management à la London Business School, attire particulièrement l'attention sur les processus de coopération¹⁸. C'est ce type de réflexions qui manquent le plus aujourd'hui dans les entreprises, alors que beaucoup d'entre elles s'engagent sur une fausse piste consistant à entretenir deux environnements de travail séparés.

Le déconfinement n'est pas un retour à la normale ou au *statu quo ante*. Les entreprises doivent revoir leurs rituels sociaux pour les adapter au travail hybride. Dans un environnement où la communication informelle est plus difficile du fait de l'absence d'une partie des salariés sur site, il est indispensable d'instaurer des moments formels périodiques (pauses en équipe, réunions hebdomadaires...) permettant de réunir physiquement l'ensemble des salariés en même temps : l'organisation doit proposer des moments de synchronisation pour ses équipes. De même, il faut structurer la communication descendante pour éviter que les télétravailleurs en soient exclus (ex : bulletin mensuel ou prise de parole mensuelle de la Direction par vidéo). Adam Smiley Poswolsky considère que « construire des connexions humaines est un axe essentiel pour obtenir des lieux de travail efficaces et une société plus résiliente » en « off-line » comme en « on-line »¹⁹.

Au-delà des rituels, les entreprises doivent aussi réfléchir aux incidences du travail hybride sur leurs processus, ainsi par exemple :

- Le recrutement et l'« on-boarding » : comment embaucher et surtout intégrer de nouveaux entrants en situation de TAD ?
- Les promotions, les augmentations salariales et l'accès à la formation : comment éviter les « biais de proximité » chez les managers, qui risquent de creuser de nouvelles inégalités, notamment des inégalités femmes-hommes, les premières étant plus adeptes du TAD à temps plein ?

¹⁸ Lynda Gratton, "How to Do Hybrid Right", *Harvard Business Review*, May-June 2021

¹⁹ Adam Smiley Poswolsky, "How Leaders Can Build Connection in a Disconnected Workplace", *Harvard Business Review*, January 21, 2022

- La comptabilisation du temps de travail (pour les salariés qui ne sont pas au forfait-jour), sachant que le travail hybride rend visible un tabou managérial majeur : le temps est de moins en moins une donnée pertinente pour évaluer la charge de travail et la performance, et les inégalités se creusent entre les formes de travail très autonomes pour lesquelles la métrique temps n'est plus vraiment un indicateur satisfaisant, et des formes de travail plus classiques pour lesquelles le temps demeure un indicateur pertinent.
- La transformation : comment gérer des transitions, les restructurations, la conduite du changement en TAD ?

Les entreprises doivent mener ces réflexions de manière construite en faisant appel aux faits et non aux représentations. Reprenons le premier exemple cité ci-dessus, celui de et l'« on-boarding » (intégration des nouveaux entrants). Alors que beaucoup de dirigeants peu au fait du télétravail expriment couramment leurs réticences, la « Cinquième vague du baromètre annuel Malakoff-Humanis » du 1er février 2022 nous apprend que 52% des dirigeants qui proposent le travail hybride (les pratiquants !) sont en désaccord avec l'idée que celui-ci rend plus difficile l'intégration de nouveaux salariés dans l'entreprise. Beaucoup peut être fait en ligne : définir un parcours d'intégration pour chaque nouvel entrant, veiller à la coexistence de moments en présentiel et en distanciel dans ce parcours, mobiliser l'équipe d'accueil pour favoriser les échanges informels, généraliser le recours au tutorat. A contrario, les modèles d'on-boarding en présentiel ne sont pas toujours sans défauts !

Elles doivent aussi réfléchir à l'identification des salariés auxquels elles ouvrent la possibilité du télétravail sans briser les solidarités professionnelles. Prenons l'exemple d'activités peu éligibles au télétravail comme le soin aux personnes. S'il s'agit d'une petite crèche, les puéricultrices ne peuvent pas télétravailler et il est peu concevable que la directrice le fasse (même si rien ne s'y oppose techniquement). S'il s'agit en revanche d'une grande structure hospitalière, le personnel soignant ne peut pas télétravailler mais les nombreux salariés des services support le peuvent... et par conséquent la directrice aussi. Il est possible d'entretenir deux vitesses dans une même organisation mais il faut réfléchir à l'exemplarité et aux solidarités professionnelles.

L'exemple d'une démarche ouverte : l'« Open Travail » à la Mutuelle Générale

Le 11 mai 2021, l'ensemble des organisations syndicales de La Mutuelle Générale (UNSA, FO, CGT, CFDT, CFE-CGC) ont signé à l'unanimité l'accord de mise en place de son projet de nouvelle organisation du travail appelée « Open Travail ». Cet accord dépasse le simple cadre du télétravail pour aborder les interactions entre modalités de travail, temps et lieux du travail, conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Ouvert à l'ensemble des salariés en contrat à durée indéterminée, contrat à durée déterminée et stage ou alternance sur la base du volontariat, les collaborateurs de la mutuelle peuvent ainsi choisir d'effectuer de 0 à 5 jours de télétravail par semaine avec un minimum de 4 jours de présence sur site par mois. Ils ont aussi la possibilité de choisir leur lieu de télétravail : domicile, résidence secondaire, tiers-lieu ou un autre site de La Mutuelle Générale de manière ponctuelle.

Les salariés bénéficient également de nouvelles flexibilités dans la gestion de leur journée de travail afin d'harmoniser contraintes personnelles (récupération des enfants à l'école, temps aidant...) et activité professionnelle. L'accord comporte également des dispositions sur la formation (des managers mais aussi des salariés) et sur le droit à la déconnexion. Pour les managers, des ateliers d'échange ont été créés sur des thèmes comme le management situationnel, le management des feedbacks, le management des priorités... Son déploiement s'est accompagné d'un module de e-learning obligatoire « Passeport Open travail », qui explique les principes et les bonnes pratiques de ces nouvelles modalités de travail et d'une attention particulière à la préservation du lien social et au renforcement de la transversalité.

L'Open Travail est le fruit d'une réflexion collective engagée par la mutuelle en juillet 2020 avec 80 collaborateurs réunis dans de nombreux chantiers de co-construction. C'est aussi un moyen d'incarner sa raison d'être, qui affirme sa volonté de « s'engager à vos côtés et se réinventer jour après jour pour améliorer la qualité de vie et renforcer la solidarité entre les générations ».

Des résultats tangibles

Un an après sa mise en œuvre, le premier bilan de l'Open travail est très positif : 97 % des salariés éligibles ont adopté la nouvelle organisation du travail. L'enquête annuelle menée en janvier 2022 par l'institut IPSOS (85% de répondants, ce qui dénote l'intérêt des salariés vis-à-vis du sujet) révèle que 91 % des collaborateurs se déclarent satisfaits de leur équilibre vie professionnelle-vie personnelle, soit + 7 points par rapport à 2020 et + 10 points en comparaison avec la moyenne du secteur banque-assurance. Au global, 94 % des salariés estiment que l'Open travail est positif pour eux. A titre collectif, 87 % voient un impact positif en termes d'efficacité et 75 % en termes de collaboration.

Il ressort aussi des résultats de ce baromètre social interne que l'Open travail renforce l'image de La Mutuelle Générale, en la rendant plus attractive pour 90 % des collaborateurs, et que 89% des collaborateurs déclarent être fiers de travailler pour La Mutuelle Générale. Ils sont d'ailleurs près de 9 sur 10 (87 %) à la recommander en tant qu'employeur. Ce constat vaut également pour les nouveaux embauchés : depuis le 1er septembre 2021, 60% d'entre eux déclarent que l'Open travail a été déterminant dans leur choix d'employeur dans le cadre de leur recherche d'emploi. L'Open travail est donc aussi un levier de rétention et d'attractivité vis-à-vis des collaborateurs d'aujourd'hui et de demain.

Sources : Direction de l'entreprise ; Martine Berthet, Michel Canévet et Fabien Gay « Évolution des modes de travail, défis managériaux : comment accompagner entreprises et travailleurs ? », Rapport d'information fait au nom de la délégation aux entreprises du Sénat, n° 759 (2020-2021), 8 juillet 2021 ; « Gestion sociale » du 27 mai 2021

Les entreprises et les organisations doivent prendre le temps maintenant de faire ce qu'elles n'ont pas pu faire pendant la pandémie : réfléchir à ce qu'a changé l'extension du travail hybride et le faire avec leurs salariés. Chacun d'entre eux a vécu des événements et des épreuves qui ont pour beaucoup changé son rapport à l'entreprise, à son manager, à ses collègues, au travail. Beaucoup ont saisi l'« opportunité » des confinements et du travail à distance pour prendre un temps de réflexion et faire le point. Comme le suggère le titre du dossier consacré par *Libération*, le 9 octobre 2021 au télétravail, celui-ci a été pour beaucoup « une échappée belle ». Trop d'entreprises ignorent ces questionnements ou les considèrent comme une menace. Il faut au contraire les considérer comme un patrimoine d'expériences à partager pour en tirer les enseignements qui permettront au corps social de trouver un nouvel élan. Au-delà des grands discours sur « le monde d'après » ou sur la résilience, c'est la capacité à mettre ces éléments en commun dans une perspective de transformation, qui nous semble déterminante pour trouver les voies d'un rebond – ou de la relance, c'est selon.

Pour ce faire, nous suggérons aux entreprises d'organiser des réunions débat en petites équipes – 20 à 30 personnes – sur le thème « le travail après la crise sanitaire » pour permettre aux salariés d'échanger sur :

- Ce qui a changé durant les confinements ;
- Ce qu'ils ont découvert à cette occasion et qu'ils souhaiteraient conserver ;
- Ce qu'ils ont découvert à cette occasion et qu'ils souhaiteraient au contraire écarter ;
- Comment ils ont réussi ou non à concilier vie professionnelle et vie personnelle durant les confinements ;
- Leurs nouvelles attentes vis-à-vis de l'entreprise, du management, des collègues, de l'organisation du travail ;
- Le type de tâches qu'ils accomplissent le mieux à domicile, celles qu'ils préfèrent effectuer dans un tiers-lieu ou celles qu'ils souhaitent faire sur le site de l'entreprise, en fonction des ressources nécessaires (matériel, concentration, appui des collègues,...) ;

- Ce qu'ils attendent du travail sur site (pouvoir échanger avec les collègues, brainstormer...);
- Leurs propositions pour organiser le travail hybride, pour améliorer la maîtrise des outils numériques ;
- Leur souhait éventuel de susciter la négociation d'un accord sur le télétravail et le droit à la déconnexion.

Ces réunions pourraient faire l'objet d'un relevé de constats soumis ensuite à la discussion au sein du management, lequel effectuerait ensuite un retour à l'équipe sur les décisions proposées. Ce processus peut s'organiser selon les modalités et principes du dialogue professionnel²⁰.

Nous suggérons également que cette démarche alimente la Commission de suivi dont la constitution est à prévoir au sein de l'accord télétravail ou par un groupe de travail ad-hoc. En effet, bien accompagner la diffusion du travail hybride, suppose de garantir le suivi et l'amélioration des conditions réelles d'exercice du télétravail, mais aussi de bien prendre en compte les incidences sur le travail sur site. Nous constatons d'ailleurs qu'après la floraison d'accords sur le télétravail, commencent à apparaître dans les entreprises, des accords «travail sur site». Nous suggérons d'en tirer les conséquences et de gagner du temps et de l'énergie, en passant sans attendre aux accords sur le travail hybride.

Si certaines entreprises ont passé des accords d'entreprise instituant une commission de suivi sur les conditions d'exercice du travail à distance, ce suivi n'est pas effectué dans toutes les entreprises et n'intègre pas le travail sur site. Nous proposons d'instituer, pour les entreprises de plus de 50 salariés, une commission annuelle de suivi sur le travail hybride. Cette commission qui réunirait organisations syndicales, direction d'entreprise et cadres de l'entreprise aurait vocation à faire un bilan annuel des conditions d'exercice du travail hybride et au respect des garanties collectives prévues dans les accords d'entreprise sur le télétravail – y compris les dispositions sur le droit à la déconnexion. Cette commission pourrait aussi examiner les refus de demande de télétravail.

²⁰ Voir : « L'expression des salariés au travail : 7 bonnes pratiques pour réussir » <https://management-rse.com/l'expression-des-salaries-au-travail-7-bonnes-pratiques-pour-reussir/>

L'organisation du travail et le management doivent désormais tenir compte d'une nouvelle réalité : **le travail hybride est la forme normale de conception et d'exécution du travail.**

2 - LE THSR EST UN CONTEXTE DE TRAVAIL VOLONTAIRE ET CREATEUR DE DROITS : POUR UN DROIT EFFECTIF AU TELETRAVAIL

Aujourd'hui, c'est le double volontariat (hors période de crise sanitaire) qui s'impose en matière de télétravail : celui de l'entreprise et celui du salarié. Cette approche se révèle efficace pour éviter les situations de travail contraintes. Ce double volontariat se complète par une double réversibilité, à l'initiative de l'entreprise ou du salarié, qui semble elle aussi donner satisfaction.

Cependant, cette configuration n'apporte pas de réponse au cas de figure des salariés qui pourraient télétravailler (pas d'obstacle technique) mais en sont empêchés par des managers ou dirigeants trop fortement ancrés dans la culture du présentéisme. On peut penser que ces situations deviendront marginales compte tenu de la forte demande des salariés (et, parmi eux, spécialement des générations les plus jeunes), qui conduit les entreprises à faire du TAD un élément de leur marque employeur. Pourtant, la presse s'est faite l'écho d'un grand nombre de situations de « télétravail empêché », qui ont d'ailleurs donné naissance à un hashtag dédié sur Twitter (#teletravailrefusé)²¹.

Ces situations de TAD refusé sont loin d'être anecdotiques. D'après le « Baromètre annuel Télétravail et Organisations hybrides » de Malakoff Humanis de mars 2022, 50% des salariés (dans les entreprises de 10 salariés ou plus) déclaraient fin 2021 pouvoir faire à distance tout ou partie de leurs tâches (dont 40% : au moins la moitié des tâches) et parmi eux, on comptait 74% de télétravailleurs. A cette époque, la circulation du Covid poursuivait sa forte progression avec l'apparition du variant Omicron et un taux d'incidence dépassant ceux des pics épidémiques des trois vagues précédentes, avec plus de 500 cas pour 100.000

²¹ Voir également les témoignages reçus par le quotidien *Libération* après appel à témoins, publiés dans l'édition du 6 novembre 2020

habitants. Et pourtant, malgré les injonctions gouvernementales, 26% des salariés ne pratiquaient aucun télétravail alors qu'ils déclaraient pouvoir le faire matériellement.

Plus tôt dans le long tunnel de la crise sanitaire, la France s'était déjà distinguée par la sous-utilisation du TAD comme réponse à la pandémie. En novembre 2021, alors que les salariés belges se voyaient imposer par leur gouvernement de télétravailler au moins quatre jours par semaine, les Français, eux, étaient au contraire incités à continuer de venir au bureau en respectant les gestes barrière. « Au moment où l'activité économique bat de nouveau son plein, le gouvernement rechigne à revenir à la situation qui prévalait voilà un an, avec des salariés confinés chez eux. Plutôt que d'imposer des jours de télétravail, comme le préconise Jean-François Delfraissy, le président du conseil scientifique, Elisabeth Borne, la ministre du Travail [de l'époque], préfère intensifier les contrôles sur le respect du protocole sanitaire dans les entreprises. (...) Mais pourquoi ne pas aller au-delà, alors que seuls 21 % des salariés qui le peuvent ont exercé leur activité depuis leur domicile au moins un jour par semaine en septembre ? Et que le télétravail réduirait de 25 % les risques d'infection ? À cela, plusieurs raisons. Depuis le début de la pandémie, le gouvernement s'est montré frileux sur le travail à la maison, hésitant à l'imposer là où il était possible, au nom d'une culture du présentéisme qui reste forte en France. Ensuite, parce que le 100 % télétravail a montré ses limites, notamment en matière d'isolement et de perte de créativité au sein des équipes »²². Or l'impact négatif du TAD sur l'isolement et la créativité est contesté.

Geoffroy Roux de Bézieux, président du Medef, a commenté ainsi ce choix de la Belgique de rendre le télétravail obligatoire quatre jours sur cinq partout où cela était possible : « Une erreur », avant d'ajouter quelques heures plus tard que « pour certains salariés qui ne peuvent pas télétravailler, l'image du télétravail, c'est un peu la glande »²³. Le présentéisme est partagé. Un mois plus tard, face à la flambée épidémique et l'envolée du variant Omicron, la ministre du Travail de l'époque, Elisabeth Borne, a réuni fin décembre en audioconférence les organisations syndicales et patronales pour préciser le cadre de l'organisation du travail qui s'appliquerait dès le 3 janvier 2022. Le dispositif était fondé sur l'obligation de trois jours de télétravail par semaine « pour les postes qui le permettent », éventuellement assortie

²² Emmanuelle Souffi, « Télétravail pourquoi ça coince ? », *Le Journal du Dimanche*, 21 novembre 2021

²³ Cité par « Le télétravail un remède miracle pour la productivité », *Libération*, 27 novembre 2021

d'amendes administratives – la somme de 2.000 euros par salarié non placé en télétravail a été évoquée durant la concertation. « Pourquoi imposer une amende quand on sait que depuis le début de la crise les entreprises jouent le jeu ? On aurait préféré jouer la carte de la confiance », a regretté le président de la CPME, François Asselin, qui semble avoir été entendu : les « sanctions plus dissuasives et plus rapides » évoquées par le cabinet d'Élisabeth Borne ont été abandonnées²⁴.

Un mois plus tard, le 2 février 2022, le ministère du travail a mis fin aux obligations concernant le télétravail, alors que le niveau des contaminations était encore très élevé, plus de 410.000 par jour, et que le nombre quotidien de décès dus à la Covid dépassait les 350.

Pour combattre ces situations de TAD refusé en contexte pandémique, nous proposons d'établir la possibilité pour tout salarié de faire connaître son souhait non satisfait de télétravailler à la commission de suivi sur le travail hybride proposée au chapitre précédent ou, pour les plus petites entreprises, aux équipes syndicales qui pourraient les porter face à la direction. Nous proposons également, après une période d'avertissement, de mettre en place le dispositif d'amende administrative de 2.000 € par salarié non placé en télétravail afin de faire respecter le droit de ne pas être exposé à un agent pathogène dangereux quand cela est possible.

La culture du présentéisme et sa conséquence, le TAD empêché, ont coûté de nombreuses contaminations et sans doute un grand nombre de maladies (Covid long) et de décès. « Le télétravail et la ventilation des espaces sont deux éléments majeurs de la stratégie pour réduire le risque de transmission qu'on néglige en France, contrairement à l'Allemagne ou à la Suède », avance l'épidémiologiste Antoine Flahault²⁵. Dans son étude ComCor remise à jour en mars 2020, l'Institut Pasteur montre qu'au travail, le bureau partagé est le lieu de contamination dans 35 % des cas, bien avant les repas pour 15 %²⁶. L'étude de l'Institut Pasteur montre que plus du quart des contaminations au Covid 19 hors foyer ont lieu en milieu professionnel²⁷.

²⁴ « Le gouvernement durcit le ton sur le télétravail et s'apprête à sanctionner les entreprises récalcitrantes », *Le Figaro*, 29 décembre 2021, page 9

²⁵ « Télétravail : pourquoi les entreprises résistent », *Le Journal du Dimanche*, 11 octobre 2020

²⁶ Cité par *Libération*, 20 mars 2021

²⁷ *Challenges*, 15 avril 2021

Par ailleurs, cette proportion de salariés qui déclarent pouvoir faire à distance tout ou partie de leurs tâches varie très fortement en fonction de l'effectif de l'entreprise : elle est de 36% pour les moins de 10 salariés et progresse jusque 60% pour les plus de 1.000²⁸. Ces différences sont plus prononcées que celles qui existent entre secteurs d'activité. Autrement dit, le fait de pouvoir télétravailler est moins lié à des facteurs techniques (oui, c'est moins fréquent dans l'industrie que dans les services aux entreprises) qu'à des considérations organisationnelles, notamment la taille de l'entreprise, qui reflète aussi les moyens en compétences informatiques, en management, en RH et la présence du contrepouvoir syndical.

Le poids des facteurs organisationnels apparaît aussi dans l'identification des freins au télétravail par les dirigeants. Certes, pour 93% d'entre eux, interrogés pour le « Baromètre annuel Télétravail et Organisations hybrides » de Malakoff Humanis (mars 2022), la principale raison qui bloque la mise en place du télétravail est la nature du métier ou du secteur. Mais en dehors de cette raison « structurelle », on trouve ensuite pour 31%, « les difficultés à manager les collaborateurs à distance », avant les problématiques de coûts liés à l'équipement des télétravailleurs (20%). Nous reviendrons plus loin sur ce nœud managérial, qui s'est révélé comme une clé de la mise en place du THSR²⁹.

La résolution de ces situations, qui créent un contexte de profonde inégalité face au travail, doit passer par des actions de formation et d'incitations auprès des employeurs pour lever les freins dus à la culture du présentiel et aux idées fausses, parfois fortement ancrées, sur le télétravail. Par ailleurs, face à une direction d'entreprise qui refuserait toute mise en place du TAD en l'absence d'impossibilité technique, nous préconisons de permettre la mise en œuvre d'un droit au TAD dans les conditions prévues à la section suivante. Mais pour consacrer la notion de travail hybride, une direction d'entreprise qui imposerait à l'inverse un TAD à 100% (plus de quatre jours par semaine), ne pourrait le faire sans un avis positif et écrit du médecin du travail suivi d'un avis motivé du CSE lorsqu'il existe ou d'un référendum organisé dans l'entreprise.

²⁸ Toujours selon le « Baromètre annuel Télétravail et Organisations hybrides » de Malakoff Humanis de mars 2022

²⁹ Voir section 6 - Le THSR est un contexte de travail accompagné

Que penser d'un droit au télétravail qui s'imposerait à l'employeur ? Des premiers jalons esquissant un droit au télétravail opposable ont été posés en France.

- Les ordonnances travail de 2017 disposent que l'employeur qui refuse d'accorder le bénéfice du télétravail à un salarié qui occupe un poste éligible à un mode d'organisation en télétravail dans les conditions prévues par accord collectif ou, à défaut, par la charte, doit motiver sa réponse.
- La Convention citoyenne sur le climat (CCC) a proposé d'instaurer un plancher d'une journée de télétravail par semaine si le poste est jugé éligible. Dans ces conditions, l'employeur, sauf raison particulière à justifier, ne peut refuser la demande du salarié. Cette disposition, qui n'a pas été reprise dans la loi à ce jour, préfigure un « droit au télétravail opposable », qui serait inhérent à tout contrat de travail.

Certains pays européens ont légiféré pour imposer le télétravail à l'employeur. C'est le cas en Allemagne en particulier, où a été instauré un droit au télétravail pour au moins 24 jours par an, si les tâches des salariés et les activités de l'entreprise le permettent. Les employeurs allemands seraient notamment contraints d'offrir la possibilité à leurs salariés de travailler depuis leur domicile en l'absence d'une « raison professionnelle impérieuse » de venir sur le site de l'entreprise.

Les Pays-Bas viennent également d'inscrire le télétravail comme un droit pour l'employé. Depuis une loi de juillet 2022, si un travail peut être effectué à distance, l'employé pourra le demander, voire l'exiger. La Lituanie et le Portugal ont également modifié leur législation sur le sujet³⁰.

Afin de garantir un accès au télétravail, le droit au télétravail opposable se traduit concrètement par l'instauration d'un forfait annuel de jours de télétravail que les salariés pourraient utiliser à leur initiative. Nous proposons la mise en place par un accord national

³⁰ Pour un panorama des législations en Europe, voir le très instructif rapport de la Fondation de Dublin : "Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates", Eurofound report, September 2022. Dans un article de décryptage, Jean-Louis Dayan, ex directeur du Centre d'études de l'emploi et du travail (CEE) et membre de la rédaction de Metis, a dressé le paysage européen dans « Le télétravail est-il l'avenir du travail en Europe ? », 5 mai 2021 <https://lecomptoir.malakoffhumanis.com/le-teletravail-est-il-lavenir-du-travail-en-europe/>

interprofessionnel d'un socle annuel minimum ainsi que des conditions d'exercice de ce forfait jours (délai de prévention notamment). Nous proposons de fixer ce seuil initialement à 24 jours (comme en Allemagne), sachant qu'il pourrait être relevé par un accord de suivi dans les 3 ans suivant le premier accord. De même, les entreprises pourraient librement, par accord d'entreprise, rehausser ce seuil pour offrir un régime plus favorable à leurs salariés.

Si le cas des employeurs qui, dans un contexte de pandémie, refusent le télétravail lorsque celui-ci est techniquement possible constitue un abus, d'autres abus sont aussi apparus du côté des salariés. Ainsi, les DRH sont de plus en plus confrontés au cas de salariés qui déménagent à plus de 200 kms de leur lieu de travail puis « imposent » une adaptation de l'accord de télétravail ou de la charte contre une menace de démission, voire qui partent à l'étranger avec les risques juridiques inhérents. Les employeurs doivent pouvoir prévenir ces situations sur le plan juridique. Or, jusqu'à présent, la Cour de cassation a toujours défendu la liberté de choix de domicile du salarié, sur le fondement de l'article 8 de la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales. Mais en même temps, l'employeur est responsable de la santé et de la sécurité de ses équipes, ce qui comprend le trajet domicile-travail³¹.

Ce point peut être un argument en cas de refus d'un lieu de vie trop éloigné du lieu de travail. La justice a d'ailleurs déjà validé le licenciement d'un salarié, responsable de support technique dans une entreprise des Yvelines, pour faute grave, après un déménagement en Bretagne, à plus de 400 km de son lieu de travail, sans en avoir informé son employeur. Le salarié a porté plainte, mais a été débouté : l'argument de l'employeur, qui a mis en avant la source de fatigue que représentait le long trajet pour son salarié (4h30 en voiture ou 3h30 en train) a été entendu. Mais la jurisprudence reste floue et la Cour de cassation ne s'est pas encore prononcée sur des cas post-confinement.

Pour que les entreprises qui mettent en œuvre les principes du THSR puissent rendre leurs efforts visibles et les faire contribuer à l'attractivité, nous proposons de faire entrer les 7 critères du THSR développés dans ce rapport dans les référentiels utilisés par les agences de notation et les labels, qu'il s'agisse des labels couvrant la qualité de vie au travail (Best

³¹ Article L.4121-1 du Code du travail

place to work, Meilleure Entreprise, HappyIndexAtWork,...) ou des labels de RSE (Lucie, Afnor, B-Corp,...).

3 - LE THSR EST UN CONTEXTE DE TRAVAIL EQUITABLE

Ce qui était initialement vécu comme une évolution souhaitée de la part d'une partie des salariés pour limiter leur temps de transport et faciliter l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle risque aujourd'hui de devenir un accélérateur d'inégalités, au sein des entreprises comme entre les travailleurs. Cela est d'autant plus vrai que les confinements successifs ont créé des lignes de fracture au sein du corps social des entreprises³². L'ANI de novembre 2020 a d'ailleurs voulu répertorier les règles du travail à distance nécessaires pour encadrer ce mode de travail en pleine expansion. Cependant, ce cadre reste a minima et force est de constater qu'il ne permet pas la généralisation responsable de ce mode de travail.

L'enquête « #Montravailàdistance, Jenparle ! » lancée en mars 2020 par Res Publica, Terra Nova et leurs partenaires révèle ainsi sans surprise que le profil des «télétravailleurs Covid» renvoie à celui de la sociologie habituelle du télétravail en France. Il concerne en effet en majorité les salariés les plus diplômés et les mieux rémunérés de l'entreprise : les cadres et professions intellectuelles supérieures (habitant souvent les grandes aires urbaines) y sont surreprésentés – même si un grand nombre d'employés et de salariés des professions intermédiaires ont aussi été concernés.

Au-delà de l'opposition entre ceux qui peuvent pratiquer le télétravail et ceux qui n'y ont pas accès, ce rapport nous avait permis d'identifier d'autres inégalités, qui traversent le groupe de ceux qui ont pu télétravailler, et qui suggèrent un certain nombre de précautions et d'actions dans le développement du THSR :

- Inégalités entre ceux qui sont formés au télétravail (ou ont une expérience préalable) et ceux qui ne le sont pas ;

³² « Le travail à l'épreuve du coronavirus : 4 lignes de front » <https://management-rse.com/le-travail-a-lepreuve-du-coronavirus-4-lignes-de-front/>

- Entre ceux qui sont autonomes et ceux qui ne le sont pas (et éventuellement ne souhaitent pas le devenir) ;
- Entre ceux qui ont un espace dédié à leur domicile et ceux qui n'en disposent pas ;
- Entre ceux qui sont correctement équipés et ceux qui ne le sont pas ;
- Entre ceux qui ont des enfants sur les genoux à la maison et ceux qui n'en ont pas.

Ces inégalités couvrent aussi un domaine très sensible en période de lutte pour la préservation du pouvoir d'achat : le coût des déplacements professionnels (réduction des frais de restauration et surtout de transport), que peuvent réduire sensiblement les télétravailleurs alors que ceux dont l'activité n'est pas éligible au télétravail ne peuvent accéder à ces économies. Ces économies sont doubles pour celles et ceux qui, dans les petites villes de province, rentrent chez eux prendre leur repas à la pause méridienne car ils ne disposent pas de ticket restaurant, ni de lieu prévu pour la pause déjeuner sur le lieu de travail, ni d'offres de restauration hors domicile dans le périmètre de l'entreprise. Si on habite même à 4km de son travail, ce sont 16km/j, 80km/semaine, plus de 320km/mois ou encore plus de 3500 km/an... Dans l'hypothèse où un salarié payé 1500 euros nets par mois couvre ses déplacements avec une voiture thermique à essence et que son véhicule a une consommation moyenne de 6,8 l/100 km, ces simples déplacements à la pause méridienne représentent un budget annuel de près de 400 euros, soit 36 euros par mois ouvré ou encore 2% de son salaire net. Selon le baromètre annuel du Télétravail Malakoff Humanis 2022, 75% des salariés indiquent que le mode de télétravail hybride leur permet de réduire leurs frais (moins de frais de transport, moins de frais de garde d'enfants...).

Autrement dit, le télétravail agit comme le révélateur d'un monde du travail potentiellement coupé en deux : ceux qui peuvent prétendre au télétravail, rester chez eux à distance du virus, économiser sur le temps de transport et sur le prix des carburants en ayant la certitude de conserver leur emploi sans craindre une réduction du temps de travail et de leur salaire, et ceux, contraints au présentiel, qui ne le peuvent pas.

Comment éviter que le travail à distance ne se traduise par un creusement des inégalités entre entreprises et entre salariés ? Comment casser l'opposition entre cols bleus (souvent

non éligibles au travail à distance) et cols blancs (beaucoup plus souvent éligibles) ? Comment continuer à faire de l'entreprise un collectif et non une somme d'individualités ? Comment maintenir de la coopération au sein des équipes ? Comment éviter le risque de perte d'innovation organisationnelle pour l'entreprise ?

Ces risques sont clairement identifiés par les responsables RH et par les dirigeants. Pour l'heure, 70 % des responsables RH redoutent surtout un manque de cohésion entre les télétravailleurs et les salariés en permanence sur site, mais 75 % déclarent que la cohabitation entre ces deux catégories se « passe bien, voire très bien »³³.

Par ailleurs, la nécessité de rendre le plus grand nombre possible de postes compatibles avec le TAD (ce qui nécessite des réorganisations et/ou des investissements, notamment informatiques) s'impose pour quatre raisons :

- elle permet aux salariés de choisir leur niveau d'accès au travail hybride ;
- elle permet de les protéger en cas de surgissement d'un nouveau variant ou d'une nouvelle pandémie ;
- elle permet d'éviter de peser sur le budget de l'Etat dans ces circonstances, en évitant le recours à l'activité partielle ;
- elle permet de protéger le pouvoir d'achat des ménages sans peser sur la masse salariale des entreprises.

Ainsi, une note de la Direction Générale du Trésor portant sur la période 2020-2021 en France observe : « la télétravaillabilité a permis d'éviter des contaminations et de réduire les coûts liés à l'activité partielle. On estime que si la proportion d'emplois télétravaillables avait été plus haute de 10 points de pourcentage, la mobilité aurait moins augmenté que ce qui a été observé en sortie de confinement (-32 points en moyenne, sachant que la mobilité est indicée à 100 début janvier 2020), la surmortalité par rapport à 2018/2019 aurait moins

³³ Selon la deuxième édition annuelle de l'étude menée conjointement auprès de 580 responsables RH par le cabinet BCG et l'ANDRH sur le futur du travail, publiée en mars 2022

augmenté (- 4 points de pourcentage). Par ailleurs, pendant les confinements, la proportion de salariés en activité partielle aurait été de 1 point inférieure à ce qui a été observé »³⁴.

Première réponse : raisonner non pas en « poste éligible » ou « métier éligible » mais en tâche éligible : beaucoup de métiers sont *partiellement* propices au TAD, ce qui est cohérent avec l'idée du travail hybride. Boostrs, une start-up spécialisée dans la cartographie des compétences, a analysé 10.000 compétences techniques constitutives de 3.000 métiers et réparties en trois catégories : non télétravaillables, partiellement télétravaillables et totalement télétravaillables. Alors que pour le ministère du Travail, 30 % seulement des métiers étaient identifiés comme télétravaillables en France lors du premier confinement, selon Boostrs, sur la base de la règle selon laquelle un métier devient partiellement télétravaillable dès que 20% au moins des compétences qu'il requiert le sont, cette proportion monte à 62 %³⁵. Cette approche amène donc à doubler le potentiel d'accès au télétravail. Mais beaucoup d'acteurs sociaux sont restés sur une vision très étroite du télétravail. Ainsi, interrogé sur les réticences des entreprises à l'égard du télétravail, Geoffroy Roux de Bézieux, président du Medef, répondait en octobre 2020 : « La réalité, c'est que les entreprises jouent le jeu, mais il ne faut pas oublier qu'environ 25 % des postes sont télétravaillables. L'essentiel de l'activité ne l'est pas »³⁶. C'est une vision extrêmement restrictive du TAD.

Seconde réponse : s'appuyer sur le Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)³⁷. L'identification des risques qui en constitue le cœur consiste à examiner chaque catégorie de poste de travail pour ensuite dresser un bilan des dangers existants sur ces postes et définir des actions de prévention des risques. Nous proposons, en amont du DUERP, de réaliser une cartographie des postes en détaillant chaque tâche, éligible au télétravail ou non. Il s'agit ici de redéfinir chaque poste de travail à l'aune du TAD et de mettre en exergue toutes les tâches effectuées avec l'outil numérique et donc éligibles au TAD puis d'analyser chacune de celles qui ne le sont pas pour examiner comment en optimiser l'organisation, peut-être en les regroupant sur une seule journée de travail en

³⁴ Cyprien Batut, "Le télétravail, un outil efficace face à la crise sanitaire ?", Lettre Trésor-Éco n° 304 ; Mars 2022

³⁵ « Télétravail, un potentiel inexploité ? », étude de Boostrs, mai 2020, disponible ici : <https://boost.rs/nos-livres-blancs/>

³⁶ Interview au *Journal du Dimanche*, 18 octobre 2020

³⁷ Le DUERP est obligatoire dans toutes les entreprises dès l'embauche du 1er salarié. L'employeur consigne dans ce document le résultat de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité auxquels peuvent être exposés les salariés.

présentiel. Du fait des interdépendances opérationnelles entre les salariés, cette réorganisation nécessite un effort collectif et des ajustements qui peuvent prendre du temps.

Nous rejoignons ici les recommandations de l'ORSE qui, dans son « Guide sur les nouvelles pratiques du télétravail », invite les entreprises à « procéder à la révision systématique et régulière des fiches de poste »³⁸. Chaque fiche de poste se voit associer un nombre de jours de télétravail maximum par semaine. Cette cartographie serait périodiquement réactualisée en période habituelle et systématiquement en cas d'activation du Plan de continuité d'activité (PCA), due à un contexte de crise sanitaire ou de risque plus spécifique. Elle doit s'adapter à la culture de chaque entreprise et rester ouverte, afin de ne pas constituer un obstacle à la mobilité interne (« je ne veux pas changer de poste parce j'aurais moins de jours de télétravail ! »).

Troisième réponse : s'intéresser aux facteurs qui constituent un obstacle au télétravail des cols bleus.

Ainsi par exemple, on identifie souvent l'obstacle constitué par les applications informatiques « maison » vieillissantes, qui ne peuvent être utilisées à distance. De même, le manque de compétences informatiques de certains « cols bleus » freine la dématérialisation de leurs tâches. La lutte contre l'illectronisme est ainsi une réponse essentielle³⁹.

Quatrième réponse : créer l'obligation pour les moyennes et grandes entreprises de consacrer un budget dédié à l'amélioration des conditions de travail pour les postes non éligibles. Le budget dédié serait estimé par la différence entre les économies chiffrables dues au télétravail (économie de surface et autres frais généraux) et les coûts supplémentaires supportés par l'entreprise (achat de matériel pour les travailleurs à distance, forfait tiers-lieux supporté par l'entreprise...). Ce budget serait alors alloué en partie à l'amélioration des postes non éligibles au télétravail, soit pour les rendre au moins en partie éligible au télétravail, soit pour en réduire la pénibilité. Le calcul du budget et son utilisation seraient

³⁸ Guide de l'ORSE sur les nouvelles pratiques du télétravail, juillet 2021, page 156 <https://www.orse.org/nos-travaux/2021-executive-summary-du-guide-les-nouvelles-pratiques-du-teletravail>

³⁹ Voir « Illectronisme : nouvelle fracture française », Entreprise & Carrières, N°1530 du 31 mai au 6 juin 2021 https://management-rse.com/wp-content/uploads/2021/05/EC_EC1530_Illectronisme.pdf

discutés en réunion de CSE et pourrait aussi être vérifié par l'expert-comptable désigné par le CSE à l'occasion de sa mission annuelle d'analyse des comptes.

Il faut également éviter l'apparition d'une nouvelle forme de discrimination, celle qui pénaliserait les travailleurs à distance, moins visibles au quotidien par leurs managers et parfois jugés à tort comme moins engagés. Il convient donc de s'assurer (par l'édition de données statistiques et par la formation des managers) que les opportunités de promotion, de revalorisation salariale et d'accès à la formation sont équitables entre télétravailleurs et salariés présents sur site.

Le TAD au défi de l'insertion du handicap

Le TAD peut constituer une vraie menace vis-à-vis des travailleurs handicapés en raison notamment des difficultés d'accessibilité numérique, du risque d'isolement et du manque de cohésion et de lien social qu'il peut entraîner. Les entreprises doivent y être particulièrement attentives.

Mais à l'inverse, le TAD peut constituer une chance à saisir. L'accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 relatif au télétravail relève d'ailleurs que « la pratique du télétravail peut être utilisée comme un outil de prévention de la désinsertion professionnelle pour les salariés en situation de handicap ou atteints d'une maladie chronique évolutive ou invalidante (pouvant notamment nécessiter un temps partiel thérapeutique), ou dans le cadre du maintien en emploi ».

Nous suggérons aux entreprises de saisir l'opportunité de l'analyse des postes pour se poser systématiquement la question de l'insertion d'un travailleur handicapé.

Elles doivent également respecter un principe simple : un salarié reconnu handicapé doit pouvoir disposer du matériel adapté à sa problématique médicale quel que soit son lieu de travail.

Concernant les salariés en ALD, RQTH & temps partiel thérapeutiques, une extension de plus ou moins longue durée du télétravail permet un retour progressif aux salariés absents pour maladie longue durée et permet de faciliter l'adaptation du poste de travail des RQTH.

Une vigilance particulière doit également être consacrée à l'accessibilité des outils liés à la formation à distance pour que les télétravailleurs handicapés puissent avoir accès aux mêmes ressources que leurs collègues.

Ressources :

- « Le télétravail des personnes en situation de handicap », Brochure du Club Handicap & Compétences, 2021
- Site de l'Agefiph : <https://www.agefiph.fr>

4 – LE THSR EST UN CONTEXTE DE TRAVAIL EQUIPE ET PROTEGE

Les conditions matérielles du travail à distance sont souvent négligées par les entreprises. A tort ! En effet, l'enquête « #Montravailàdistance, Jenparle ! » réalisée par Res publica, Metis, Terra Nova et leurs partenaires a bien montré que ces conditions matérielles expliquent bien souvent les réticences, voire les plaintes de celles et ceux qui ont mal vécu l'expérience lors du premier confinement, situation minoritaire mais douloureuse.

Les entreprises qui n'en disposent pas encore doivent établir un diagnostic précis des difficultés ressenties par leurs collaborateurs vis-à-vis du travail hybride et en déduire un plan d'action sur l'équipement du travailleur.

L'équipement du travailleur doit se comprendre en termes d'espace disponible (lieu dédié ou compatible), de matériels (ordinateurs, écrans, fauteuil ergonomique,...), de logiciels (outils collaboratifs), de moyens de télécommunication (connexion internet de qualité), mais aussi d'environnement organisationnel (compétences numériques, existence d'un accord d'entreprise régulant le TAD, accessibilité de conseils favorables à l'ergonomie du poste, à la pratique d'activités sportives...) et managérial (cadre de travail sécurisant, management par la confiance...)⁴⁰.

Lors de son audition, Antoine Guillou, Adjoint à la Maire de Paris, en charge des ressources humaines, du dialogue social et de la qualité du service public, a mis l'accent sur le passage à l'échelle : « avant le premier confinement, nous avions 2.000 télétravailleurs réguliers et pendant la crise, nous sommes très rapidement montés à plus de 10.000. A cette occasion, nous avons découvert que malgré la grande diversité des professions – la Ville de Paris regroupe 300 métiers différents – la part des tâches pouvant être effectuée à distance était plus importante que ce qui était auparavant imaginé. Nous avons dû monter en puissance sur les aspects matériels, qui peuvent constituer un frein. Par exemple, nous sommes ainsi montés à 8.000 agents équipés en ordinateurs portables dès fin 2020, et poursuivons le déploiement »⁴¹.

⁴⁰ Les facteurs physiques sont traités dans cette section ; les facteurs organisationnels sont traités dans la section « Le THSR est un contexte de travail accompagné ».

⁴¹ Audition d'Antoine Guillou, Adjoint à la Maire de Paris, en charge des ressources humaines, du dialogue social et de la qualité du service public le 24 février 2021

L'usage de matériel personnel, s'il a pu se comprendre lors du premier confinement avec le télétravail généralisé dans l'urgence et à marche forcée, ne doit pas devenir la règle. Les entreprises qui, faute d'investissement de leur part, laissent leurs salariés utiliser leur matériel personnel doivent savoir qu'elles se placent en fort risque de cybersécurité. L'entreprise se doit aussi d'assurer l'équité de matériel par rapport au mode de travail dit classique, c'est-à-dire sur site. Il est vrai que la généralisation rapide du télétravail en mars 2020 a rendu impossibles les obligations qui revenaient à l'employeur jusqu'ici, à savoir vérifier que le salarié dispose d'un espace de travail spécifique et adapté. En dehors de ce contexte d'urgence, il s'agit désormais de revenir à un principe de base : l'espace et l'équipement de travail doivent être adaptés aux besoins du salarié et assurés par l'employeur.

Or, selon le baromètre annuel du Télétravail Malakoff Humanis 2022, 42% des télétravailleurs ne disposent pas d'un espace dédié au télétravail chez eux et par conséquent, travaillent sur d'autres espaces qu'un bureau, ce qui peut poser des problèmes d'ergonomie, de concentration... Seuls 30% des salariés en télétravail disposent d'une pièce dédiée à leur activité au sein de leur logement. Grâce notamment aux effets du dialogue social, cette situation a tendance heureusement à s'améliorer : fin 2021, 61% des télétravailleurs avaient à leur domicile une pièce dédiée ou un bureau aménagé dans une autre pièce, proportion en progression de 7 points en un an⁴². Autre constat qui est en partie la conséquence de ce manque d'espace dédié : 29% des télétravailleurs signalent un empiètement de la vie professionnelle sur la vie personnelle.

⁴² « Baromètre annuel Télétravail et Organisations hybrides » de Malakoff Humanis de mars 2022

Les lieux du travail : le pari d'un « bien-être performatif » – par Jean-Pierre Bouchez, créateur de PlaNet S@voir, directeur de recherche à l'université de Paris-Saclay (Laboratoire Larequoi)

Le déploiement du TAD induit une recomposition des espaces de travail « sur site ». Dans un ouvrage à paraître début 2023, intitulé *Le travail et ses espaces*⁴³, nous proposons de mobiliser la notion de « bien-être performatif » en matière d'espaces ouverts. De manière à bien saisir cette tentation légitime mais paradoxale à certains égards, il nous faut d'abord définir succinctement ces deux termes protéiformes que constituent le bien-être et la performance, afin de souligner leur compatibilité et leur dépendance au regard de travaux académiques. Mais il importe à notre sens d'aller au-delà en soulignant deux conditions complémentaires : la maturité organisationnelle et l'attractivité spatiale.

On considérera ainsi que le bien-être au travail se rapporte de manière combinée, d'une part à la qualité perçue des conditions de travail, au regard des caractéristiques physiques (évaluation qualitative d'éléments tels que la luminosité, le mobilier, l'acoustique, la configuration diversifiée des espaces, etc.), et à l'appréciation ressentie de l'environnement de travail sur la base d'éléments affectifs, sociaux, relationnels et cognitifs avec ses différents occupants.

De manière également ramassée, la performance globale se réfère à une forme d'agrégation des performances financière, sociale et environnementale. Or, singulièrement depuis les années 2000, de nombreux travaux académiques, en majorité d'origine anglo-saxonne, font état d'une association positive bien établie entre ces deux variables, elles-mêmes très proches des notions de confiance et d'autonomie.

Deux conditions associées au « bien-être performatif » : maturité organisationnelle et attractivité spatiale

Au regard d'un « bien-être performatif », ces deux conditions nous paraissent en effet déterminantes. La maturité organisationnelle exprime une volonté et une capacité réelle et effectivement assumée des dirigeants éclairés d'expérimenter, faire évoluer significativement l'organisation du travail et de son environnement dans ses différentes composantes combinées, culturelles, managériales, technologiques, et organisationnelles. Cela en accroissant les niveaux de responsabilisation et donc d'initiative des collaborateurs ainsi que les coopérations transversales et réticulaires, au-delà des simples discours incantatoires.

Au regard de la temporalité de la dynamique historique du travail et de ses espaces décrite dans l'ouvrage, en vue de s'approcher des formes les plus avancées du « bien-être performatif » et donc du bénéfice d'un environnement spatial qualitatif approprié, on retracera succinctement de ce point de vue, l'épisode le plus prometteur qui débouchera sur les formes spatiales contemporaines les plus innovantes.

L'innovation prometteuse d'IBM

Elle trouve son origine dans une expérience novatrice, relativement confidentielle et particulièrement prometteuse conduite durant l'année 1970, décrite et analysée avec précision par deux chercheurs du MIT, Thomas Allen et Peter Gersterberger. En substance, elle visait à évaluer l'impact d'un réaménagement radical des bureaux sur le comportement au travail, la communication et les performances d'une quinzaine d'ingénieurs produits en fréquent déplacement. Elle conçoit à cet effet une nouvelle configuration spatiale qualifiée de « non territoriale », installée en lieu et place des anciens bureaux, se présentant sous la forme d'un espace de travail, sans bureaux cloisonnés donc, ni postes

⁴³ Jean-Pierre Bouchez, *Le travail et ses espaces*, De Boeck Méthodes & Recherches, 2023

attribués de manière permanente. Cet espace de travail étant précisément imaginé pour favoriser le partage des problèmes afin d'améliorer leur résolution. Par ailleurs, une zone dite « de calme » cloisonnée, était destinée aux réunions de travail ou des travaux nécessitant une forte concentration. Enfin, une salle qualifiée de « tranquillité totale », qui était auparavant – facteur symbolique – le bureau de chef de service, est conservée de manière à ce qu'une personne ou un groupe puisse travailler, le cas échéant porte fermée. Les symboles extérieurs de pouvoir étant dans cette configuration appelés à disparaître. Le bilan apparaît, du point de vue des usagers, assez largement positif en termes de confort et satisfaction, notamment s'agissant de la facilité de communication et donc de coordination répartie de manière plus homogène et croissante. Un retour à la configuration antérieure n'étant pas souhaité. Par contre aucun accroissement mesurable de l'efficacité durant la période de la recherche, n'a pu être observé par les chercheurs. Pour autant cette expérience ne sera toutefois pas généralisée, tant au sein d'IBM qu'au-delà, compte tenu notamment de la lourdeur des équipements informatiques fixes de l'époque. Il n'en reste pas moins que cette expérience demeure à notre sens particulièrement innovante et inspirera largement les espaces qualifiés de dynamiques, singulièrement à travers le concept d'Activity Based Working, notamment à partir des années 2010.

Des espaces diversifiés fondés sur l'activité (Activity Based Working, en abrégé ABW), assimilables à des « mini villes »

Curieusement, ce concept issu de la littérature anglo-saxonne reste très peu connu et a fortiori mobilisé en France. Reposant sur des principes similaires au flex office (notamment la non territorialisation des bureaux), il s'en distingue singulièrement par son enrichissement qualitatif et socio-collaboratif combiné. Le maître mot est celui d'activité, au sens où les usagers utilisent au cours de la journée, les espaces diversifiés, dédiés précisément à leurs activités en fonction de leurs besoins. En d'autres termes, l'ABW repose sur le choix des personnes à décider de l'environnement dans lequel elles souhaitent travailler, celui qui leur convient le mieux en fonction de leurs différentes activités quotidiennes.

On a pu ainsi distinguer à cet effet des types d'espaces, tels les « places publiques » (espaces communs destinés aux réunions générales) ; les « quartiers » (conçus pour des petits groupes appelés à se côtoyer pour collaborer sur des projets ou pour réaliser dans la durée des activités similaires) ; les « bibliothèques » (petits espaces communautaires destinés à accomplir des tâches ponctuelles ou peu structurées : lecture, recherche, écriture de code, etc.) ; les « alcôves » (zones calmes et privées permettant aux employés de récupérer, réfléchir et se détendre) ; les « établis » (pour des projets collaboratifs ponctuels et limités dans le temps) ; des « espaces de bien-être » (dédiés à des activités communes favorisant le bien-être physique et mental des employés), etc.

Ces configurations ne sont pas sans rappeler celles associées aux « mini-villes » développées dans les années 2000 par certaines firmes comme Rabobank (son centre, ses quartiers, sa banlieue, son lobby). Elles ont également pour point commun, au regard de notre propos, de favoriser le bien-être (confort physique, espaces diversifiés à taille humaine, possibilité d'une certaine territorialisation, etc.). L'ouverture prônée auprès des habitants du quartier pour certains usages (restauration, auditorium), apparaît prometteuse. On peut donc légitimement penser qu'à la lumière des interdépendances observées sur la base de travaux académiques entre les notions de bien-être au travail et de performance, enrichies et complétées par des conditions liées à la maturité organisationnelle et l'attractivité spatiale, la construction d'un pari réaliste ciblant la construction dynamique d'un « bien-être performatif ». Cette tentation apparaît comme étant un pari et un enjeu stratégique pertinent, singulièrement dans une perspective post-Covid. Pour autant, seule de (grandes) firmes éclairées et d'avant-garde sont amenées à déployer ce type de configurations, dont les bénéficiaires sont majoritairement des cols blancs qualifiés...

Les frais professionnels liés au télétravail sont très majoritairement à la charge des salariés: 78% pour leur box internet (l'entreprise n'a pris en charge en totalité ou en partie que dans 22% des cas). Seuls 14% bénéficient d'une prise en charge de l'abonnement à un espace de co-working, dont la moitié (7%) en totalité. Seuls 18% des télétravailleurs déclarent percevoir une allocation forfaitaire ou indemnité de télétravail (hors les frais de restauration), en moyenne à 69€ par mois. Une fois encore, le « Baromètre annuel Télétravail et Organisations hybrides » de Malakoff Humanis de mars 2022 montre que la qualité de ces politiques de prise en charge par l'entreprise est fonction croissante de leur taille, ce qui reflète aussi l'existence (ou non) d'accords d'entreprise. Le plafond annuel des frais liés au télétravail remboursés par l'employeur exonérés d'impôt sur les revenus n'atteint que 580 €.

Ceci pose la question des foyers monoparentaux et des femmes en âge d'avoir des enfants dans les ménages (nombreux) où la répartition des charges domestiques est très inégalitaire. Le confinement a mis en évidence et probablement aggravé le problème de la répartition inégale de la charge physique et mentale au sein des ménages, au détriment des femmes : tout en télétravaillant, ce sont majoritairement les femmes qui ont assumé la logistique des repas et la gestion des devoirs à la maison. L'IFOP a ainsi mesuré que 44 % des mères de famille disaient « ne pas s'en sortir dans leur travail », contre 31 % des pères.

Dans un article intitulé « Le télétravail généralisé pénalise les femmes », le quotidien *La Croix* montre qu'en situation de télétravail, les femmes disposent moins fréquemment que les hommes d'un espace dédié à domicile pour leur travail⁴⁴. Comme elles prennent plus de choses en charge pour le fonctionnement de la maison, comme les enfants se dirigent plus spontanément vers leur mère que vers leur père, elles sont plus sujettes au risque d'erreur et de retard, qui peut les pénaliser dans leur vie professionnelle. Ce facteur d'inégalités a été souligné par Olivier Véran, à l'époque ministre de la Santé, qui met aussi l'accent sur les biais du présentéisme : « quand il faudra choisir dans un couple lequel travaille à distance et lequel est présent, je ne veux pas que ce soit systématiquement la femme. En effet, quand il y aura des promotions dans les entreprises, elles iront à ceux qu'on aura le plus vus »⁴⁵.

⁴⁴ *La Croix*, 26 février 2021

⁴⁵ Interview au *Journal du Dimanche*, 10 octobre 2021

La capacité à faire garder ses enfants en dehors de son domicile fait donc partie de l'« équipement » de la télétravailleuse ou du télétravailleur⁴⁶. Il faut donc s'interroger sur la manière dont les entreprises et les collectivités locales peuvent contribuer à la garde des enfants dans des lieux collectifs, mesure qui bénéficie à l'ensemble des salariés ainsi qu'aux demandeurs d'emploi. Renvoyer à la maison des femmes qui y font presque tout risque de ne pas être une grande avancée sociale si on ne progresse pas dans la résolution de ces difficultés.

Cela est d'autant plus vrai que la France est l'un des pays dans lequel les inégalités femmes-hommes en termes de santé mentale sont les plus fortes. Avant le sommet du G7 de juin 2021, le Women's Forum a publié un baromètre réalisé avec Ipsos mesurant l'impact de la crise du Covid-19 dans les sept pays membres. Si, en moyenne, 55 % des personnes interrogées disent en 2021 avoir été victimes de burn-out, d'anxiété et/ou de dépression depuis le début de la pandémie (chiffre en hausse de 2 points par rapport au baromètre de 2020), l'écart entre les femmes et les hommes est de 9 points, avec 59 % des femmes et 50% des hommes. Les écarts les plus importants se situent au Royaume-Uni, en France, en Allemagne et au Canada.

L'achat de matériel supplémentaire peut être graduel en fonction de la durée de travail à domicile. Ainsi, un salarié n'aurait pas droit à du matériel spécifique (hors ordinateur) durant les 60 premiers jours de télétravail, puis deviendrait prioritaire pour l'achat de matériel. Nous suggérons de s'inspirer de l'accord sur le télétravail de la Caisse des dépôts et consignations (2020), qui intègre les salariés handicapés, les aidants familiaux et pense dès le début de l'accord à la réorganisation du collectif de travail.

Depuis un décret de septembre 2020, les entreprises en Espagne doivent établir un contrat individuel avec chaque salarié travaillant à distance, en précisant les conditions matérielles, le calcul et la forme de compensation des frais générés par l'exercice de l'activité au domicile.

Malgré ses atouts, le mode hybride présente l'obstacle de risquer d'obliger certaines entreprises à doubler leurs achats de matériel (au domicile des salariés et sur site) et de l'impossibilité, pour les salariés habitant dans les grandes villes, d'avoir un espace dédié

⁴⁶ Le premier confinement a donné lieu à l'éclosion de nombreuses annonces de couples qui demandent à ce que la garde ne se déroule pas chez eux car ils télétravaillent.

dans leurs petits appartements. Certains éléments doivent cependant être balisés et anticipés pour être suffisamment flexibles et pouvoir s'adapter aux différentes situations (ex : privilégier les ordinateurs portables).

Nous proposons que l'achat de matériel destiné aux télétravailleurs (matériel informatique, casque, téléphone, fauteuil ergonomique...) soit déductible de la contribution économique territoriale (CET)⁴⁷. Car s'il est nécessaire que l'entreprise fournisse un équipement adapté au domicile du salarié, il est faux de croire que cela engendrerait des économies (gains de productivité) pour cette dernière. Pour une majorité des entreprises, cela entraîne au contraire un surcoût car cela nécessite un double investissement, au domicile du salarié et au sein de l'entreprise.

Garantir un droit effectif au télétravail implique également de favoriser l'accès à des lieux de travail à distance, à proximité du domicile. En effet, face à l'absence d'espace de travail dédié au domicile, l'exercice du travail à distance dans des tiers-lieux à proximité du domicile offre une alternative intéressante. L'ANI du 26 novembre 2020 précise d'ailleurs à cet égard que le télétravail peut s'exercer également dans un tiers-lieu. Pour autant, le recours aux espaces de travail partagé à proximité du domicile est encore très peu développé aujourd'hui : 80% des personnes qui pratiquent le télétravail l'exercent majoritairement depuis leur résidence principale et 12% depuis leur résidence secondaire. Seuls 4% depuis un tiers-lieu et 3% depuis un « bureau satellite » mis à disposition par leur entreprise⁴⁸. Mais ces proportions pourraient évoluer si l'on en croit les souhaits des salariés interrogés sur le lieu de télétravail qu'ils privilégieraient : les espaces de coworking attirent 16% des salariés concernés et 8% penchent pour un bureau « satellite »⁴⁹.

Bien sûr, il faut que l'offre suive, ce qui semble être le cas : on recense déjà en France (pour 2021) près de 2.500 tiers-lieux (avec une croissance supérieure de 20 % par an et une

⁴⁷ Depuis 2010, la CET remplace la taxe professionnelle sur les équipements et biens mobiliers (TP), à laquelle étaient soumises les entreprises et les personnes physiques ou morales qui exercent une activité professionnelle non salariée. La CET est composée de la cotisation foncière des entreprises (CFE) et de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE). La déduction s'appliquerait sur la CFE.

⁴⁸ Selon l'enquête « Regards croisés des salariés et des entreprises du privé sur le télétravail et les modes de travail hybride », Cinquième vague du baromètre annuel Malakoff-Humanis et CSA, 1er février 2022

⁴⁹ « Cinquième vague du baromètre annuel Malakoff-Humanis », 1er février 2022

dynamique qui semble loin de s'essouffler) accueillant chaque jour 150.000 salariés⁵⁰. Patrick Lévy-Waitz, auteur d'un rapport remis fin 2021 au Premier ministre de l'époque, Jean Castex, prévoyait 3.500 tiers-lieux d'ici 2022. Dans le monde, la situation est tout aussi émergente : on compte 26.300 espaces de coworking en 2020, qui accueillent un total de 2,7 millions de personnes soit 185 personnes par site en moyenne⁵¹.

**Le Travail Hybride Socialement Responsable, vecteur de développement territorial ?
– par Patrick Levy-Waitz, Président de France Tiers-Lieux**

Chaque tiers-lieu est différent et se compose à partir des réalités du territoire, des valeurs de ceux qui le portent et des besoins de ses parties prenantes. Néanmoins, la dimension « espace de travail partagé » y tient une place essentielle : 75 % des tiers-lieux intègrent une dimension de « coworking », proposant des bureaux et autres équipements partagés.

L'essor des tiers-lieux est à relier aux transformations du rapport des Français au travail et à l'entreprise, qui viennent interroger fortement le sens du travail et sa place dans l'organisation de la vie quotidienne et des mobilités. Ces transformations reflètent une tendance puissante, qui s'inscrit dans la durée et remodèle l'ensemble du marché du travail.

La volonté de rompre l'isolement et de trouver des espaces adaptés à leurs pratiques et aspirations a conduit de nombreux travailleurs à contribuer activement au développement des tiers-lieux. Nombre d'entre eux sont d'ailleurs nés de l'organisation de communautés d'indépendants, à l'image du 400 à Brive-la-Gaillarde : pionnier du coworking en Corrèze, aujourd'hui moteur de la revitalisation du cœur de ville, engagé dans le programme "Briv'Accélère" pour appuyer la digitalisation des TPE, PME, artisans du territoire. Ils fournissent un cadre approprié aux besoins des salariés, assurant de bonnes conditions matérielles, le maintien du lien social et une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle.

Ainsi, ce sont plus de 2 millions de personnes qui sont venues en 2019 dans un tiers-lieu pour y réaliser des projets ou travailler, et près de 150.000 personnes travaillent quotidiennement dans ces espaces. Les principaux publics des tiers-lieux sont les travailleurs indépendants (selon 68 % des tiers-lieux⁵²), les personnes créant leur entreprise (54 %) et les salariés (50 %). Pour les salariés, ils apportent souvent une alternative positive à la mise en place du télétravail contraint à domicile, qui a produit des configurations très hétérogènes et de qualité souvent dégradée : difficultés d'accès au SI à distance ou de partage de l'information, domiciles ou mobiliers inadaptés, isolement, détresse numérique, violences domestiques...

Si le sujet du télétravail est central, on observe que de plus en plus de salariés viennent également pour d'autres raisons : trouver des compétences nouvelles, découvrir et mobiliser d'autres outils et équipements, expérimenter des démarches d'innovation ouverte dans le cadre de leurs projets... Et c'est peut-être justement tout l'intérêt du Travail Hybride Socialement Responsable !

⁵⁰ Ceci représentait un chiffre d'affaires cumulé d'environ 250 millions d'euros. Voir France Tiers-Lieux, « Nos territoires en action. Dans les tiers-lieux se fabrique notre avenir », in : « Rapport de France Tiers-Lieux », 2021, 284 p.

⁵¹ Source : Yardi, Nexodus Spaces.

⁵² Chiffres issus du recensement de France Tiers-Lieux, détaillé dans le rapport « Nos territoires en action », op. cit.

Au-delà de simples bureaux pour télétravailler, les tiers-lieux constituent ainsi de nouvelles portes d'entrée dans les territoires pour les entreprises. De plus en plus d'entreprises participent à la création de tiers-lieux, intègrent ces communautés locales ou en deviennent des partenaires pour conserver des services de proximité ou faire évoluer leurs espaces physiques, pour leur transformation numérique, pour relocaliser une partie de la production...

Enfin, les tiers-lieux apparaissent comme une réponse à l'aspiration forte des Français à un cadre de vie moins urbain et à la réduction des déplacements domicile-travail. La capacité à accueillir les actifs dans des lieux de travail adaptés sera une question centrale pour les territoires. Les tiers-lieux font écho à ces évolutions, leur émergence et leur développement constituent une réponse importante à ces enjeux d'aménagement du territoire.

Cet appui du TAD sur les tiers-lieux doit être développé. Les espaces de travail partagés présentent en effet plusieurs avantages par rapport à l'exercice du travail à domicile. Ils permettent une organisation du travail souple tout en garantissant une meilleure séparation entre vie professionnelle et vie privée par un cadre de travail clairement délimité. Les espaces de travail partagés offrent des conditions de travail optimales (mobiliers de bureau, connexion internet sécurisée, etc.) et également bien souvent un accès à des équipements adéquats (reprographie, imprimantes, etc.), voire à un FabLab. L'exercice du travail dans ces espaces collectifs permet enfin de rompre avec les risques d'isolement associés au télétravail, par les possibilités qu'il offre d'échanges et de moments de convivialité ou d'apprentissage partagés (dans 60% des tiers-lieux, des formations sont délivrées) avec d'autres télétravailleurs. La diffusion des tiers-lieux représente aussi un levier potentiel de rééquilibrage territorial. Les centre-bourgs des petites villes sont pleines d'espaces vacants qui pourraient être reconvertis à cet effet.

La contribution des tiers-lieux à la transition écologique, déjà évidente par l'économie de déplacements domicile-travail, pourrait être accentuée en renforçant leur rôle en tant que points de collecte et acteurs de l'économie circulaire et de la sobriété : apprentissage des écogestes, sensibilisation à la consommation responsable, éco-conception, recyclage, ré-emploi, réutilisation, green-IT avec le prolongement de la durée de vie des outils

numériques⁵³. Déjà, 12% des tiers-lieux proposent un espace dédié aux activités de ressourcerie et de recyclerie⁵⁴.

C'est pourquoi, nous proposons d'inciter les entreprises à faciliter l'accès de leurs salariés à des espaces de travail partagés à travers la généralisation d'un « titre télétravail », comme le prévoyait la proposition de loi déposée le 16 novembre 2021 par la députée Renaissance de Haute-Savoie, Frédérique Lardet⁵⁵. Ce « titre télétravail » qui prendrait la forme d'une allocation forfaitaire à la charge de l'entreprise et du CSE, permettrait de financer l'accès pour les salariés à un espace de coworking ou autre tiers-lieu de leur choix, dans le cadre duquel le TAD pourrait s'exercer.

Outre sa simplicité d'usage, il faciliterait la vie professionnelle des collaborateurs, permettrait le maintien de la vie sociale, participerait à la dynamique des territoires et du tissu économique local tout en diminuant l'empreinte carbone en limitant les déplacements inutiles.

Son montant (la proposition de loi de Frédérique Lardet fixait celui-ci à 600 euros) pourrait être modulé par accord d'entreprise pour s'adapter à certains cas : logements petits ou avec une mauvaise couverture réseau, présence d'enfants en bas-âge, salariés handicapés nécessitant plus de télétravail, situation du marché de l'immobilier local⁵⁶... Dans la mesure où il participerait au soutien de l'attractivité des territoires, il pourrait aussi être abondé par les collectivités territoriales qui ont un intérêt à leur développement, notamment les villes moyennes qui misent sur le TAD pour attirer des travailleurs et remodeler leur centre-ville. Il pourrait également être cofinancé par les programmes de l'Agence nationale de cohésion des territoires dans le cadre de la politique de soutien aux tiers-lieux.

Ce « titre télétravail » serait aussi partiellement pris en charge, à l'instar des tickets restaurants ou des chèques vacances, par les CSE des entreprises dont les modalités

⁵³ Nous reprenons ici une proposition de France Tiers-lieux, « Rapport 2021 », op.cit. page 9

⁵⁴ « Nos territoires en action », op. cit.

⁵⁵ Sous une forme un peu différente, cette proposition est aussi défendue par la Fondation Travailler Autrement, sous le nom de « Chèque bureau ». Confirmée à son poste de présidente du Grand Annecy, mais ne pouvant plus occuper ces fonctions en même temps que celles de députée de la Haute-Savoie, en raison de la loi sur le non-cumul des mandats, Frédérique Lardet a démissionné de son poste de députée début 2022.

⁵⁶ Le montant pourrait être calculé à partir des prix du marché locatif local, basé sur un indicateur repère dans l'environnement du lieu de résidence (bassin de vie ou bassin d'emploi, par ex).

seraient définies par accord d'entreprise. A l'instar du titre mobilité⁵⁷, les montants versés par l'entreprise dans le cadre de ce titre télétravail pourraient enfin être exonérés de cotisations sociales et d'imposition. Les partenaires sociaux ont tout intérêt à se saisir de ce sujet, dans le cadre des négociations interprofessionnelles mais également des négociations collectives au sein des entreprises et des branches. Ils contribueront ainsi à la construction d'un nouveau droit, facteur à la fois d'efficacité économique, de justice sociale, de transition écologique et de réduction des fractures territoriales.

Le TAD et la montée des risques numériques

La stratégie digitale des entreprises doit accompagner la diffusion du TAD, notamment pour prévenir les risques numériques dont nous avons retenu ici trois facettes.

Surveillance et contre-surveillance

La question de la surveillance des salariés pendant le télétravail prend de l'importance en raison de l'excès de certains dispositifs mis en place dans les entreprises ou administrations. En novembre 2020, une étude de GetApp sur 1309 répondants révélait que 45 % des employés travaillaient dans une entreprise utilisant des outils de surveillance et 20 % d'entre eux affirmaient alors que ce contrôle avait commencé depuis la crise sanitaire. Selon une étude menée entre juillet et août 2021 par la société de logiciels VMware, 63 % des entreprises françaises interrogées avouent qu'elles prévoient ou ont déjà adopté des outils dans le but de renforcer la supervision de leurs employés en télétravail.

Dans son rapport d'activité pour 2021, la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) relève que 83 % des plaintes reçues sur la surveillance des salariés concernent des dispositifs de vidéosurveillance au travail, le plus souvent dans les entreprises de taille réduite. Elle en fait un enjeu de 2022 pour lutter contre ces abus. Parmi ces dispositifs, on trouve les enregistreurs de frappe sur clavier, la géolocalisation, la vidéosurveillance par webcam, l'obligation de la caméra allumée pendant l'entière journée de travail, alors que les dispositifs de surveillance constante ne sont pas autorisés par le droit du travail en France. Plus précisément, selon l'étude VMware, il s'agit d'abord de logiciels de surveillance des outils de collaboration (pour 45 %), des e-mails (37 %) ou de la navigation sur Internet, (36 %). Certaines sociétés vont même plus loin et se sont équipées ou vont se doter de systèmes de vidéosurveillance (24 %), de webcams pourvues de technologies de suivi du regard, (25 %) ou encore de logiciel d'enregistrement de la frappe au clavier (20 %).

Dans sa fiche de questions-réponses, la CNIL précise que le pouvoir de contrôle doit être « proportionné », ne pas « être exercé de manière excessive » par l'employeur et ne pas porter atteinte au respect des droits et libertés des salariés, surtout au respect de leur vie privée. Pour cela d'ailleurs, il doit au préalable informer les salariés. Il ne peut « utiliser d'outil de surveillance permanente », notamment des dispositifs vidéo (webcams) ou audio, ni obliger au partage permanent d'écran, ni utiliser des logiciels enregistrant l'ensemble des frappes au clavier, ni imposer de cliquer régulièrement sur une

⁵⁷ Le titre mobilité, introduit par la loi LOM, permet aux entreprises de régler des dépenses afférentes à des modes de transport plus propres.

application, ni de prendre des photos à intervalles réguliers. L'utilisation illégale de systèmes de surveillance peut engendrer de lourdes amendes. C'est donc un point de vigilance dans les entreprises, qu'il faut intégrer dans la négociation d'un accord sur le télétravail et qui doit être suivi par les représentants du personnel⁵⁸.

Le TAD n'est pas seul en cause. Selon Caroline Rousseau, analyste de contenu pour la plateforme spécialisée dans les logiciels d'entreprise GetApp, ce phénomène n'est pas nouveau. Avant la crise certaines sociétés limitaient déjà l'accès de leurs employés à certains sites, vérifiaient le temps passé en ligne ou le nombre d'heures dédiées à l'envoi de courriels. Le TAD ne change d'ailleurs rien à l'affaire : l'une des employées anonymes interrogée par *L'Express* explique : « En présentiel, il y a bien des gens qui sont devenus maîtres dans l'art de ne rien faire, qui prennent de longues pauses café. Alors, quelle différence ? » Mais le recours à ce type de logiciel s'est accentué avec le Covid et le télétravail.

La prolifération de ces méthodes de contrôle montre que, dans certaines entreprises, au lieu de changer de méthodes de management, on préfère mobiliser la technologie au service d'une expansion du micro-management le plus obtus. Au contact de ces méthodes, 49 % des répondants indiquent également être plus stressés et démoralisés dans leur quotidien professionnel. Même bilan du côté des managers dont 67 % déclarent que ces méthodes sont utiles à l'optimisation du temps de travail et à la répartition des tâches mais 53 % affirment qu'elles sont aussi sources d'augmentation du stress ou d'une baisse de moral des effectifs. La conclusion de l'étude de VMware réalisé en novembre 2021 est sans appel : 48% des entreprises françaises ayant mis en place ou utilisant des systèmes de surveillance enregistrent un turn-over plus élevé que la moyenne. Ces outils « affectent particulièrement les managers qui ont la sensation d'être devenus flics au lieu d'accompagner leur personnel »⁵⁹.

Il est encore trop tôt pour percevoir si ces applications de surveillance des salariés en télétravail, qui ont été fortement médiatisées, sont un épiphénomène ou une vraie menace. Mais on constate d'ores et déjà qu'elles ont enclenché l'éternelle bataille du « gendarme et du voleur » avec par exemple la floraison sur internet des « remueurs de souris » permettant de leurrer Big Brother.

Protection de la vie privée

Avec le TAD, les salariés utilisent parfois leurs équipements personnels et exposent davantage leur vie privée (« mon enfant est grimé sur mes genoux lors de ma dernière visioconférence »). Les conséquences en matière de protection de la vie privée et des données personnelles sont encore peu visibles.

Montée de la cybercriminalité

L'extension du TAD procure aux hackers davantage d'opportunités d'intrusion, d'autant plus dans le contexte d'urgence du « TAD à marche forcée ». La vulnérabilité des entreprises s'accroît lorsque les investissements de protection ne sont pas effectués : salariés non formés, utilisation d'ordinateurs personnels, pas de VPN (réseau privé virtuel)... autant de portes ouvertes pour les hackers. D'après la

⁵⁸ Voir « Les questions-réponses de la CNIL sur le télétravail », 8 septembre 2021 <https://www.cnil.fr/fr/les-questions-reponses-de-la-cnil-sur-le-teletravail> et « Surveillance du salarié en télétravail par l'entreprise : la CNIL alerte », 16 mai 2022 <https://www.service-public.fr/particuliers/actualites/A15694>

⁵⁹ « Télétravail, les employés se rebiffent », *L'Express*, 6 janvier 2022, page 28

société d'assurances cyber Stoik, 47% des salariés en télétravail se sont déjà fait piéger par des tentatives de *phishing* (e-mail, SMS ou appel téléphonique) lorsqu'ils travaillent depuis leur domicile⁶⁰. La CNIL a ainsi enregistré 5.037 notifications de violation de données en 2021, un chiffre en hausse de 79% sur un an. « Nos mesures restent probablement en deçà de la réalité, » a même précisé sa présidente, Marie-Laure Denis, à l'occasion de la présentation du rapport annuel de l'institution, le 11 mai 2022. Près de six notifications de violations de données sur dix étaient liées à une cyberattaque en 2021, et non à un simple accident informatique. Dans quatre cas sur dix, il s'agissait d'une attaque aux rançongiciels⁶¹, en augmentation de 128 % par rapport à 2020. Les cibles privilégiées de ces attaques sont les petites et moyennes entreprises (43 %) ainsi que les très petites entreprises (26 %), car elles sont « moins armées que les grandes entreprises face à cette menace », explique la Commission. Ces évolutions posent aussi la question des compétences car « avec l'essor du télétravail, les compétences en matière de sécurisation des points de connexion à distance sont devenues très recherchées »⁶².

À la flexibilité du télétravail s'ajoute une autre caractéristique que connaissent les travailleurs à domicile : exclu du collectif de travail, non intégré à l'entreprise, non syndiqué, isolé, le télétravailleur peut être facilement licencié parce qu'il est oublié par le donneur d'ordre et par les collectifs de travail. Il est donc d'autant plus important que l'extension du TAD ne se traduise pas par une désocialisation. Par ailleurs, des droits nouveaux doivent être donnés aux organisations syndicales pour leur permettre d'accomplir leurs missions dans un contexte de plus en plus numérisé (voir la section 6, « Le THSR est un contexte de travail accompagné »).

A terme, se pose également la question de l'ubérisation des professions dites intellectuelles. De nombreux cadres ont profité des 24 derniers mois pour travailler depuis leur résidence secondaire ou pour déménager en province. Certains refusent un retour au présentiel tel qu'ils ont pu le vivre auparavant. Mais si un poste devient entièrement éligible au télétravail, pourquoi une entreprise le maintiendrait-elle en contrat de travail ? Le risque est grand qu'elle souhaite externaliser cette fonction, et donc passer par des indépendants et des prestations de service, voire à terme sous-traiter à l'étranger où le coût sera moindre. Le développement du télétravail pose ainsi la question de la mise en concurrence des travailleurs qualifiés au

⁶⁰ Le phishing (ou hameçonnage) est une forme de fraude par laquelle des cybercriminels s'efforcent de tromper un internaute en se faisant passer pour un interlocuteur ou un service de confiance afin de l'inciter à cliquer sur un lien frauduleux, divulguer des informations sensibles ou à transférer des fonds.

⁶¹ Un logiciel malveillant qui prend en otage des données et demande de l'argent à sa victime pour y avoir de nouveau accès.

⁶² *Le Figaro*, 2 septembre 2022

niveau mondial et l'émergence de « télémigrants ». Il est probable que le télétravail alimente en particulier une sous-traitance accrue de certaines tâches qualifiées, le cas échéant avec des travailleurs situés dans d'autres pays.

Dans une étude publiée en juillet 2021, la société d'assurance Coface explique que la généralisation du télétravail, poursuivant la logique de dématérialisation du travail, pourrait entraîner des délocalisations en cascade. En France, 35 % à 40 % des emplois peuvent être télétravaillés, selon les économistes auteurs de l'étude et les nouvelles victimes des délocalisations devraient être en grande majorité les cadres. « Pour les dirigeants d'entreprise, l'équation à laquelle ils n'avaient pas songé jusque-là est celle-ci : si le télétravail peut se faire depuis Créteil ou Biarritz, pourquoi ne pourrait-il pas l'être à Varsovie, Ankara ou Calcutta ? »⁶³. « Il y a quelque 30 millions de postes qui peuvent être réalisés en télétravail [en France, au Royaume-Uni et en Allemagne], analyse la Coface. Une poignée de pays émergents en périphérie européenne (Russie, Pologne, Roumanie, Ukraine, Turquie, Maroc, Algérie et Tunisie) ont suffisamment de personnes pour absorber en télétravail ces 30 millions »⁶⁴. Et les secteurs les plus touchés comportent un grand nombre de cadres et de Bac + 5 : activités financières et des assurances, information et communication... Ce sont des services entiers qui pourraient alors imiter, par exemple, la filiale française du Crédit suisse qui a une partie de sa comptabilité déjà délocalisée en Inde.

La proximité physique est donc un atout, ce qui milite en faveur du travail hybride. Par ailleurs, les télétravailleurs doivent bénéficier d'un égal accès à la formation professionnelle dispensée par leur entreprise, de façon à leur permettre de préserver leur employabilité « tout au long de la vie ».

A plus long terme, le cas des « télémigrants » doit être intégré aux réflexions actuelles sur le statut des micro-entrepreneurs et des travailleurs des plateformes. Ceci pourrait amener à définir un nouveau régime d'emploi, une forme de travail détaché numérique ou télétravail détaché, qui appréhenderait le télétravailleur d'une entreprise française localisé à l'étranger comme s'il était réellement détaché en France et appliquerait donc un noyau dur de règles à définir, issues du code du travail, pour limiter les risques de concurrence déloyale. Une

⁶³ « Télétravail : le baiser de la mort pour les cadres », *Libération*, 20 juillet 2021

⁶⁴ L'étude a été publiée avant l'invasion par la Russie de l'Ukraine...

solution alternative est d'étendre le devoir de vigilance aux relations numériques de travail pour limiter la sous-traitance par le télétravail en considérant des prestataires numériques comme de véritables parties prenantes de l'entreprise⁶⁵.

5 - LE THSR EST UN CONTEXTE DE TRAVAIL RESPECTUEUX DE LA SANTE PHYSIQUE ET MENTALE

Le Comité social et économique (CSE) au titre de ses attributions sur la santé et la sécurité des salariés, doit suivre la mise en place et le déploiement du TAD, au moins durant la période de mise en place et de rodage. Nous proposons que le sujet soit abordé chaque trimestre (en séance plénière ou lors d'une commission spécifique trimestrielle pour les CSE plus importants), sur la base d'un tableau de bord du TAD, qui porterait sur l'évolution des postes et tâches éligibles au télétravail ou non, les salariés impactés ou non, l'achat de matériel, les difficultés identifiées et les réponses qui y sont apportés. Dans les entreprises qui disposent de délégués syndicaux, un accord d'entreprise doit venir encadrer juridiquement le déploiement de la démarche, tout comme des moyens techniques et financiers.

Comment prévenir les risques psychosociaux en période de crise ? « *Il est plus difficile d'identifier les signaux faibles en télétravail,* » nous rappelle Léopold Denis, cofondateur et COO de Moodwork⁶⁶. Le passage du présentiel au distanciel modifie à la fois l'environnement de travail et son contexte. De ce fait, certains salariés y trouvent un avantage en termes de maîtrise des risques psychosociaux (RPS) et d'autres, au contraire, une situation plus difficile à vivre.

Dans la première catégorie, on trouve par exemple les salariés qui apprécient l'autonomie et ont développé de bonnes capacités de socialisation sur les outils numériques. Rappelons en effet que globalement, l'extension du travail à distance exerce des effets bénéfiques sur les conditions de travail pour la majorité des salariés. Ainsi, 82% des salariés interrogés

⁶⁵ Loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, n° 2017-399 du 27 mars 2017

⁶⁶ Audition de Léopold Denis, 24 février 2021

expriment bénéficier grâce au télétravail d'une plus grande autonomie de travail⁶⁷. De plus, 86% des salariés estiment grâce au télétravail pouvoir mieux adapter leur organisation de vie à leurs différentes contraintes ou obligations professionnelles et personnelles⁶⁸. Toujours selon cette étude, 85% d'entre eux affirment qu'il contribue à une baisse de la fatigue physique.

Mais le travail à distance ne se prête pas de la même façon à toutes les situations de travail et à tous les collaborateurs. Ainsi, dans la seconde catégorie, on trouve par exemple les salariés qui ont besoin d'un contact humain pour se ressourcer, ceux qui ne sont pas à l'aise avec les outils numériques, ceux qui s'épanouissent mieux dans un environnement de travail très cadré.

Du fait de la grande diversité de ces situations, les diagnostics sont contradictoires quant à l'effet du TAD sur les risques psychosociaux. Par exemple, les données issues d'une enquête de Malakoff-Humanis qui permettent de comparer un échantillon de travailleurs à 100% en télétravail à un échantillon comparable de travailleurs 100% en présentiel durant le premier confinement, montraient que l'avantage allait clairement aux télétravailleurs pour toutes les composantes du lien social : sentiment d'appartenance, soutien professionnel, soutien managérial, lien de confiance, cohésion sociale, soutien de proximité⁶⁹. Ces données mettent à mal les thèses très fréquemment défendues en France selon lesquelles le TAD serait un facteur de désaffiliation des salariés avec l'entreprise et de délitement des collectifs de travail.

Les données de Malakoff-Humanis ont aussi l'intérêt de permettre de suivre les évolutions sur longue période. Elles montrent que chez les salariés télétravailleurs, le retour du télétravail « imposé » début janvier 2022 a eu majoritairement des répercussions positives sur leur qualité de vie en général (64% des télétravailleurs jugent que le télétravail a un impact positif sur cet aspect contre 18% seulement un impact négatif), leur efficacité (55% contre 24%), leur santé mentale (54 contre 24%), leur santé physique (53% contre 24%) et même sur leur conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle (62% contre 18%). Les impacts positifs ressentis l'emportent également sur les impacts négatifs pour les autres

⁶⁷ Baromètre annuel du Télétravail Malakoff Humanis 2021

⁶⁸ Baromètre annuel du Télétravail Malakoff Humanis 2022

⁶⁹ Martin Richer, « La sociabilité du travail à distance », *Entreprise & Carrières* N°1513 du 1er au 7 février 2021 https://management-rse.com/wp-content/uploads/2021/03/EC_Sociabilite-du-TAD_EC1513-M.-Richer.pdf

thématiques : motivation (48% contre 26%), engagement vis-à-vis de leur entreprise (44% contre 20%), charge mentale et charge de travail. Le seul cas d'impact globalement négatif concerne les interactions au sein de l'équipe (27% contre 40%)⁷⁰.

A l'inverse, d'autres enquêtes de terrain ont pointé les risques de détérioration du lien humain, d'isolement et globalement d'exposition plus forte aux RPS⁷¹.

Cette contradiction n'est qu'apparente. Elle montre que tous nos dispositifs de prévention, formels et informels, ont été créés dans un contexte présentiel. Lorsque le distanciel s'étend et s'hybride, on constate que ces dispositifs ne se transposent pas dans le nouvel environnement ; il faut les reconstruire... ce que très peu d'entreprises ont fait à ce jour. Ainsi par exemple, les échanges informels et la convivialité peuvent se construire en environnement digital, mais ils nécessitent un vrai travail de compréhension des attentes. Il ne suffit pas de programmer des web cafés ou des web goûters, c'est-à-dire des rendez-vous informels auxquels les collaborateurs participent sur la base du volontariat. L'une des auditions menées par la chaire FIT2 à l'occasion d'un rapport sur le TAD a permis par exemple de découvrir l'outil développé par la société Tandem, qui permet de dessiner des salles virtuelles (des bureaux, la cafétéria, etc.) et d'y susciter une sérendipité virtuelle, ce

⁷⁰ Avec la propagation rapide du virus Covid et l'apparition du variant Omicron en fin 2021-début 2022, des mesures gouvernementales ont été prises pour renforcer à partir du 3 janvier le télétravail et obliger les entreprises à le mettre en place au moins 3 jours par semaine « dans la mesure du possible ». Les données sur lesquelles est construit ce paragraphe proviennent de « Regards croisés des salariés et des entreprises du privé sur le télétravail et les modes de travail hybride », Cinquième vague du baromètre annuel Malakoff-Humanis et CSA, 1er février 2022

⁷¹ Voir par exemple Emilie Vayre, secrétaire générale de l'Association française de psychologie du travail et des organisations (AFPTO) : « À l'image des constats issus des recherches scientifiques internationales, de grandes enquêtes nationales menées avant pandémie observaient un lien significatif entre le développement du télétravail et l'exposition aux risques psychosociaux dans diverses organisations, en termes d'horaires imprévisibles, de perception d'une charge de travail excessive et de tensions avec l'entourage professionnel. C'est peut-être d'ailleurs sur ce dernier point que réside le risque majeur du travail à distance » (citée par Martine Berthet, Michel Canévet et Fabien Gay «Évolution des modes de travail, défis managériaux : comment accompagner entreprises et travailleurs ?», Rapport d'information fait au nom de la délégation aux entreprises du Sénat, n° 759 (2020-2021), 8 juillet 2021). Voir aussi un article de *Libération* qui donne la parole à plusieurs sociologues français : « Le télétravail, l'autre maladie de la pandémie », *Libération*, 31 août 2021.

hasard heureux de la rencontre, dont les économistes et les sociologues savent qu'il est à l'origine d'une grande partie des innovations⁷²...

Sans aller jusque-là, des entreprises ont commencé à programmer des rencontres aléatoires sur les messageries instantanées qui le permettent : la technologie produit des opportunités de mise en relation... mais c'est à chacun d'aller plus loin si affinité ! « A distance » ne signifie pas « coupé du monde », même si le TAD ne remplacera jamais (complètement) la présence physique⁷³.

La machine à café – par Jean-Marie Bergère, co-rédacteur en chef de Metis Europe

Le travail à distance ne figurait pas explicitement dans les utopies qui ont accompagné l'apparition des technologies et outils numériques. En revanche, l'alternance entre un travail organisé, encadré par des règles, fondé sur la sélection des bons process, et des échanges informels, spontanés, avec des interlocuteurs divers et pris au hasard, était d'emblée pensée comme une condition de succès. La machine à café, objet iconique de nombreuses théories managériales, symbolisait cette nécessité. Le TAD, dans sa version hybride, alternée, telle qu'elle est à juste titre défendue dans ce rapport, nous oblige à nous interroger sur ce que doit apporter de spécifique la présence sur site en complémentarité du travail à distance.

Il est difficile de quantifier la part des innovations, qu'elles soient de rupture ou incrémentales, qui naissent de circonstances et d'échanges imprévus. Les publications vantant les vertus de la sérendipité comme notre propre expérience conduisent à prendre au sérieux ce que nous devons au hasard et que le retour annoncé de la planification ne saurait prendre en charge.

Des startuppeurs ingénieux, adeptes du solutionisme technologique, proposent déjà des outils suscitant « une sérendipité virtuelle » et des rencontres aléatoires sur les messageries. N'est-ce pas céder au fantasme de maîtrise de toutes choses, consubstantiel aux théories « scientifiques » de l'organisation du travail ? L'erreur symétrique consistera à programmer les jours de présence dans l'entreprise des réunions ritualisées dans le décor traditionnel de la salle réservée à cet usage. N'est-ce pas se tromper sur l'intérêt de l'alternance « au bureau / à distance » ?

La coopération est souvent considérée comme menacée par le télétravail. De quelle coopération parle-t-on ? Certains projets menés par des personnes diverses quant à leur formation, culture, langue et position géographique, s'accommodent très bien de la distance, de procédures et d'une gouvernance très formalisée. Il faudrait plutôt parler de coordination, et le numérique en est un support efficace. En revanche, la part et la qualité des échanges sociaux qui doivent au plaisir de donner et à la logique qui organisait les sociétés primitives, celle du don et du contre-don, risque de disparaître ou de se dégrader sans la co-présence physique et le face-à-face. Norbert Alter dans « Donner et prendre - La coopération

⁷² Audition de David Bchiri, directeur de Fabernovel USA à propos des espaces « téléprésentiels » in Suzy Canivenc et Marie-Laure Cahier, « Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ? », Chaire FIT2 et La Fabrique de l'industrie, Note n°35, Presses des Mines, juin 2021

⁷³ Sur ce point, lire dans Metis : "Une vie mise à distance" par Jean-Marie Bergère, 7 septembre 2020 <https://www.metiseurope.eu/2020/09/07/une-vie-mise-a-distance/>

en entreprise »⁷⁴, analyse finement ce que les entreprises doivent à la transmission de savoirs et de savoir-faire très faiblement codifiés et à la circulation d'informations, de services, de rites, de symboles, à ces coopérations informelles qui reposent plus sur les «engagements affectifs et moraux réciproques» que sur les injonctions managériales. La machine à café, toujours !

Nous devons nous défendre d'une vision strictement instrumentale du travail. Nous ne sommes pas des atomes interconnectés, fût-ce par la fibre ou la 5G. Au travail aussi nous sommes inextricablement des êtres rationnels et sensibles. Des êtres qui, selon le vocabulaire actuel, veulent trouver du sens à ce qu'ils font. Il ne s'agit pas d'attribuer des tâches comme le taylorisme le professait, mais de partager des savoirs pratiques et conceptuels et de vivre une expérience au cours de laquelle se révèlent nos capacités individuelles et collectives. Cette expérience n'est pas qu'intellectuelle et utilitaire. Elle nous permet simplement d'exister, de se sentir exister.

La question de savoir si nous sommes des êtres de chair et d'esprit naturellement portés à coopérer ou des individus calculateurs, potentiellement récalcitrants et collaborant plus ou moins pacifiquement, n'est pas née avec le télétravail. La réponse qu'on lui apporte détermine largement ce qu'on attend de la proximité et de la distance, et les articulations à inventer entre leurs atouts respectifs. Elle détermine *in fine* les chances de réussite que nous donnerons au travail alterné.

Derrière ces outils « de première génération » se profile une autre approche, plus immersive qui tente de se rapprocher de l'expérience humaine à distance, celle du métaverse⁷⁵. Après le travail à distance, le travail virtuel, qui se déroule dans un environnement en 3D, avec la réalité augmentée, des avatars, des hologrammes, des espaces de bureaux, une machine à café, des tables de jeu, des salles de réunion... D'après le cabinet Gartner, 30 % des entreprises auront à court terme des produits et des services dans le métaverse et d'ici 2026, 25 % des salariés pourraient passer au moins une heure par jour dans le métaverse. Plusieurs projets de métaverses, menés par Facebook, Microsoft, Google et des entreprises plus spécialisées, à la croisée du jeu vidéo, du réseau social et de la réalité virtuelle, sont déjà en cours d'élaboration autour du « Future Of Work » (travail de demain). Bill Gates, le fondateur de Microsoft, pense que nos échanges professionnels passeront à l'avenir par le métaverse. Il a ainsi déclaré en décembre 2021 que d'ici deux ou trois ans, la plupart des réunions se dérouleraient sur ce monde virtuel présenté comme une extension de la vie physique. « Il reste encore du travail à faire, mais nous approchons d'un seuil où la

⁷⁴ Norbert Alter, *Donner et prendre; la coopération en entreprise*, La Découverte, 2009

⁷⁵ Cette expression, née de la contraction des mots « méta » et « univers », a fait son apparition en 1991 dans un roman de science-fiction, *le Samouraï virtuel* (*Snow Crash*) de l'écrivain Neil Stephenson, dans lequel les personnages portent des lunettes de réalité virtuelle et vivent dans un univers parallèle.

technologie commence à reproduire véritablement l'expérience d'être ensemble au bureau, » a-t-il expliqué⁷⁶.

En France, des grandes entreprises comme Axa, HSBC, Casino, Nike, Louis Vuitton ou France Télévision s'intéressent à ces environnements de travail et explorent ses usages potentiels, pour les activités de recrutement, de formation, d'*on-boarding* ou tout simplement la vie quotidienne dans l'entreprise et la fameuse « expérience salarié ».

Selon Charles-Henri Besseyre des Horts, professeur émérite de RH à HEC, « sur la question de l'engagement et du lien renforcés dans le cadre du déploiement à grande échelle du travail hybride, le métaverse pourrait peu à peu devenir un 'tiers-lieu', dans la mesure où il permet à des personnes physiquement à distance d'être connectées dans un même espace et de vivre un moment très différent. En offrant aux collaborateurs de venir à tout moment dans ce lieu, ils pourraient recréer de l'informel et potentiellement lutter contre l'isolement des télétravailleurs »⁷⁷.

En attendant, il est probable que l'extension du télétravail rende moins spontanés les moments informels d'échange au sein des collectifs de travail qui se tenaient naturellement en présentiel et prévenaient les risques d'isolement. Et force est de constater que les pauses café par Zoom, Teams ou Google Meet, bien que nécessaires, ne permettent pas une cohésion sociale aussi forte et un suivi aussi fin des salariés à risque.

Mais il faut remettre en cause l'équation simpliste qui associe automatiquement le TAD et l'isolement. En matière de travail, il est facile de confondre le « à distance » avec le « sans contact ». On peut faire partie d'une équipe et se sentir isolé, on peut aussi être seul au travail tout en se sentant relié. L'isolement est une perception qui survient lorsqu'on ne peut pas compter sur quelqu'un en cas de difficultés. Ce qui crée de l'isolement, ce n'est pas la distance mais le manque de liens. Vous participez à une réunion d'équipes mais vous répondez à vos emails ; vous êtes au téléphone mais vous scrollez sur votre réseau social préféré : c'est ce qu'on peut appeler « la présence absente ». Être là « physiquement », mais avec une attention absorbée par un canal digital... A l'inverse, les réseaux de solidarité, de

⁷⁶ « Des bureaux dans le métaverse : comment la pandémie a bouleversé notre rapport au travail », Novethic, 17 février 2022

⁷⁷ Charles-Henri Besseyre des Horts, « Le métaverse, une révolution silencieuse pour l'entreprise et les RH », Entreprise & Carrières, juin 2022

soutiens mutuels, d'échanges de pratique, peuvent parfaitement se construire en environnement hybride.

Il faut aussi développer une hygiène du TAD. Peu de salariés ont saisi l'opportunité de faire ou refaire du sport et beaucoup ont perdu certains rituels (manger à heure fixe, faire des pauses). Les entreprises ont donc dû se doter de dispositifs *ad hoc* comme la mise en place d'ateliers de sensibilisation ou d'un suivi des salariés à risque par des entretiens téléphoniques fréquents ou des dispositifs d'alertes. « *Le risque que l'on considère très important en télétravail est l'isolement du salarié. Nous essayons d'organiser beaucoup de moments informels par visioconférence. On dit être habitués au télétravail alors qu'on ne l'est pas du tout* », met en avant Leopold Denis, de Moodwork⁷⁸.

Les périodes de confinement ont vu en effet une accélération des troubles psychologiques et psychiatriques. Ils ne concernaient pas que les télétravailleurs et il est difficile de faire la part entre le facteur travail lui-même et le contexte de la pandémie (angoisse pour soi-même ou pour ses proches, anxiété sur le devenir de son emploi...). La relation de travail, RH, managériale, au sein des différents corps de l'entreprise, doit se réinventer. Car si le télétravail, en temps normal, peut participer à la diminution du stress, il peut, lorsqu'il est généralisé et obligatoire, devenir la source même du mal-être du salarié en entreprise. Aujourd'hui, il est indispensable d'en tirer les enseignements et de réfléchir au cadre nécessaire. C'est l'un des facteurs qui nous amène à préconiser le travail hybride et à éviter un TAD généralisé.

Du point de vue des salariés, l'interpénétration entre vie professionnelle et vie personnelle consubstantielle au travail hybride renforce le besoin de confiance et de bienveillance entre les collaborateurs et avec leur hiérarchie. C'est pourquoi nous recommandons aux entreprises de s'appuyer sur le concept de « *psychological safety* », que nous proposons de traduire par « sécurité relationnelle », théorisé par Amy C. Edmondson, professeur de Leadership et Management à Harvard. Ce concept développé en collaboration avec des

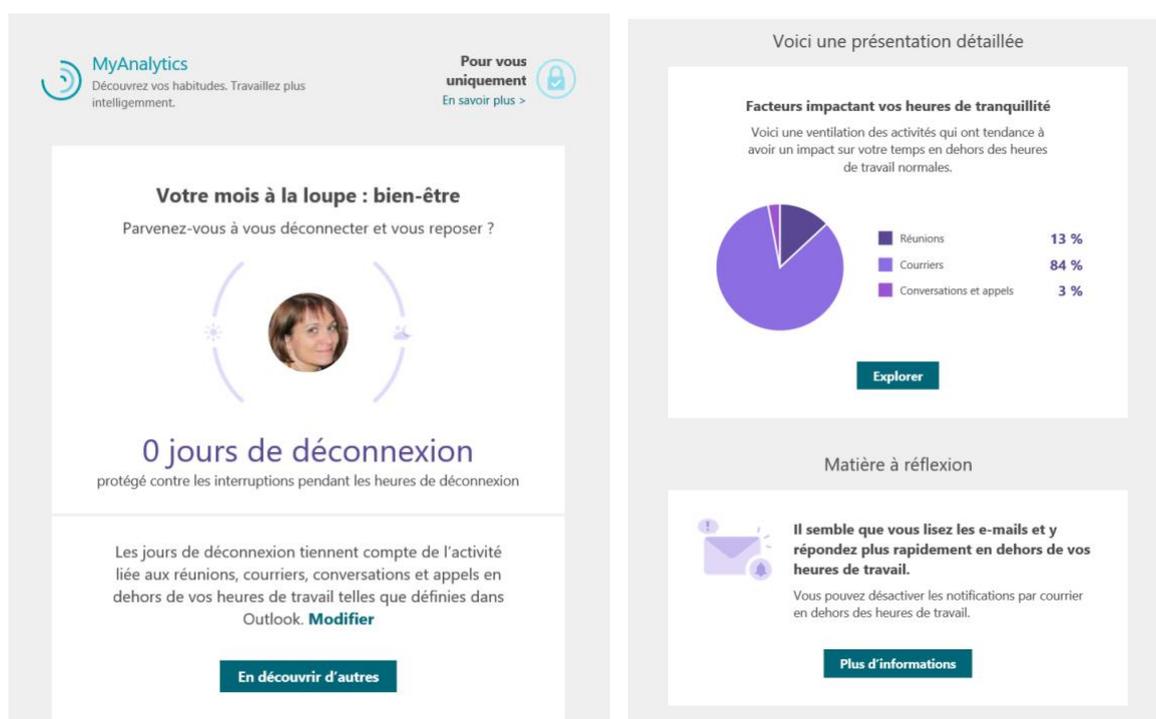
⁷⁸ Audition précédemment citée

grandes entreprises américaines dont Google, est particulièrement adapté au contexte hybride⁷⁹.

Le maintien de la communication (hors mail) est un facteur essentiel pour continuer à développer un collectif de travail. Cependant, l'excès inverse, à savoir passer sa journée sur Teams ou Zoom, est bien sûr à éviter. Une étude de Microsoft a montré que l'utilisation de Teams a triplé sur l'année 2020. Si cette évolution est à saluer, il est nécessaire d'apprendre à bien utiliser les outils collaboratifs de visioconférence et de mettre en place un cadre pour limiter les abus, bien illustrés par la montée de l'expression américaine reprenant un terme français, « la Zoom fatigue ».

Nous préconisons ainsi qu'à chaque accord de télétravail soit annexé un accord sur le droit à la déconnexion, avec obligation de suivi par le CSE lors de la commission sur le télétravail.

Un outil intéressant peut être d'automatiser les rapports hebdomadaires tels que ceux proposés aujourd'hui par Teams.



⁷⁹ Voir : Mark Mortensen and Amy C. Edmondson, "Without Psychological Safety, Hybrid Work Won't Work", *Harvard Business Review*, June 7, 2021

Par ailleurs, le télétravail, parce qu'il limite les déplacements, risque d'augmenter la sédentarité. Une enquête d'Atomik Research pour l'entreprise Fellowes publiée en mars 2021 a montré que 40 % des 7.000 télétravailleurs européens interrogés disent souffrir de douleurs oculaires et de douleurs au dos. Et un tiers avouent des maux de tête réguliers. Or, la moitié affirme que le télétravail leur cause plus de douleurs et de tension que le travail au bureau, ce qui n'est pas surprenant puisqu'après un an de télétravail imposé parfois en continu, la majorité d'entre eux n'ont toujours pas de poste de travail adapté à domicile. Pire, ils sont 12 % à travailler depuis leur canapé et 4 % depuis leur lit ou à même le sol. L'organisme de sécurité sanitaire Santé publique France (SpF), dans son enquête Coviprev pendant le confinement, recommandait de «se lever plusieurs fois par heure, la recommandation pendant le confinement étant de le faire au moins toutes les demi-heures»⁸⁰.

Il est important que les entreprises et les médecins du travail soient correctement sensibilisés à cet enjeu de santé et puissent, de façon coordonnée, mettre en place des ateliers nutrition, sport en entreprise...

L'isolement, par ailleurs, et nous l'avons vu lors des premiers confinements, accélère les conduites addictives (nourriture, alcool, manque de déconnexion, de sommeil...) et il est plus difficile pour les managers et les directions des ressources humaines d'identifier les salariés à risque. La prise en charge partielle d'une activité sportive peut s'avérer nécessaire pour certains publics, et ce d'autant plus qu'elle est révélatrice d'une inégalité sociale. Le CSE a un rôle primordial dans le suivi du bien vivre en entreprise.

Le télétravail peut provoquer des problèmes liés au temps de travail et à la charge de travail. L'expérience du télétravail s'accompagne souvent d'un accroissement significatif du temps de travail et plus globalement de la charge de travail : 61% des salariés en télétravail ressentent une augmentation du temps de travail selon une étude de l'Obergo menée en 2015 ; pour 63% des salariés, le travail hybride demande une capacité d'adaptation permanente selon le Baromètre de Malakoff Humanis de mars 2022. Cette charge mentale est accentuée par l'absence de moments de convivialité. S'y ajoute une difficulté exprimée

⁸⁰ « Le télétravail risque d'aggraver la sédentarité et ses effets », *Le Monde*, 2 septembre 2020. Voir également les recommandations de l'ONAPS : https://sports.gouv.fr/IMG/pdf/onaps_-_reco_teletravail.pdf

par les personnes en télétravail à séparer leur vie professionnelle de leur vie privée, dans la mesure où les deux s'articulent autour d'un même lieu et de la nécessité d'être toujours connecté avec le management à distance.

Garantir l'exercice du télétravail implique ensuite de garantir le respect du temps de travail à distance et le droit à la déconnexion, dont le cadre juridique est en construction depuis 2016. Rappelons en effet que, comme nous l'avons vu plus haut, pour la majorité des collaborateurs, le recours au télétravail s'est accompagné d'une charge accrue de travail. Cette demande largement partagée s'exprime aujourd'hui de la part des salariés : 57 % des cadres en particulier considèrent que l'enjeu du droit à la déconnexion n'est pas correctement pris en compte⁸¹.

Instauré par la loi du 8 août 2016 dite « loi Travail », le « droit à la déconnexion » est en vigueur depuis le 1er janvier 2017 et figure à l'article L. 2242-17 du Code du travail. Bien qu'ayant une existence juridique, ce droit souffre aujourd'hui de plusieurs limites. D'abord parce que le Code du Travail n'en définit pas les modalités d'exercice. Ensuite et surtout, parce qu'aucune obligation forte ne pèse sur les entreprises qui sont simplement tenues d'en discuter dans le cadre de la négociation sur la qualité de vie au travail qui a lieu chaque année. A défaut d'accord, l'employeur doit élaborer une « charte » qui, après avis du CSE, définit les modalités de l'exercice du droit à la déconnexion.

Le droit à la déconnexion fait l'objet d'une créativité importante des entreprises et prend aujourd'hui diverses formes :

- Un blocage des e-mails en dehors des horaires de travail : des entreprises ont, par exemple, mis en place des systèmes informatiques qui bloquent l'accès aux mails professionnels en dehors des horaires de travail. Cela peut poser des problèmes pour les entreprises qui interagissent à l'international ou qui peuvent rencontrer des situations d'urgence.
- Une information du salarié sur son poste de travail : des entreprises ont mis en place un système de pop-up qui rappellent aux salariés le droit à la déconnexion lorsqu'ils

⁸¹ « Les cadres et l'hyper-connexion – Vague 2 », enquête IFOP, juillet 2017

se connectent en dehors des heures de travail. Cette pratique informe le salarié de ses droits sans le contraindre. Il est libre de poursuivre ses tâches ou non.

- Une définition préalable des créneaux horaires : des employeurs ont mis des supports à disposition des salariés afin qu'ils renseignent les créneaux horaires où ils sont joignables et injoignables. Ce fonctionnement permet d'instaurer une frontière plus consistante entre vie professionnelle et vie privée.

Afin de garantir la mise en œuvre effective du droit à la déconnexion, nous proposons d'introduire une obligation de moyens pour les entreprises. Chaque entreprise devra ainsi préciser, dans l'accord sur le télétravail ou à défaut dans l'accord relatif à la qualité de vie au travail, les moyens concrets qu'elle entend mettre en œuvre pour rendre ce droit effectif.

Chaque entreprise devra ainsi s'engager au minimum sur une initiative parmi un panel d'actions possibles et le signifier auprès du CSE, qui sera chargé d'en garantir la mise en œuvre. La non-exécution des obligations sur lesquelles les entreprises concernées se seraient engagées pourrait être assortie d'une sanction financière à l'instar de ce qui a été fait en Allemagne (l'employeur peut se voir infliger une amende d'un montant maximal de 30.000 euros en cas de non-respect d'une obligation de reporting de la charge de travail des télétravailleurs).

Afin de garantir l'effectivité du droit à la déconnexion, le rôle du CSE doit être renforcé sur ces sujets. Pour ce faire, le suivi de la mise en œuvre d'initiatives relatives au droit à la déconnexion pourrait être discuté, dans les entreprises de plus de 50 salariés, au titre des consultations annuelles obligatoires portant sur les conditions d'exercice du travail à distance⁸². Ces échanges pourraient s'effectuer dans le cadre du CSE ou au sein d'une commission *ad hoc* sur le télétravail.

Enfin, il faut savoir considérer avec prudence les multiples études – pas toujours robustes – émises par les officines de santé au travail, qui prétendent que l'état de santé des salariés s'est très profondément dégradé à l'occasion de la crise sanitaire. Parmi de nombreux exemples, citons les très abondantes études du cabinet Empreinte Humaine, qui ont fait les

⁸² Voir section 6, « Le THSR est un contexte de travail accompagné »

gros titres de la presse française. Celle publiée en mars 2022 indique par exemple que 41 % des salariés français seraient en situation de détresse psychologique, dont un tiers en *burn out* (13 % en forme sévère). Cela ne va pas mieux du côté de ceux qui sont sensés les soutenir, les professionnels RH, puisque 64 % (pas moins...) seraient en détresse psychologique et 63 % en *burn out* (dont un tiers en forme sévère). Nous n'avons pas réussi à obtenir de la part de ce cabinet sa définition de la « détresse psychologique », un concept absent de la littérature scientifique...

Face à ces propos alarmistes, on rappellera ces données issues de la « Cinquième vague du baromètre annuel Malakoff-Humanis » du 1er février 2022 :

- 85% des salariés estiment avoir une bonne santé physique... dont 13% excellente et 72% bonne ;
- 87% des salariés estiment avoir une bonne santé mentale... dont 20% excellente et 67% bonne.

Certes, c'est peu spectaculaire... et très stable dans le temps.

Alors que selon de nombreuses sources, le confinement et le télétravail qui l'a accompagné auraient créé un grand nombre de situations d'isolement et de désespoir, selon l'Observatoire des suicides, le nombre de suicides en France a baissé de 20 % durant le premier confinement, de mars à mai 2020, et de 8 % lors du second confinement par rapport aux années précédentes⁸³.

Reste que les entreprises qui se dirigent vers l'extension du travail hybride doivent rester particulièrement attentives à son impact sur la santé physique et mentale de leurs salariés. C'est notamment parce que, bien organisé, le travail hybride est favorable à la santé au travail que les entreprises en tireront un bénéfice de compétitivité⁸⁴. Nous suggérons aux entreprises d'intégrer spécifiquement le suivi des télétravailleurs dans leur baromètre social,

⁸³ D'après *Libération*, 7 septembre 2022

⁸⁴ Nous donnons une revue extensive des liens entre qualité de vie au travail et compétitivité selon la recherche académique dans Emilie Bourdu (La Fabrique de l'industrie), Marie-Madeleine Péretié (Aract Ile-de-France) et Martin Richer (Terra Nova), « La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité ; Refonder les organisations du travail », *Presses des Mines*, octobre 2016 <http://tnova.fr/rapports/la-qualite-de-vie-au-travail-un-levier-de-competitivite>

afin de disposer de leurs ressentis en matière de santé, de tensions au travail, de maîtrise de leur charge de travail, de qualité du management... Ces données nourriront utilement le dialogue social, notamment au sein de la Commission *ad hoc* évoquée plus haut par ce rapport.

6 - LE THSR EST UN CONTEXTE DE TRAVAIL ACCOMPAGNE

La diffusion du travail hybride doit s'appuyer sur deux boucles de régulation sociale dans l'entreprise : le management et le dialogue social.

LA DIFFUSION DU TRAVAIL HYBRIDE NECESSITE DE RECONCEVOIR LE ROLE DU MANAGEMENT

La deuxième édition annuelle de l'étude menée par le BCG et l'ANDRH sur le futur du travail, publiée en mars 2022, montre qu'un bouleversement majeur touche la fonction de manager, considérée comme la clef de voûte des transformations en cours. Plus de neuf responsables RH sur dix (93 %) considèrent que le travail hybride va faire évoluer le rôle des managers, et sept sur dix estiment qu'il faut les accompagner pour réussir à installer les organisations hybrides. Celles-ci nécessitent en effet un contexte favorable. « Le télétravail est fondé sur les principes de responsabilité, d'autonomie et de confiance mutuelle, » rappelait justement l'accord sur le télétravail de l'ADEME en 2019.

De manière générale, les retours d'expérience révèlent que le travail hybride fonctionne bien quand il s'inscrit dans une stratégie RH globale. Le travail hybride implique nécessairement une formation aux nouveaux outils comme une adaptation de la relation managériale.

Or, selon le baromètre annuel du Télétravail Malakoff Humanis de mars 2022, 78% des salariés n'ont pas été accompagnés lors de la mise en place du travail hybride (pour 18% d'entre eux, « c'est prévu prochainement »). Facteur aggravant, une étude du CEREQ sur l'impact du télétravail sur le développement des compétences a montré qu'ici comme ailleurs, « ce sont les salariés les plus habitués au télétravail et à l'utilisation d'outils numériques (et de surcroît les plus qualifiés) qui ont, toutes choses égales par ailleurs, plus de chances de

suivre une formation dans le numérique que les autres »⁸⁵. Si les entreprises n'y prennent pas garde, leur plan de formation va continuer à creuser le « fossé numérique ».

La même carence de formation concerne les managers. Seul un tiers des managers (32% dans les entreprises d'au moins 10 salariés) a bénéficié d'un accompagnement lors de la mise en place du télétravail dans son équipe, un chiffre en baisse par rapport aux vagues plus anciennes du baromètre (36% en novembre 2019) mais globalement stable par rapport aux enquêtes menées lors du premier confinement (32% en juin 2020) alors même que le télétravail s'est généralisé dans cette période. Les dirigeants reconnaissent cette carence : 71% d'entre eux n'ont pas prévu une formation des managers aux pratiques managériales adaptées au travail hybride⁸⁶.

Dans ces conditions, il ne faut pas s'étonner que beaucoup de managers soient réticents à l'extension du TAD, même si ces préventions semblent s'atténuer : la part des managers favorables au télétravail des collaborateurs qu'ils encadrent, qui était de 55% en novembre 2018, un an avant la crise sanitaire, a chuté mais se stabilise autour de 50% depuis février 2020⁸⁷. De même, les difficultés s'atténuent en partie grâce à l'effet d'expérience : la proportion de managers qui déclarent avoir rencontré davantage de difficultés depuis qu'ils managent une équipe en mode hybride était de 22% en 2019 mais avait grimpé à 39% en 2020 avec les confinements pour revenir à 25% en 2021⁸⁸.

Il faudra sans doute du temps et davantage d'investissement en accompagnement et en formation pour faire durablement baisser les réticences.

⁸⁵ Marion Lambert, « Comment garantir le développement des compétences en télétravail ? », Céreq Bref, n° 425, Juillet 2022

⁸⁶ D'après le « Baromètre annuel Télétravail et Organisations hybrides » de Malakoff Humanis de mars 2022

⁸⁷ Chiffres tirés du « Baromètre annuel Télétravail et Organisations hybrides » de Malakoff Humanis de mars 2022

⁸⁸ « Cinquième vague du baromètre annuel Malakoff-Humanis », 1er février 2022

Pourquoi les managers sont-ils toujours aussi réticents ? – par Anne-Sophie Godon, Directrice des Services de Malakoff Humanis

Depuis deux ans, les Français expérimentent le télétravail, avec ses avantages et ses difficultés. Alors que l'engouement des salariés et des dirigeants pour le télétravail n'a cessé de croître, les managers restent divisés sur le sujet, 54% d'entre eux y étaient favorables en 2019. Fin 2021, ils ne sont plus que 48%.

Pourquoi les managers sont-ils toujours aussi réticents ? 43% des managers estiment que le travail à distance a complexifié leur posture de manager. Les principales difficultés rencontrées concernent la diminution des échanges informels (pour 37% d'entre eux), le maintien de la cohésion d'équipe (36%), et la gestion de la fragilité des collaborateurs (34%). Dans le même temps, ils reconnaissent que ce mode de travail contribue à une plus grande autonomie des collaborateurs (30%), à une baisse de l'absentéisme (23%), et à une plus grande satisfaction des salariés (23%).

Au total, seuls 36% des managers ont revu leurs pratiques managériales : partage des tâches entre site et domicile (pour 25% d'entre eux), souplesse dans les horaires (24%) et réduction de la durée des réunions (22%).

Selon les managers, la bonne gestion d'une équipe en mode hybride suppose de :

- Maintenir le lien collectif pour éviter l'isolement et garder l'esprit d'équipe (45%) ;
- Gérer l'équilibre entre temps de travail collectif et individuel (31%) ;
- Effectuer des points individuels réguliers avec les membres de l'équipe (34%) ;
- Veiller à la charge de travail des salariés (29%).

Il est donc nécessaire, pour une mise en place optimale du télétravail, de faire évoluer les pratiques managériales pour permettre aux managers de piloter efficacement ce travail à distance, mais aussi pour qu'ils apprennent à manager une équipe en confiance.

Source des données : Baromètre annuel du Télétravail Malakoff Humanis 2022

Réalisée fin 2021 à partir de 4.000 témoignages de salariés, l'enquête ClickShare de Barco montre que les chefs d'entreprise reconnaissent que le succès du travail hybride passe par l'établissement d'une politique officielle. Mais paradoxalement, six entreprises sur dix n'ont toujours pas de feuille de route ni mobilisé les investissements nécessaires pour que leurs collaborateurs puissent travailler dans des conditions optimales, où qu'ils se trouvent.

Le management doit se réinventer, pour passer d'une culture du présentéisme, très profondément ancrée en France vers un management de soutien professionnel. Cette culture du présentéisme s'exprime d'abord par le fait que les entreprises françaises ont été forcées par la pandémie à rattraper leur retard dans la mise en œuvre du TAD ; elles ont subi cette transformation plus qu'elle ne l'ont choisie. Rappelons qu'en 2019, seuls 7 % des salariés français le pratiquaient régulièrement, majoritairement des cadres, des chiffres à la traîne

comparativement aux Pays-Bas (14%), à la Finlande (14%), au Luxembourg (12%) et à l'Autriche (10 %). « Les directions des ressources humaines françaises n'en voulaient pas avant la pandémie, parce qu'elles sont dans le contrôle, » analyse Jean-François Amadiou, sociologue du travail et des relations sociales. « Pourtant, toutes les méta-analyses américaines montrent que cela marche bien. En termes de productivité et de satisfaction des salariés, tous les signaux sont au vert. Mais les DRH français se disent que si les gens sont chez eux, ils ne pourront pas les surveiller... »⁸⁹. Ce manque de confiance se traduit notamment par une hypertrophie du reporting, qui éloigne les managers de leurs tâches d'animation d'équipe et de soutien des collaborateurs.

Cette culture du présentisme s'exprime aussi par le fait que les managers sont beaucoup plus attentifs à la présence physique, par rapport aux résultats atteints par leurs collaborateurs. Une enquête de la plateforme collaborative Slack relève que parmi ceux qui travaillent à distance, 75 % des cadres souhaitent une présence au bureau au moins 3 jours par semaine, ce qui n'est le cas que de 34 % de leurs subordonnés. L'une des explications proposées par hebdomadaire *The Economist* réside dans la distinction hiérarchique. Le bureau d'angle, la moquette épaisse et les nombreuses fenêtres du bureau n'existent pas dans Zoom ou Teams. On reproduit dans le virtuel les mêmes travers que dans le monde réel. Ainsi une enquête de la *Harvard Business Review* réalisée pendant le confinement, montre que les stagiaires qui participaient à des conversations informelles avec leurs supérieurs autour de la machine à café virtuelle avaient plus de chances de décrocher un job que ceux qui ne le faisaient pas⁹⁰.

Elle s'exprime enfin dans le langage courant des dirigeants et managers : « avoir mes collaborateurs à portée d'engueulade », « sous la main », « loin des yeux, loin du cœur », « dans télétravail, il y a surtout télé »⁹¹, etc. « Les dirigeants ont toujours cette crainte que le salarié travaille moins car il va en profiter pour faire son footing, ses courses en heures creuses », détaille Jean Pralong, professeur de gestion des ressources humaines à l'École de management de Normandie⁹². Le soupçon d'oisiveté rode toujours autour du

⁸⁹ Cité par le magazine *Society* du 8 avril 2021, « En télétravail, personne ne respecte rien »

⁹⁰ D'après *Challenges*, 18 novembre 2021

⁹¹ Toutes ces expressions sont authentiques

⁹² « Télétravail : pourquoi les entreprises résistent », *Le Journal du Dimanche*, 11 octobre 2020

télétravailleur, comme il a toujours pesé sur le travailleur depuis l'OST (Organisation Scientifique du Travail), Taylor et Fayol. Et ce, même si, au plus fort de l'épidémie, les salariés ont prouvé qu'ils étaient aussi performants à distance voir davantage.

L'entreprise « est productrice de lien social, de contraintes et de règles formelles et informelles »⁹³. Cela va de pair avec une accélération de la transition managériale pour se départir d'une vision taylorienne (reposant sur la discipline et l'obéissance) et adopter une vision plus collaborative qui, si elle est nécessaire, ne signifie pas pour autant une perte de repère, de cadre, pour les salariés et les managers. La mise en place du travail hybride demande de nouvelles règles. Pour les managers, c'est le moment de définir un « new deal managérial » avec leur équipe. En effet, elle demande de la confiance a priori de la part du manager et un contrôle a posteriori, à maille variable et à rétroaction souvent plus courte qu'en présentiel.

Elle demande aussi une adaptation davantage « sur mesure » aux attentes des salariés. Une étude de Thomas Roulet (Cambridge), portant sur 1.000 personnes en télétravail et publiée dans la *MIT Sloan Management Review*, montre qu'en moyenne, le télétravail accroît la productivité, mais dégrade légèrement le bien-être des salariés, avec des différences étonnantes : certains travaillent moins, d'autres plus ; le fait de disposer de plus d'heures de travail concentré sans interruption est une source de satisfaction pour certains, de désengagement pour d'autres⁹⁴. Le manager doit s'ajuster à chacun.

Cette adaptation est d'autant plus importante que le travail hybride mixe des contextes de travail qui ne se prêtent pas aux mêmes tâches. Pour Cécile Dejoux, Maître de conférences en gestion, responsable opérationnel du master RH CNAM Paris-LIRSA, « il est démontré que le collaboratif en présentiel permet de faire du réseau, de l'initiation de projet, de la créativité disruptive alors que le collectif à distance est plus performant pour l'organisation des projets, le brainstorming interculturel et l'animation participative »⁹⁵. Le patron de Google, Sundar Pichai, a annoncé fin 2020 qu'il souhaitait expérimenter une nouvelle forme de travail

⁹³ Danielle Linhart, *La modernisation des entreprises*, La Découverte, 1994

⁹⁴ Thomas Roulet, « How hyperflexibility can benefit – or burn out – your team », *MIT Sloan Management Review*, 5 January 2022

⁹⁵ Cécile Dejoux est l'auteur de « Métamorphose des managers à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle », éditions Pearson, janvier 2018 avec Emmanuelle Léon

comprenant trois jours par semaine de travail en présentiel, dédiés à la collaboration, et deux jours en télétravail, consacrés aux tâches personnelles : « Nous allons tester l'hypothèse selon laquelle un modèle de travail flexible devrait conduire à une plus grande productivité et accroître la collaboration et le bien-être. Aucune entreprise de notre taille n'a jamais créé un modèle de main-d'œuvre entièrement hybride – bien que quelques-unes commencent à tester ce type de modèle. Il est donc intéressant d'essayer ». Cette approche est d'autant plus intéressante qu'elle s'inscrit dans la longue suite des expérimentations menées par Google sur le croisement entre efficacité et bien-être au travail⁹⁶.

Jaime Teevan, la « chief scientist » de Microsoft, s'appuie sur les projets de recherche menés par son entreprise (« New Future of Work ») pour expliquer que pour construire un environnement hybride efficace, le manager doit adopter une vision très large de la productivité (incluant la coopération, l'innovation...) et doit comprendre l'extrême diversité des situations individuelles : « Un résultat clé de nos recherches est que l'efficacité des tâches en distanciel versus présentiel est extrêmement variable d'une personne à l'autre. Les expériences de chacun sont très différentes en fonction de leur ancienneté, leur lieu d'habitation, leur genre, leur origine ethnique, leur fonction. Par exemple, certains de nos collaborateurs citent l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et la capacité à se concentrer comme les deux principales raisons de venir au bureau alors que d'autres citent ces deux mêmes raisons pour préférer travailler à distance »⁹⁷.

L'appétence des salariés vis-à-vis du TAD est d'ailleurs très contingente aux structures d'âge. Selon l'édition 2021 du Global Workplace Report publiée par NTT, un éditeur d'outils numériques, les salariés qui se voient proposer trois options – travailler sur leur lieu de travail, à domicile ou avec une formule hybride – sont près de la moitié (46 %) à préférer le travail au bureau pour la tranche d'âge de 18 à 29 ans, préférence partagée par moins d'un tiers (30 %) de ceux âgés de plus de 50 ans⁹⁸.

Les entreprises doivent donc s'atteler à la mise en place du travail hybride en réfléchissant à ses impacts. Nous recommandons pour cela la lecture de l'excellent ouvrage de Marie-Laure

⁹⁶ « Managers, construisez votre dream team : l'expérience de Google » <http://management-rse.com/managers-construisez-votre-dream-team-l-experience-de-google/>

⁹⁷ Jaime Teevan, "Let's Redefine "Productivity" for the Hybrid Era", *Harvard Business Review*, September 9, 2021

⁹⁸ Etude téléchargeable ici : <https://services.global.ntt/fr-fr/insights/2021-global-workplace-report>

Cahier et Suzy Canivenc pour la Chaire FIT2 et La Fabrique de l'industrie⁹⁹. Il fournit des points de repère et de vigilance aux entités qui doivent repenser l'organisation du travail : management, espaces, modes de coopération, temps du travail, outils numériques, communication...

Comment garantir que le passage de l'exigence d'un temps défini passé à son travail à l'exigence de résultats (atteinte d'objectifs) ne se traduise pas par une montée des tensions et des risques psychosociaux ?

Les entretiens d'évaluation (souvent annuels) doivent être positionnés comme une occasion d'un échange libre sur l'atteinte des résultats mais aussi sur les moyens d'y parvenir, et donc sur le ressenti du salarié sur les contextes de télétravail qu'il vit. Par ailleurs, l'extension du TAD est aussi l'occasion d'abandonner le caractère annuel de l'entretien d'évaluation au profit d'interactions plus ciblées mais plus fréquentes. La qualité de la relation managériale n'est pas forcément corrélée à l'inflation du nombre d'entretien annuels imposés par le législateur, comme l'entretien professionnel obligatoire pour les salariés au forfait jour ou encore l'entretien obligatoire pour les salariés en télétravail...

Il faut également sensibiliser les dirigeants à l'intérêt du management participatif : pour éviter les risques d'isolement et de démotivation inhérents au TAD, les organisations doivent plus que jamais développer l'implication des salariés autour du projet d'entreprise, des missions qu'elle se donne ou de sa raison d'être. Lorsque la dimension collective du travail est bien appréhendée, les salariés peuvent ensuite se consacrer à leurs tâches en y trouvant un sens cohérent avec leurs valeurs. Que ces tâches soient effectuées en présentiel ou en distanciel devient secondaire.

Dans le même ordre d'idée, les entreprises doivent veiller à ce que l'extension du TAD ne se traduise pas par une difficulté plus importante à préserver et développer les compétences, une critique souvent adressée au TAD. Elle est en grande partie injustifiée. A partir de l'enquête Impact menée en 2021, le CEREQ a analysé les changements intervenus pendant la crise sanitaire dans les façons d'échanger, de se former et d'apprendre au travail. On

⁹⁹ Suzy Canivenc et Marie-Laure Cahier, « Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ? », Chaire FIT2 et La Fabrique de l'industrie, Note n°35, Presses des Mines, juin 2021 (prix Syntec Conseil - FNEGE du meilleur ouvrage de gestion de l'année 2021). Téléchargeable depuis <https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/le-travail-a-distance-dessine-t-il-le-futur-du-travail/>

observe que les télétravailleurs sont beaucoup plus nombreux à considérer que les possibilités d'aborder avec son entourage professionnel les difficultés rencontrées dans son travail sont plus nombreuses (32%) que l'inverse (13%), ce qui contredit le supposé obstacle à l'apprentissage que constituerait le TAD. L'auteure remarque qu'il s'agit moins d'une affaire de présentiel versus distanciel que d'une question d'organisation du travail : « une dimension apparaît essentielle : le fait que l'organisation du travail soit propice aux échanges. Cette dimension est d'autant mieux préservée à distance qu'elle était présente avant la crise dans l'environnement de travail des salariés. Par exemple, les télétravailleurs dont l'activité nécessitait avant la crise de participer à des réunions ou d'apprendre auprès de leurs collègues des choses professionnellement utiles, ont plus de chances de poursuivre des échanges à distance »¹⁰⁰.

Les entreprises doivent être vigilantes à bien intégrer leurs actions de formation au contexte de travail hybride, en gardant à l'esprit que le « tout *on-line learning* » se traduit en général par des échecs du fait d'un manque de motivation et que « aller en formation » est aussi l'occasion de rencontrer ses pairs et d'échanger avec de nouveaux interlocuteurs.

Enfin, les dirigeants doivent remettre en cause cette idée reçue particulièrement vivace en France selon laquelle le TAD ne serait pas compatible avec la création ou le maintien d'une culture d'entreprise. C'est l'une des rares objections des dirigeants par ailleurs très positifs vis-à-vis du travail hybride : selon le « Baromètre annuel Télétravail et Organisations hybrides » de Malakoff Humanis de mars 2022, pour 63 % des dirigeants, il rend plus difficile de faire vivre la culture d'entreprise.

Il faut pour cela revenir aux fondamentaux : pour reprendre la définition de l'UNESCO, « dans son sens le plus large, la culture est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. » Selon la définition communément acceptée de l'anthropologue Maurice Godelier, plus adaptée aux particularités du monde de l'entreprise, la culture est « un ensemble de principes, de symboles et de valeurs partagés par les membres d'une société, régissant leurs façons de

¹⁰⁰ Marion Lambert, CEREQ, op. cit.

penser et d'agir dans leur environnement ».¹⁰¹ La culture est donc un système de valeurs, de traditions, de croyances, de rites, qui caractérisent un groupe social et déterminent les comportements humains. Rien n'empêche donc de faire vivre cette culture dans un environnement hybride.

Dans un article du *Washington Post*, Danielle Abril écrit : « Les dirigeants pensent parfois que le TAD est de nature à détruire leur culture d'entreprise. Mais les entreprises qui le pratiquent depuis des années font remarquer que la culture ne vient pas des murs du bureau. Créer une culture en phase avec le TAD nécessite un changement profond dans les mentalités, la créativité et l'intentionnalité [du travail] »¹⁰².

La revue *Manageris* note dans son numéro de juillet 2022 : « le lien social se crée à travers toutes les interactions, y compris les échanges à distance – pour peu que les interlocuteurs y investissent le bon niveau d'attention. D'ailleurs, certaines sociétés comme IBM ou la MAIF n'avaient pas attendu la pandémie pour recourir au télétravail intensif, tout en préservant une forte homogénéité. (...) D'autre part, le fait d'être présents dans un même lieu géographique ne garantit en rien la bonne socialisation. Des entreprises en ont fait l'expérience à leurs dépens : sommés de revenir au bureau après la pandémie, leurs salariés ne se sont pas réengagés pour autant ». D'autres, qui se plaignaient de la froideur du distanciel se sont même ingénérées à créer dans le présentiel, un environnement particulièrement hostile à la socialisation, à base d'open-spaces bruyants, de flex-office impersonnels et de règles de roulement qui empêchent de retrouver ses collègues préférés au bureau. Certains y voient même l'explication de la grande vague de démissions qui a marqué la sortie de la crise sanitaire. « En réalité, » rappelle *Manageris*, « le lien social a besoin d'être cultivé. Et le passage au travail hybride est l'occasion de remettre à plat la manière dont on le crée et on l'entretient avec ses collaborateurs »¹⁰³.

¹⁰¹ Maurice Godelier, *Communauté, société, culture ; Trois clefs pour comprendre les identités en conflits*, CNRS Éditions, 2009

¹⁰² Danielle Abril, "Bosses say remote work kills culture. These companies disagree"; *Washington Post*, September 1, 2022

¹⁰³ Pour un exemple de rituel créatif en distanciel, voir Clara Shih, "Keeping Hybrid Employees Engaged", *Harvard Business Review*, August 11, 2022

Les fondamentaux de la culture d'entreprise sont donc les mêmes en hybride ou dans un environnement « classique » :

1. Travailler sur la raison d'être et les missions (se mettre au clair sur le « pourquoi » de l'entreprise) ;
2. Travailler sur les valeurs (se mettre au clair sur le « comment » de l'entreprise) ;
3. Entretenir (cooptation, formation, coaching...) le management intermédiaire (se mettre au clair sur les appuis dans l'entreprise) ;
4. Travailler sur les rituels¹⁰⁴ ;
5. Être un dirigeant éclairé : expression et partage du leadership.

LA DIFFUSION DU TRAVAIL HYBRIDE NECESSITE UNE RECONCEPTION DU DIALOGUE SOCIAL

La diffusion du travail hybride gagne beaucoup à être encadrée par un accord d'entreprise sur le télétravail¹⁰⁵. Ceux-ci ont beaucoup progressé durant la crise sanitaire, à la suite de l'accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 relatif au télétravail, signé par toutes les organisations syndicales exceptée la CGT. Cette progression montre la vitalité du dialogue social d'entreprise. De 1.155 accords en 2019, nous sommes passés à 1.980 en 2020 (+ 71%) puis 2.720 en 2021 (+37%)¹⁰⁶.

Mais le nombre d'accord doit aussi s'analyser en proportion des entreprises concernées. En juin 2021, seules 22 % des entreprises ont pu conclure un accord sur le télétravail, d'après une enquête du ministère du travail publiée le 29 juillet, malgré la menace que faisait peser à cette époque le variant Delta et les possibilités d'un éventuel rebond de l'épidémie. Comme le fait remarquer l'hebdomadaire *Challenges*, souvent favorable aux milieux d'affaires, « ce

¹⁰⁴ Voir la section 1 - Le THSR est le contexte de travail hybride qui s'impose

¹⁰⁵ Nous remercions Catherine Pinchaut, secrétaire nationale de la CFDT en charge des négociations sur le télétravail, pour ses apports sur ce sujet. Plus largement, cette section a également bénéficié de nos échanges avec Luc Mathieu, secrétaire national de la CFDT et Christophe Clayette, Secrétaire Confédéral chargé du Dialogue Social et de la Représentativité.

¹⁰⁶ Source : Direction générale du travail (DGT) du ministère du Travail

chiffre en dit long sur l'absence d'anticipation des sociétés sur les attentes de leurs salariés »¹⁰⁷.

De fait, nous en sommes aujourd'hui au milieu du gué puisque 50% des télétravailleurs le faisaient de manière officielle et contractualisée (c'est-à-dire dans le cadre d'un accord) fin 2021 contre un quart avant la crise¹⁰⁸. La forte représentation des grandes entreprises dans la négociation des accords se traduit par un chiffre inférieur quant aux dirigeants : seuls 32% d'entre eux avaient engagé des discussions avec les représentants du personnel fin 2021 pour encadrer et développer la pratique du travail hybride, auxquels s'ajoutent 17% qui prévoyaient de la faire dans le courant de 2022¹⁰⁹. L'autre moitié du gué étant fortement caractérisée par la présence des PME, il faut trouver les moyens pour encourager les branches professionnelles (qui sont pour l'instant restées peu actives sur ce sujet) à mettre en place des accords de branche, qui peuvent ensuite être plus facilement déclinés par les PME.

Garantir un droit effectif au télétravail implique également de garantir le respect du droit du travail dans le cadre des relations de travail à distance et notamment l'exercice des droits syndicaux. Alors que le développement du travail à distance peut contribuer à fragiliser les collectifs de travail, il est nécessaire de garantir que chaque salarié puisse solliciter ses représentants du personnel en contexte de travail à distance. Plus largement, la présence syndicale à distance dans l'entreprise nous semble devoir être garantie.

Pour ce faire, plusieurs mesures nous semblent pertinentes.

Un premier enjeu est de permettre aux organisations syndicales de s'adresser aux salariés par mail. Or, le cadre légal ne garantit pas aujourd'hui aux organisations syndicales le libre accès aux adresses électroniques professionnelles des salariés. La diffusion d'informations syndicales aux salariés par message électronique doit aujourd'hui être obligatoirement autorisé par accord d'entreprise en vertu de l'article L2142-6 du Code du Travail. Pour autant, certaines grandes entreprises ont noué des accords qui permettent de telles prises de contact à distance. Dans les petites entreprises, ces échanges s'effectuent le plus souvent de façon

¹⁰⁷ *Challenges*, 2 septembre 2021

¹⁰⁸ D'après le « Baromètre annuel Télétravail et Organisations hybrides » de Malakoff Humanis de mars 2022

¹⁰⁹ « Cinquième vague du baromètre annuel Malakoff-Humanis », 1er février 2022

informelle. Une première proposition consiste ainsi à garantir aux organisations syndicales un libre accès aux adresses électroniques des salariés de leur entreprise.

Un deuxième enjeu a trait plus largement à la présence numérique des syndicats au sein de l'entreprise. Alors que les entreprises ou établissements de plus de 250 salariés sont tenus de mettre à disposition de leurs organisations syndicales un local syndical, la présence des organisations syndicales au quotidien dans l'entreprise n'a pas aujourd'hui été appréhendée dans un contexte de relations de travail à distance. Pour y remédier, une deuxième proposition consiste à rendre obligatoire la constitution d'un local syndical numérique dans toutes les entreprises de plus de 250 salariés. Ce local syndical numérique garantirait aux délégués syndicaux l'ouverture de l'accès à la messagerie interne ainsi qu'un espace dédié dans les plateformes intranet des entreprises.

Afin de garantir et sécuriser l'accès des salariés aux organisations syndicales dans un contexte de travail à distance, une proposition complémentaire est de réactiver l'heure syndicale. Ce système, qui prévaut aujourd'hui dans la fonction publique, permet aux organisations syndicales de tenir des réunions mensuelles d'information pendant les heures de travail (en présentiel, en distanciel ou en forme hybride), chaque agent ayant ainsi le droit de participer à une de ces réunions dans la limite d'une heure par mois. La généralisation de ce système de l'heure syndicale dans le secteur privé permettrait de garantir un accès réel des salariés à leurs responsables syndicaux dans un contexte de travail hybride.

Afin d'assurer un suivi dans la durée des conditions réelles d'exercice du travail hybride dans les entreprises, il faut faire en sorte que le dialogue social en entreprise se saisisse de la question de l'amélioration des conditions de travail à distance. Pour ce faire, nous proposons que dans les entreprises de plus de 50 salariés, le CSE ou la commission de suivi ad hoc constituée sur le télétravail soit obligatoirement consulté chaque année pour discuter des conditions réelles d'exercice du télétravail. Celles-ci intégreraient donc les négociations annuelles obligatoires qui régissent le dialogue social en entreprise.

7 - LE THSR EST UN CONTEXTE DE TRAVAIL FAVORABLE A LA PERFORMANCE GLOBALE

Travail hybride et performance globale : quels sont les constats établis aujourd'hui ? Quel est le *business case* du travail hybride ? En nous appuyant sur des données robustes collectées par une intéressante enquête quantitative menée par Malakoff-Humanis auprès de 3.504 salariés du secteur privé entre mi-juin et mi-juillet 2020, nous avons pu montrer qu'au sein des mêmes entreprises et équipes, les travailleurs 100% à distance durant le confinement ont réalisé une meilleure performance que les travailleurs 100% en présentiel, à la fois pour eux-mêmes (meilleure satisfaction au travail, moins de stress...) et pour l'entreprise (productivité, compétences, engagement...) ¹¹⁰. C'est ce type de solution mutuellement gagnante qu'il faut viser avec le travail hybride.

GAINS POUR LES ENTREPRISES

Il s'agit d'évaluer la balance entre les économies réalisées par les entreprises (meilleure productivité, baisse de l'absentéisme et du turnover, économies en surface de bureaux...) et les coûts induits par le télétravail (informatique, allocation éventuelle...). Ce chiffrage propose aussi une méthodologie sur laquelle les entreprises peuvent s'appuyer pour estimer l'économie réalisée par le travail hybride, qu'elles sont invitées à redéployer en partie ¹¹¹.

Le cabinet américain GWA (Global Workplace Analytics) a calculé l'impact d'une organisation du travail selon laquelle les collaborateurs qui occupent des postes jugés compatibles avec le télétravail (45% de la population active américaine) et expriment le souhait de télétravailler régulièrement (82% d'entre eux) pratiqueraient un travail hybride à part égale, c'est-à-dire deux jours et demi par semaine en moyenne à distance et deux jours et demi en présentiel ¹¹². Dans cette configuration, les entreprises réaliseraient un gain net de 10.800 dollars par salarié en travail hybride et par an.

¹¹⁰ « Le travail à distance est-il socialement responsable ? » <https://management-rse.com/le-travail-a-distance-est-il-socialement-responsable/>

¹¹¹ Voir la section 3 – « Le THSR est un contexte de travail équitable »

¹¹² « The Business Case for Remote Work », GWA White paper, October 2021. Téléchargeable depuis : <https://globalworkplaceanalytics.com/whitepapers>

Ceci confirme les nombreuses recherches académiques qui concluent sur un lien positif entre TAD et productivité du travail, même si ces travaux ne sont pas unanimes. Les travaux de Nicholas Bloom, un professeur de Stanford, considéré comme le « gourou académique du télétravail » sont régulièrement cités. Ils s'appuient principalement sur une expérience menée dans le *call center* d'une agence de voyages en ligne chinoise et certains chercheurs considèrent que son étude comporte des biais méthodologiques¹¹³. D'autres recherches confirment cependant cette tendance¹¹⁴.

De même, l'économiste Gilbert Cette, professeur à Neoma Business school, relève que « les gains de transports sont autant de gains de productivité. Mieux dans leur peau, les salariés sont aussi plus productifs »¹¹⁵. Son étude porte sur le comportement de 1.400 entreprises industrielles de plus de 20 salariés en 2020, présentes en France. En moyenne, conclut-il, une hausse de 1 % du nombre de télétravailleurs entraînerait une progression de la productivité de l'ordre de 0,45 %. Si l'utilisation du télétravail passe de 5 % des salariés (le niveau atteint en 2019) à 25 % de deux à trois jours par semaine, ce qui semble être la volonté de nombre d'entreprises aujourd'hui, selon ces travaux, la productivité ferait un bond de 9 %¹¹⁶. Ces gains de productivité s'expliquent notamment par un allongement du temps de travail effectif récupéré au moins en partie sur le temps passé dans les transports, par une meilleure efficacité pour certaines tâches, par l'effet du renouvellement des équipements informatiques...¹¹⁷ Avec un point d'attention cependant : les gains de productivité ne sont pas linéaires mais suivent plutôt une courbe en U inversé, c'est-à-dire qu'ils sont appelés à

¹¹³ Bloom N., Liang J., J. Roberts J. et Ying Z. J. (2015), « Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment » *Quarterly Journal of Economics*, vol. 130, n° 1, pp. 165-218. Une des conclusions de cette étude est que les effets bénéfiques du télétravail sur la productivité ne valent que lorsque celui-ci est choisi. Des salariés ont été désignés de manière aléatoire pour travailler à la maison quatre jours sur cinq (élimination du biais de sélection) tandis que les autres restaient dans les locaux. Résultats : une hausse de 13 % des performances, dont 9 % liés à une diminution des pauses et des arrêts maladie, et 4 % à une hausse du nombre d'appels par minute, attribuée à un environnement de travail plus serein.

¹¹⁴ Marie-Laure Cahier et Suzy Canivenc, « La productivité du télétravail repose-t-elle uniquement sur les salariés ? », Synthèse de la Fabrique de l'Industrie, juin 2021 ; Tissandier P. et Mariani-Rousset S. (2019), « Les bénéfices du télétravail », *Revue francophone sur la santé et les territoires*, hypotheses.org, mai, 16 pp

¹¹⁵ Cité par « Bataille d'économistes autour de la productivité du télétravail », *Challenges*, 21 novembre 2020

¹¹⁶ Antonin Bergeaud, Gilbert Cette and Simon Drapala « Telework: Impact on productivity », Workshop BdF-OECD, December 17, 2021

¹¹⁷ « Le télétravail un remède miracle pour la productivité », *Libération*, 27 novembre 2021

décroître à partir du moment où une partie importante des salariés travaillent à domicile. On pourrait dire que trop de télétravail tue alors la productivité.

C'est le cas également d'une riche recherche internationale¹¹⁸. La première étude citée (De Filippis et al.), qui repose sur un dispositif de recherche solide (analyse des e-mails et agendas professionnels partagés de 3,1 millions d'employés aux États-Unis, en Europe et au Moyen-Orient sur une période de seize semaines, dont celles du premier confinement), révèle que le temps d'activité aurait augmenté de 48,5 minutes par jour, soit environ 4 heures par semaine. Quelques recherches viennent cependant contredire ce lien, notamment celle de Morikawa, fréquemment citée, mais à contextualiser dans le cadre de la culture japonaise¹¹⁹.

D'après le cabinet GWA, plus de la moitié de ce gain pour les entreprises (7.400 \$ par télétravailleur) provient de la hausse de productivité. En effet, productivité et travail hybride font bon ménage. L'étude "Work Rebalanced" de Citrix (juin 2022), menée auprès de 900 dirigeants d'entreprises et 1.800 travailleurs de bureau dans huit pays, dont la France, permet d'avoir une idée plus précise. S'agissant du sentiment de productivité, les travailleurs hybrides se distinguent favorablement puisque 69 % se déclarent productifs, soit 5 points de plus que les personnes en télétravail à plein temps (64 %) et 10 points de plus que ceux en permanence au bureau (59 %). Plus spécifiquement sur la France, la chercheuse Emilie Vayre note que le télétravail « permet de diminuer les interruptions de l'activité professionnelle, les distractions, le temps de repos nécessaire pour récupérer après le travail

¹¹⁸ DeFilippis E., Stephen M., Impink M., Singell J., Polzer J. T., et Sadun R. (2020), « Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work », NBER Working Paper n° 27612 juillet. National Bureau of Economic Research, Cambridge ; Dahik A., Deborah L., Kreaflle C., Kilmann J., Beley A., Derek D., Kennedy D., Prateek R., Roongta P., Schuler F., Tomlin L., et Wenstrup J. (2020), « What 12,000 Employees Have to Say about the Future of Remote Work », BCG, 11 août ; « Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après », Rapport de l'OIT, 2020 ; Messenger J.-C., « Telework in the 21 st Century », 2019.

¹¹⁹ Morikawa M. (2020), « Productivity of working from home during the COVID-19 pandemic: Evidence from an employee survey. Covid Economics », RIETI and Hitotsubashi University, Discussion Paper Series 20-E-073, septembre, 26 p. Son enquête auprès des membres de son centre de recherche, dont la moitié ont été renvoyés chez eux en mars 2020 confirme que le 100% télétravail n'est pas optimal. Il en ressort que la productivité des managers serait tombée à 55 % de son niveau antérieur, celle des chercheurs à 81 %. Parmi les raisons avancées, outre le manque d'interaction avec ses collègues, on retrouve des difficultés liées aux outils numériques et un environnement inadéquat, souvent associé à la présence de jeunes enfants.

et qu'il accroît ainsi la concentration, l'efficacité et la qualité du travail, comme la performance»¹²⁰.

Cependant, la productivité du travail individuel (impact positif du travail à distance) doit être différenciée de la productivité du travail collectif (impact potentiellement négatif), du fait des coûts de coordination plus élevés à distance. Par exemple, une rédaction de presse dans un grand quotidien connaît des gains d'efficacité manifestes pour les rédacteurs mais une perte d'efficacité sur la coordination du travail au sein de la chefferie. De même, une étude de la London School of Economics, réalisée dans un service de police chargé de gérer les appels d'urgence, montre l'importance de l'interaction en face-à-face pour les tâches complexes et urgentes¹²¹.

Il n'en reste pas moins que l'étude « Work Rebalanced » citée plus haut montre que la collaboration, longtemps pointée comme le point faible du travail à distance, fait tout aussi bonne figure puisque 71 % des personnes en travail hybride estiment que leur équipe les pousse à se dépasser au travail, alors que ce n'est le cas que de 63 % des salariés en télétravail à plein temps et de 60 % de ceux présents dans l'entreprise au quotidien. Plus intéressant encore : les personnes en mode hybride se disent plus connectées à leur entreprise et à leur équipe de direction (70 %) que les personnes ne bénéficiant d'aucun télétravail (58 %) et que celles en télétravail permanent (60 %). L'étude en conclut que l'alternance entre différents lieux de travail contribue à l'épanouissement et à la performance des salariés. De même, selon une enquête réalisée par McKinsey, 50 % des dirigeants interrogés estiment que la productivité du travail en équipe a progressé avec le télétravail, tandis que 15 % seulement jugent qu'elle s'est dégradée¹²².

Les travaux de l'OCDE montrent que le télétravail est d'autant plus favorable à la productivité que celui-ci est choisi et que la satisfaction des salariés est forte, ce qui confirme l'impact mutuellement gagnant du télétravail¹²³. Dans leur étude citée plus haut, les économistes de

¹²⁰ Vayre E., « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le Travail humain*, vol. 82, no 1, 2019, pp. 1-39

¹²¹ Cité par « Bataille d'économistes autour de la productivité du télétravail », op. cit.

¹²² Enquête citée par Guillaume de Calignon, « Le télétravail porte l'espoir de nouveaux gains de productivité », *Les Echos*, 2 juillet 2021

¹²³ Criscuolo, C., et al. (2021), « The role of telework for productivity during and post-COVID-19 : Results from an OECD survey among managers and workers », OECD Productivity Working Papers, n° 31, Éditions OCDE, Paris

la Banque de France confirment : « les effets du télétravail sur la productivité seront d'autant plus positifs que cette forme de travail suscite l'adhésion des travailleurs et du management, et que l'ensemble des acteurs sont préparés et formés à ce mode d'organisation ».

Les principaux inducteurs de coûts pris en compte par le GWA sont :

- Le temps gagné par l'élimination de la moitié des trajets domicile-travail (55 minutes par jour en moyenne pour les salariés américains), qui serait réinvesti (selon plusieurs études) à 47% en travail supplémentaire, ce qui revient à un gain de 7 jours sur l'année pour un travailleur hybride en distanciel pour la moitié de son temps. En France également, le temps économisé en transport (1 h 15 par jour en moyenne selon une étude BVA¹²⁴) paraît largement reporté sur les activités professionnelles.
- Malgré la présence éventuelle de membres de la famille au domicile, les interruptions chez soi (43 minutes par jour) sont inférieures à celles pratiquées par les collègues au travail (78 minutes). La capacité à se concentrer et à éviter les coûts de reconnexion au travail (délai de latence pour retrouver sa concentration) ont un impact très significatif, comme l'ont montré les recherches de Gloria Mark¹²⁵.
- L'inefficacité du traitement des courriels par les salariés (80 minutes par jour) peut être réduite en contexte hybride¹²⁶.

La seconde source des gains pour les entreprises d'après le GWA est constituée des coûts immobiliers (1.900 \$). Dans cette hypothèse, on considère que le coût complet annuel de l'espace de bureau, estimé par le GWA à 7.700 \$ par salarié, peut être réduit de 25% pour chaque salarié en hybride, ce qui produit une économie de presque 2.000 \$ par salarié en hybride. Le GWA précise que cette économie peut être multipliée par 5 dans les métropoles

¹²⁴ BVA, « Les salariés et la mobilité », octobre 2018

¹²⁵ Une étude du Dr. Gloria Mark de l'Université de Californie montre que l'employé américain est interrompu toutes les trois minutes en moyenne et qu'il lui faut environ 23 minutes pour revenir sur son travail, pour se « reconnecter » à son travail. Voir : Gloria Mark, Daniela Gudith and Ulrich Klocke, "The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress", "Proceeding of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, Florence, Italy - April 2008", Pages 107-110

¹²⁶ Global Work from Home Experience Survey, Global Workplace Analytics & Iometrics, July 2020

où les prix de l'immobilier sont les plus élevés. On pourrait y ajouter d'autres facteurs non chiffrés par le GWA : baisse des indemnités kilométriques versées par l'entreprise¹²⁷, réduction des surfaces et des coûts de stationnement, d'acquisition et d'entretien d'une flotte de véhicules, diminution des coûts de voyage et déplacements due à l'utilisation des outils à distance. Dans le cas de la France, le responsable de Capgemini indique qu'un niveau de 40% de TAD a généré 30% d'économies sur l'immobilier¹²⁸.

D'après l'hebdomadaire *Challenges* du 19 novembre 2020, les dépenses immobilières constituent le second poste de dépenses (20 à 25 %) des entreprises françaises après les salaires, et les entreprises qui ont fortement développé le télétravail envisagent des réductions de surface de 15 à 20 %. D'après une autre source, pour une entreprise locataire médiane, le loyer représente 8 % de la valeur ajoutée¹²⁹. L'immobilier était déjà dans le viseur des gestionnaires avant la crise sanitaire. « *Entre les congés, les RTT, les départs en formation ou en déplacement professionnel, le taux d'occupation moyen des bureaux franciliens était compris en 50 % et 70 %. Aujourd'hui [fin 2021], il ne dépasserait pas 30 % à 40 %. Est-il bien raisonnable de payer au prix fort des bureaux qui ne sont occupés que deux ou trois jours par semaine ? C'est de cette équation que sont nés les « flex offices », ces espaces de bureau sans poste de travail attiré* »¹³⁰.

L'aménagement des espaces de bureau en flex office permet d'alléger considérablement la charge immobilière. Selon l'Association des Directeurs de l'Environnement de Travail (Arseg), le coût annuel d'un poste de travail en France est ainsi passé de 15.136 euros en 2018 à 13.596 euros en 2019, puis 10.246 euros en 2020 : une réduction de 32 % en deux ans ! Pour sa part, l'Institut de l'épargne immobilière et foncière (IEIF) estime le coût d'un poste de travail à plus de 10.000 euros par an en Ile-de-France¹³¹. Pour Olivier Wigniolle, directeur général du groupe Icade, qui compte parmi ses locataires près d'un tiers des sociétés du CAC 40, « *beaucoup [d'entreprises] envisagent de réduire en moyenne de 15 à*

¹²⁷ Ces indemnités doivent être remboursées au réel, faute de quoi elles peuvent être considérées comme un avantage en nature et donc soumises à cotisation.

¹²⁸ Réunion Terra Nova d'échanges sur le télétravail, novembre 2020

¹²⁹ D'après « Le télétravail un remède miracle pour la productivité », op.cit.

¹³⁰ Sabine Germain, « Travailler en 2049 : vers des emplois sans bureau ? », *L'Obs*, 16 décembre 2021. Le flex office est aussi parfois désigné par un autre terme américain plus révélateur, le « hot desking ».

¹³¹ « Immobilier d'entreprise : vers une réduction du lieu de travail ? », *Libération*, 7 juin 2021

20 % leur empreinte immobilière »¹³². Le flex office pourrait être adopté par près de 60 % des entreprises d'ici à 2030, d'après les spécialistes du secteur et selon l'IEIF, le passage à deux jours de télétravail par semaine pourrait libérer 3,5 millions de mètres carrés de bureaux d'entreprise, soit 7 % du parc total en Ile-de-France. Pour Latifa Hakkou, présidente de l'Arseg, « *le passage au flex office contribue à l'optimisation de surfaces : les entreprises peuvent ainsi réduire leur empreinte immobilière de 20 % à 50 %* »¹³³. Selon l'Institut Paris Région, qui se base sur des études antérieures, les moyennes et grandes entreprises pourraient réduire leur surface de 20 %¹³⁴.

La transition vers le flex office se heurte cependant à des résistances. L'enquête menée par l'Observatoire de la qualité de vie au travail d'Actineo auprès de 2.600 salariés de cinq métropoles à travers le monde (dont Paris) fait apparaître un très fort attachement au bureau cloisonné. Sur les 51 % de salariés travaillant en *open space* (dont 17 % sans bureau attribué), seulement 38 % sont très satisfaits de leur environnement de travail. Ce taux est presque deux fois plus élevé pour ceux qui travaillent dans un bureau fermé : ils sont 62 % à en être très satisfaits. Quand on leur demande d'imaginer le bureau de leur rêve, 89 % expriment le souhait d'avoir un poste attribué, et dans un bureau fermé pour 50 % d'entre eux. Ils continuent, certes, à apprécier le télétravail : 85 % souhaitent continuer. Mais au rythme de deux à trois jours par semaine seulement.

Les économies de coûts immobiliers sont parfois surestimées si on ne prend pas en compte l'organisation du travail hybride. Beaucoup de télétravailleurs le sont le vendredi et le lundi, mais on constate beaucoup de présence les mardis-mercredis-jeudis. Donc on ne peut pas forcément réduire la surface de travail en proportion du nombre de télétravailleurs, surtout si on a l'ambition (louable) d'aménager des journées dédiées à des temps collectifs permettant de réunir l'ensemble des effectifs en présentiel.

Il ne faut pas perdre de vue également qu'une partie significative de ces économies immobilières va devoir être réinvestie dans la reconfiguration des lieux de travail dont la

¹³² « Comment les bureaux post covid préparent leur rentrée », *Le Journal du Dimanche*, 29 août 2021, Page 25

¹³³ Sabine Germain, « Sans bureau fixe : l'irrésistible ascension du 'flex office' », *Alternatives Economiques*, 7 juin 2021

¹³⁴ « Immobilier d'entreprise : vers une réduction du lieu de travail ? », op. cit.

destination évolue en environnement hybride. Le bureau devient un espace de rencontre et d'échanges, alors que les activités plus individuelles se font en télétravail. Les bureaux vont devenir des lieux de destination, des espaces de socialisation et de collaboration, de créativité et de réaffirmation, d'appartenance à une marque, à une culture et à une équipe, afin d'offrir aux salariés ce qu'ils ne trouvent pas à la maison. Ce réaménagement des lieux de travail offre aussi de nouvelles prestations proches des codes hôteliers : restauration plus diversifiée et plus qualitative, conciergerie, salles de sport et de détente, espaces dédiés à l'événementiel, espaces bien-être et emplacements de mobilité douce pour les véhicules électriques et les vélos.

La troisième source provient de la réduction de l'absentéisme (1.200 \$). Le GWA mobilise une diversité d'études de cas qui montrent des réductions d'absentéisme en cas d'extension du travail hybride allant de 26% à 88%¹³⁵. Ceci s'explique par une moindre exposition aux risques de contamination (pas seulement le Covid...), une meilleure prise en compte des besoins de garde des enfants malades, une meilleure capacité à travailler en cas de fatigue ou de maux bénins qui auraient suscité un arrêt de travail en présentiel, une moindre exposition au stress, de meilleures conditions de vie (sommeil, alimentation, exercice). En prenant l'hypothèse d'une réduction de 30% sur la base d'un absentéisme moyen aux Etats-Unis de 10 jours par an, on obtient 3 jours de travail supplémentaire dans l'année, soit 1.200\$ de gain annuel par travailleur hybride.

La quatrième source est due à la réduction du turnover (500 \$). La pratique du travail hybride est en effet un facteur d'attractivité et de rétention des « ressources » humaines. Il permet aussi de garder des salariés qui doivent déménager loin du lieu de travail pour des raisons personnelles. Aux Etats-Unis, une partie du phénomène très médiatisé de la « Grande démission » est liée au départ des salariés qui ne sont pas autorisés à télétravailler comme ils le souhaiteraient. L'étude « Work Rebalanced » de Citrix citée plus haut montre qu'alors que le recrutement constitue un défi toujours plus difficile à relever, les travailleurs hybrides sont les plus nombreux à se déclarer « bien au travail » (70 %) et prêts à recommander leur société (69 %). Cette meilleure rétention des talents permet d'économiser des coûts de recrutement et de formation. En considérant un coût du turnover de 75% du coût salarial

¹³⁵ Balanced Business Case: Using Human Capital Metrics to Drive Workplace Change, Iometrics, 2013

annuel et une réduction de 10% du turnover choisi, on obtient une économie de 500 \$ par travailleur hybride selon le GWA.

Le GWA ajoute une cinquième source de gain avec la continuité des opérations (400 \$) car la capacité à activer le travail hybride en cas de besoin permet de répondre à des situations imprévues (tremblement de terre, inondations, tornades, grèves...). Cette hypothèse est basée sur une journée d'événement imprévu dans l'année. Difficilement chiffrable, le travail hybride aide les entreprises sur la voie de la flexibilité organisationnelle, de la résilience et de la « *scalability* » (passage à l'échelle).

D'autres sources de gains sont identifiées par le GWA mais non chiffrées.

- Amélioration de l'engagement. Une recherche de l'Institut Gallup montre que les salariés qui pratiquent le TAD sont davantage engagés (motivés, impliqués...) que ceux qui ne le pratiquent pas¹³⁶. L'étude « Work Rebalanced » de Citrix citée plus haut montre que sur la thématique de l'engagement, le différentiel en faveur du travail hybride est très important puisque 69 % des travailleurs hybrides se disent motivés vis-à-vis de leur entreprise alors que c'est le cas pour seulement 56 % des télétravailleurs à temps plein et 51 % des personnes allant tous les jours dans leur entreprise.
- Amélioration de la diversité. La pratique du travail à distance permet de mieux intégrer des populations très diverses (éloignées géographiquement, sujettes à la discrimination) ou qui ne seraient pas disponibles sans cette possibilité (aidants familiaux, personnes en situation de handicap, personnes sujettes à des troubles neurologiques...).
- Amélioration du management. Le travail hybride force les managers à apprécier la performance par ce qui est accompli plutôt que par le temps passé sur le lieu de travail, ce qui constitue un facteur d'efficacité.

¹³⁶ The Future of Home Office Cost Sharing, Design Public Group and Global Workplace Analytics, October 2020

En contrepartie de ces gains, le GWA calcule une somme moyenne de 700 \$ en contribution aux coûts encourus par les salariés à leur domicile et en amortissement d'outils informatiques et technologiques.

- Investissements d'équipement (ordinateurs portables, deuxième écran...)
- Investissements technologiques (logiciels, applications, télécommunications, sécurisation des réseaux pour éviter les cyberattaques...)

La balance entre ces cinq sources d'économie et cette contribution donne un gain net annuel pour les entreprises de 10.800 \$.

GAINS POUR LES COLLABORATEURS

Il s'agit d'évaluer la balance entre les économies réalisées (temps et coûts des déplacements, meilleure santé) et les coûts pris en charge par les salariés. Dans la configuration préconisée par le GWA (82% des salariés qui peuvent télétravailler le font à hauteur de 2 à 3 jours par semaine), les salariés en travail hybride réaliseraient un gain net annuel de 3.000 dollars et de 14 jours qu'ils n'auront pas à passer dans les transports.

La première source d'économie est constituée des gains (non monétaires) concernant les temps de trajet qui ne sont pas réinvestis en travail supplémentaire (environ la moitié) et qui peuvent donc contribuer au bien-être du salarié (sommeil, famille, amis, sport, loisirs, engagements citoyens...). Le GWA indique que le travailleur américain moyen passe l'équivalent de 28 jours par an en déplacement domicile-travail et que 20% d'entre eux subissent plus de deux heures de déplacement par jour, soit 60 jours par an. Indépendamment des moyens de déplacement (transports en commun ou non), les longs temps de trajet sont associés à des risques plus importants d'hypertension, d'obésité, de stress, d'anxiété et de dépression.

En France, ces temps de trajet sont importants, parfois supérieurs à 1 heure par jour dans les grandes agglomérations (soit 20 ou 21h par mois) et les plus modestes sont souvent ceux qui supportent les temps de trajet les plus longs... Les travailleurs hybrides sont plus enclins

à se reporter vers les mobilités douces, les transports en commun, le co-voiturage et parfois à abandonner la propriété d'un véhicule. Il y a une corrélation directe entre le bien-être des salariés et le temps de trajet domicile-travail. Selon un récent sondage Ifop / Paris WorkPlace, 59% des moins de 35 ans se déclarent prêts à consentir une baisse de salaire de 5 % afin de limiter ce temps à 20 minutes¹³⁷.

La seconde source provient de la réduction des frais. Il s'agit d'abord des coûts de transports (transports en commun mais aussi voiture individuelle, poste budgétaire important pour beaucoup de périurbains...) incluant l'évitement de coûts de stationnement, la moindre usure du véhicule, la réduction des coûts d'assurance auto (lorsque les assureurs sont sensibles à un taux d'utilisation plus faible), une moindre accidentalité. On peut aussi considérer une diminution des frais de repas (pris à la maison, dans des conditions qui sont aussi plus favorables à la nutrition et à la santé), des coûts d'habillement et de représentation, des frais de garde des enfants ou des personnes en situation de dépendance.

Enfin, une source plus difficilement chiffrable provient de la réduction de la fatigue et du stress (évitement de coûts médicaux), de la meilleure conciliation vie personnelle-vie professionnelle (évitement de coûts de service à la personne comme la garde des enfants entre la sortie de l'école et le retour d'un des parents).

En contrepartie, l'utilisation de ressources personnelles doit être déduite si elle n'est pas intégralement compensée par l'entreprise : énergie, réseaux au domicile (chauffage, eau, connexion...). Une étude allemande datant de 2014 montre que le télétravail accroît la consommation d'énergie domestique de 10%, tandis que celle du bureau reste stable puisque les locaux restent ouverts pour accueillir les salariés en présentiel.

GAIN ENVIRONNEMENTAL

Selon une enquête de la chaire management et santé au travail de l'IAE de Grenoble auprès de 1.336 salariés publiée en mai 2020, le télétravail a été perçu comme un formidable gain

¹³⁷ D'après le supplément sur « Les nouveaux modes de transport » publié par *l'Express* du 6 mai 2021

de temps grâce à la suppression des trajets pour 42 % des salariés sondés¹³⁸. Pour le futur, la même enquête montre que l'envie de télétravailler exprimée par les salariés est proportionnelle à la distance entre le domicile et le lieu de travail. Le comptoir de la nouvelle entreprise de Malakoff Humanis a montré dans la deuxième édition de son étude sur le télétravail (février 2019) que les deux principales motivations des télétravailleurs avant la pandémie de coronavirus étaient déjà la réduction des temps de trajet pour 54% d'entre eux et des horaires plus souples pour 36%. Le télétravail régulier est plus fréquent en Île-de-France et, plus généralement, dans les aires urbaines denses, où les temps de trajet domicile-travail sont les plus longs.

Il s'agit d'évaluer ces gains en incluant ce que les économistes appellent les « effets rebonds », c'est à dire les évolutions des choix résidentiels liés aux changements de comportement des télétravailleurs, qui vont par exemple s'éloigner du lieu de travail à la recherche de loyers moins onéreux et d'un meilleur cadre de vie. Là encore, il faut faire la balance entre l'économie d'émissions de gaz à effet de serre (GES) sur le transport et les émissions liées aux communications numériques à distance.

Le développement de la visioconférence, dont l'utilisation a été multipliée par 20 pendant le confinement, pourrait en effet peser de plus en plus lourd sur l'environnement. L'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) a évalué son effet à 2,6 kg équivalent CO2 par an et par jour de télétravail, en reprenant les calculs de Greenspector¹³⁹. « Le travail à distance a des incidences positives sur l'environnement, résume Jérémie Almosni, chef du service Transports et mobilité de l'Ademe, à condition d'accompagner sa mise en œuvre »¹⁴⁰. L'Ademe décourage ainsi le recours au télétravail par journée incomplète. D'autre part, le suréquipement (le matériel informatique doublé, au domicile et au bureau) génère une empreinte significative et des nouveaux déchets numériques¹⁴¹.

Le bilan carbone global est cependant très favorable au travail hybride. Dans une chronique de *l'Express* du 13 juillet 2022, Gwenaëlle Avice-Huet, directrice générale stratégie et

¹³⁸ « Quelles conditions de travail et d'exercice du management en télétravail confiné ? », étude de la chaire management et santé au travail de l'IAE de Grenoble, mai 2020

¹³⁹ Start-up qui aide les entreprises à réduire leur empreinte numérique

¹⁴⁰ « Télétravail, le vrai bilan carbone », *Le Journal du Dimanche*, 20 septembre 2020, page 17

¹⁴¹ Les études montrent que la majeure partie de l'empreinte environnementale du numérique est générée par la fabrication des équipements, beaucoup plus que par leur utilisation

développement durable de Schneider Electric rappelle une étude de 2021 qui calculait qu'une heure de réunion virtuelle émet environ 150 grammes de CO₂, à comparer aux 6 kg émis en moyenne pour un trajet d'une trentaine de kilomètres en voiture. Les ONG ne s'y sont pas trompées. Ainsi, le cinquième rapport de l'association Négawatt¹⁴² publié le 26 octobre 2021 table sur une réduction de la consommation d'énergie de 53% d'ici 2050, en phase avec la stratégie nationale bas carbone de la France (SNBC) en précisant que l'ambition ne pourra être atteinte « sans développer massivement le télétravail ».

Dans la configuration préconisée par le GWA (82% des salariés qui peuvent télétravailler le font à hauteur de 2 à 3 jours par semaine), on obtiendrait une réduction des émissions de GES équivalent au retrait des routes de l'ensemble des travailleurs de l'Etat de New-York. En prenant l'hypothèse d'une réduction de GES de 75% les jours de télétravail, il estime à 15% l'impact global en termes de réduction des GES, ce qui est très appréciable¹⁴³.

Aujourd'hui, 7 Français sur 10 utilisent leur véhicule pour se rendre au travail, alors que le secteur des transports est l'un des plus gros contributeurs de GES en France, totalisant 31% des émissions globales en 2019 selon les chiffres du gouvernement. En France, 9 déplacements sur 10 se font en voiture et 95 % des émissions de gaz à effet de serre des transports terrestres proviennent de la mobilité routière. Travailler à domicile un jour de télétravail par semaine permettrait de réduire le volume des déplacements de 69%, et les distances parcourues journalières de 39%, selon l'étude de référence de l'Ademe, publiée en septembre 2020¹⁴⁴. Le télétravail permettrait ainsi de diminuer d'environ 30 % les impacts environnementaux associés aux trajets domicile-travail. Ce gain atteindrait 58 % pour les émissions de particules fines en suspension, ce qui provoque une amélioration notable de la qualité de l'air. Le bénéfice environnemental moyen est de 271kg équivalent carbone annuels par jour de télétravail hebdomadaire, précise l'agence.

Le rapport de Patrick Levy-Waitz et de la fondation Travailler Autrement missionnés par le ministre de la Cohésion des territoires pour faire un état des lieux des espaces de coworking en France a démontré en 2018 que 1 jour télé-travaillé par semaine représente en moyenne

¹⁴² Organisation qui élabore des scénarios pour réduire la dépendance de la France aux énergies fossiles

¹⁴³ "Covid-19 Pandemic Shows Telecommuting Can Help Fight Climate Change", *Scientific American*, July 22, 2020

¹⁴⁴ « Caractérisation des effets rebonds induits par le télétravail », ADEME, septembre 2020. Étude menée à partir de publications scientifiques et d'entretiens avec 26 organisations professionnelles.

1h10 et 26 kms de transport évités. A l'échelle de 28,8 millions d'actifs cette économie de transport génère une économie de 6 milliards d'heures de déplacement, de 4 milliards de litres de carburant et de 5 milliards de mètres-cubes d'émissions de CO2¹⁴⁵.

Le TAD pourrait contribuer à remettre en cause la primauté de la voiture individuelle, particulièrement ancrée en France. Selon l'Insee, en 2017, 74% des actifs en emploi en France déclaraient se déplacer en voiture pour rejoindre leur lieu de travail, 16 % prenaient les transports en commun, 6 % avaient recours à la marche et 2 % au vélo. C'est plus qu'en Allemagne ou selon les statistiques de 2016, 68 % des salariés utilisaient leur voiture pour aller travailler et 14 % les transports en commun. C'est plus qu'au Royaume-Uni, 67 % en 2017 et presque autant qu'aux États-Unis avec plus de 76 % des salariés qui conduisaient seuls leur voiture pour se rendre au travail et 9 % seulement qui pratiquaient le covoiturage en 2016¹⁴⁶. Une étude menée par Vinci Autoroute début 2022 montre que 8 Français sur 10 se rendant au travail sont seuls dans leur voiture et plus la distance à parcourir est importante moins le covoiturage est répandu¹⁴⁷.

Ces estimations sont cependant bousculées par les effets rebonds latents qui pourraient se révéler très importants, notamment du fait de l'effet relocalisation (télétravailler pousse à s'installer plus loin). Une enquête publiée en juin 2020 sur la plateforme *Science direct* par une équipe de chercheurs internationaux, révèle notamment que les changements inattendus dans les comportements des télétravailleurs conduisent à une hausse des GES de 50%. D'après l'étude, les télétravailleurs réalisent 13 déplacements par semaine pour les activités hors travail, contre 8 pour les autres. Une autre étude réalisée par le Forum Vies mobiles (centre d'études sur la mobilité soutenu par la SNCF), aboutit à des résultats semblables. Le télétravail ne génère pas une réduction des GES à la hauteur des attentes puisque « *les télétravailleurs ont tendance à vivre plus loin (+10%)* » et à « *avoir des distances à parcourir plus longues que les travailleurs qui ne disposent que d'un seul lieu fixe de travail en dehors de chez eux,* » explique le Forum.

¹⁴⁵ France Tiers-Lieux, « Nos territoires en action. Dans les tiers-lieux se fabrique notre avenir », in : « Rapport de France Tiers-Lieux », 2021, page 16

¹⁴⁶ *Libération*, 15 février 2022

¹⁴⁷ *Le Figaro*, 23 avril 2022

D'après l'Ademe, hors effets sur l'immobilier d'entreprise, les effets rebond (déplacements supplémentaires, relocalisation du domicile, usage de la visioconférence, consommations énergétiques du domicile) peuvent réduire en moyenne de 31 % les bénéfices environnementaux du télétravail¹⁴⁸.

GAIN SOCIÉTAL

Dans la configuration préconisée par le GWA, les gains sociétaux se traduisent par une augmentation de la richesse nationale des Etats-Unis de 356 milliards de dollars par an à laquelle s'ajoute un gain global pour les salariés en hybride de 149 milliards de dollars par an.

La réduction des coûts de santé constitue l'impact le plus visible.

- Santé au travail : diminution des risques psychosociaux (moins de stress, mais attention, potentiellement plus d'isolement si les mesures de prévention ne sont pas adaptées), réduction des accidents du travail, réduction des accidents de trajet.
- Santé publique : réduction des émissions de particules fines (la mauvaise qualité de l'air est responsable de 48.000 morts prématurées par an en France et 480.000 en Europe, selon l'Agence européenne de l'environnement ; la pollution provoquée par les énergies fossiles a été responsable de plus de 8 millions de morts prématurés dans le monde en 2018, soit 20% des adultes décédés, d'après une étude parue le 9 février 2021 dans la revue *Environmental Research*) et de la pollution sonore (d'après l'OMS, le bruit constitue le deuxième facteur environnemental provoquant le plus de dommages sanitaires en Europe, juste derrière la pollution de l'air)¹⁴⁹.

¹⁴⁸ « Caractérisation des effets rebond induits par le télétravail », rapport de Greenworking et de l'ADEME, septembre 2020

¹⁴⁹ Voir : « Impacts de l'exposition chronique aux particules fines sur la mortalité en France continentale et analyse des gains de santé de plusieurs scénarios de réduction de la pollution atmosphérique », Santé publique France, 2016 ; étude du Conseil national du bruit (CNB) et de l'Ademe (Agence de la transition écologique), publiée le 22 juillet 2021

Il faut aussi considérer les effets sur les enjeux d'aménagement du territoire, avec un rééquilibrage même très partiel au détriment des grandes métropoles et au bénéfice des zones moins denses. La décongestion des grandes agglomérations aux heures de pointe est un double enjeu (et même triple si on intègre les économies de gestion des infrastructures routières et ferroviaires). La diffusion du travail hybride contribue à revitaliser des territoires en déshérence ou en difficultés du fait des restructurations industrielles. Elle contribue aussi à la résolution de la crise du logement en rendant disponibles des surfaces de bureaux qui peuvent être reconverties en logements.

Aux Etats-Unis, l'extension du télétravail, accélérée par la crise sanitaire a affecté les territoires. De nouvelles stratégies résidentielles et de nouvelles réalités immobilières s'avèrent favorables aux villes moyennes. Associant l'expression « boom town » (petite ville qui se développe soudainement) et le nom du logiciel de visioconférence, les Zoom towns ont très vite été repérées comme l'un des phénomènes résidentiels issus de la crise sanitaire¹⁵⁰. L'expression apparaît dans la presse américaine dès le printemps 2020 pour désigner les petites villes qui attirent de nouveaux télétravailleurs. Un plus grand espace de vie, moins de transport quotidien, la proximité de la nature sont les critères mis en avant par les actifs concernés. Aux États-Unis, ces villes ont en moyenne 25.000 habitants. Elles sont situées à 25 kilomètres environ d'un plus grand pôle urbain et permettent d'accéder rapidement à une offre de services supérieure et, surtout, elles s'inscrivent dans des lieux à fortes aménités environnementales et paysagères (proximité de la mer, de la montagne, des stations de ski, des Grands Lacs).

En France, l'exploitation du dernier recensement de l'INSEE montre qu'entre 2012 et 2017, le solde migratoire de ce que l'on peut appeler les villes moyennes (ville-centre d'une aire d'attraction de taille moyenne, soit de 10.000 à 100.000 habitants) est redevenu positif. Ce revirement majeur pour l'avenir des villes moyennes, préalable à la crise sanitaire, pourrait s'accélérer avec l'essor du télétravail. La montée du télétravail pousserait 21 % des Français et 31 % des habitants des grandes villes à déménager, selon une étude du think tank la

¹⁵⁰ Voir Magali Talandier, « Télétravail et recompositions territoriales : les Zoom towns », *Constructif* 2021/3 (N° 60), pages 56 à 60

Fabrique de la Cité¹⁵¹. Les mouvements réels seraient cependant beaucoup plus modestes : selon le baromètre des Territoires 2021, publié fin 2021 par le cabinet d'études Elabe et l'Institut Montaigne, 8 % des Français ont déménagé après la pandémie, et 19% indiquent qu'ils souhaitent le faire dans le futur. Les économistes de la Banque de France montrent que, en moyenne, les zones les plus impactées par le passage au télétravail d'une partie des salariés devraient voir le prix de l'immobilier de bureau baisser de l'ordre de 4 % de façon permanente. « Le télétravail aura des effets de réallocation majeurs », estime ainsi John Fernald, professeur à l'INSEAD¹⁵². Mais qu'il s'agisse de l'immobilier ou des commerces, certains quartiers vont devoir changer, ce qui aura aussi un coût économique.

Le travail hybride et la dynamique territoriale en France – Par Thierry Pech, directeur général de Terra Nova

Depuis trois ou quatre décennies, les effets d'agglomération ont été très puissants et ont progressivement remodelé notre organisation territoriale au profit des métropoles et au détriment des zones de moyenne ou faible densité. La création de richesses et d'emplois marchands s'est en effet concentrée dans les grands centres urbains et les cœurs d'agglomération dans des proportions inédites. Dans le même temps, une part croissante des classes populaires intégrées dans l'emploi et des petites classes moyennes sont allées s'installer dans le périurbain à la recherche de logements moins chers et plus spacieux (et singulièrement de maisons individuelles). Ce mécanisme a entraîné non seulement une explosion du nombre de « navetteurs » quotidiens et des distances domicile-travail, mais aussi un découplage territorial entre une économie productive intégrée dans la mondialisation dans les zones de forte densité, et une économie résidentielle (services d'éducatifs et de santé, commerces, services aux personnes, etc.) dans les zones de moyenne densité. Le recul de l'économie industrielle (qui nécessitait un foncier souvent abondant à l'écart des grands centres urbains) durant la même période a naturellement contribué à cette évolution. Ces processus ont été analysés en détail par Laurent Davezies et Thierry Pech dans « La nouvelle question territoriale ».

En multipliant les possibilités de travail et de coopération à distance, la révolution numérique aurait pu jouer en sens contraire et contribuer à disperser davantage la force de travail et les établissements professionnels sur le territoire, notamment dans un grand nombre de métiers de services, tout en fixant le revenu sur des territoires plus éloignés des grands centres urbains et en dynamisant l'économie résidentielle. Ce n'est pourtant pas la tendance qui a prévalu jusqu'à la pandémie de Covid-19 : jusqu'alors les dynamiques d'implantation résidentielle sont en effet restées globalement les mêmes.

Le maintien des effets d'agglomération en dépit des possibilités techniques offertes par le numérique s'explique par le fait que le travail à distance n'est pas fondamentalement une affaire de technologie, mais d'abord une affaire de normes sociales et d'organisation collective. En permettant d'expérimenter à grande échelle des pratiques de travail à distance, la pandémie et ses confinements nous ont obligé à

¹⁵¹ Selon *Challenges*, 18 mars 2021

¹⁵² Cité par Guillaume de Calignon, « Les effets économiques du télétravail encore largement discutés », *Les Echos*, 29 décembre 2021

nous poser de nouvelles questions. Et on a vu rapidement de premières traductions de ces questionnements sur le marché de l'immobilier : le modèle du « flex office » dans l'immobilier de bureau s'est développé, permettant aux entreprises de réaliser d'appréciables économies de surfaces locatives, notamment dans les quartiers d'affaires ; dans l'immobilier résidentiel, des zones jusqu'alors peu tendues ont vu les prix à l'achat augmenter sensiblement du fait de ménages actifs à la recherche de maisons individuelles plus éloignées des centres urbains et depuis lesquelles il serait possible de télétravailler.

Toutefois, ces tendances sont encore loin de retourner les effets d'agglomération et d'amorcer une « démétropolisation », comme l'ont montré Jean-Louis Missika et Ricky Burdett. Les métropoles conservent encore largement l'hégémonie économique qu'elles ont gagnée et renforcée ces dernières décennies. D'autant que la conjoncture économique et l'augmentation des taux du crédit ont d'ores et déjà commencé à freiner les transactions immobilières, à la fois en volume et en valeur. A moyen terme, en outre, les contraintes imposées à la construction neuve par le principe du Zéro artificialisation nette (ZAN) risquent également de contenir les mouvements de dispersion résidentielle ; la transition écologique invite même plutôt à explorer tous les mécanismes de densification du périurbain et des villes moyennes (voir par exemple les initiatives de micro-promotion immobilière dans le pavillonnaire existant...).

Enfin, dans une perspective de THSR, le fait que les salariés choisissent des lieux de résidence plus éloignés de leur lieu de travail n'est pas forcément une bonne nouvelle sur tous les fronts : les gains (écologiques, sanitaires, économiques...) réalisés sur la fréquence des déplacements domicile-travail seraient en partie ou en totalité « mangés » par l'accroissement des distances ; ils peuvent également se traduire par une perte de sociabilité au travail et de capacité d'intégration à la communauté de travail. En fait, l'équation pourrait changer de façon plus structurelle si un grand nombre d'entreprises venaient à se délocaliser à l'écart des cœurs d'agglomération ou dans des villes moyennes. Mais ce serait un profond changement d'écosystème pour beaucoup d'entre elles : leurs interactions au quotidien avec les centres financiers, les centres d'innovation, les plateformes de transport et l'ensemble des aménités urbaines en seraient affectées, et surtout elles ne pourraient plus compter sur la profondeur de recrutement qu'offrent les métropoles. Car choisir la grande ville ou sa proximité, c'est aussi s'installer au cœur d'un gisement de main d'œuvre qualifiée particulièrement précieuse pour le développement de l'activité, singulièrement dans un pays où la mobilité géographique des ménages reste, en longue période, assez modeste, en partie en raison des rigidités du marché du logement.

D'autres impacts peuvent être mentionnés :

- La dispersion de la main d'œuvre dans les domiciles et les tiers-lieux réduit les grandes concentrations humaines et les risques qui leurs sont associés (épidémies, terrorisme...).
- La réduction de la dépendance aux énergies fossiles et aux risques géopolitiques afférents.
- Une meilleure inclusivité du marché du travail (ex : personnes en situation de handicap, populations rurales).

CONCLUSIONS

Le THSR apparaît comme un futur désirable pour les salariés, les entreprises et la planète. Dans chacun de ces cas, il répond à des impératifs essentiels, qui se situent en tête de leurs préoccupations :

- Pour les entreprises : accroître leurs facultés de résilience et d'agilité, offrir des réponses pertinentes aux talents de demain par temps de « Grande démission » et de « Quiet Quitting » ;
- Pour les salariés : mieux concilier leur vie professionnelle et personnelle ; mieux trouver leur place dans une entreprise plus attentive aux aspirations de leurs salariés ;
- Pour la planète : contribuer à la sobriété énergétique et lutter contre le réchauffement climatique.

Les télétravailleurs et les entreprises qui proposent du télétravail jugent l'organisation de leur entreprise adaptée au travail hybride (selon 76% des salariés et 58% des dirigeants). Le souhait des salariés et des dirigeants de davantage passer en mode hybride est caractérisé: 35% des salariés le sont aujourd'hui, 48% le souhaiteraient, ainsi que 82% des salariés qui peuvent effectuer au moins une partie de leurs tâches à distance, et 84% des dirigeants le souhaiteraient idéalement. Cependant, malgré les bénéfices associés au travail hybride, l'organisation actuelle de leur entreprise est jugée insuffisamment adaptée à ce nouveau mode de travail par 56% des salariés. Les dirigeants partagent cet avis et sont même plus sévères (80%)¹⁵³.

Le THSR préfigure l'entreprise de demain : plus réticulaire, intensive en technologies, poreuse (inside / outside), attentive à ses impacts, ce que nous avons appelé dans un autre rapport de Terra Nova l'entreprise contributive¹⁵⁴. Il répond à un besoin d'agilité et de

¹⁵³ Les données de ce paragraphe sont issues de « Regards croisés des salariés et des entreprises du privé sur le télétravail et les modes de travail hybride », Cinquième vague du baromètre annuel Malakoff-Humanis et CSA, 1er février 2022

¹⁵⁴ « L'entreprise contributive : 21 propositions pour une gouvernance responsable », Rapport Terra Nova, 5 mars 2018 <http://tnova.fr/rapports/l-entreprise-contributive-21-propositions-pour-une-gouvernance-responsable>

flexibilité pour un meilleur équilibre des lieux et temps de vie. Il ne s'agit pas seulement de raccourcir le fameux « métro-boulot-dodo » en « boulot-dodo », mais bien de combiner des lieux de travail divers, chez soi, chez les clients, dans l'entreprise, mais aussi dans des tiers-lieux comme des espaces de co-working, en fonction des missions ou des tâches à effectuer. Il articule des canaux et des outils de communication variés, en fonction des besoins et des interlocuteurs : réunions virtuelles, plateformes numériques, téléphone, mode synchrone ou asynchrone... Cette articulation privilégie le « sans couture », c'est-à-dire un passage fluide entre le offline et le online. Il peut s'accompagner d'un travail en horaires flexibles pour être le plus efficace possible, mais aussi préserver la conciliation de sa vie personnelle et de sa vie professionnelle.

Que faut-il faire dès aujourd'hui ?

Les dirigeants apportent leur réponse : les quatre éléments prioritaires à mettre en œuvre selon eux dans le but de développer le travail hybride sont¹⁵⁵ :

1. La communication auprès des salariés pour expliquer l'articulation [entre présentiel et distanciel] prioritaire pour 49% des dirigeants ;
2. Le suivi de la mesure de la productivité des salariés (40%) ;
3. Le développement de la prévention des risques professionnels quel que soit le lieu de travail (34%) ;
4. Le développement des outils numériques plus mobiles et accessibles (33%).

Les points 1 et 2 expriment très bien la force de la culture du présentisme dans notre pays. Il manque la dimension la plus importante, la régulation (le travail sur le management, ainsi que le dialogue social). Ces aspects figurent beaucoup plus bas sur la liste des priorités des dirigeants :

¹⁵⁵ D'après la « Cinquième vague du baromètre annuel Malakoff-Humanis », 1er février 2022

- La négociation d'un accord sur le travail hybride est jugée secondaire pour 42% des dirigeants et important mais pas prioritaire pour 28% ;
- La formation du management est jugée secondaire pour 48% d'entre eux et important mais pas prioritaire pour 23% ;
- La question de l'équité entre postes télétravaillables et postes non télétravaillables est jugée secondaire pour 27% d'entre eux et important mais pas prioritaire pour 46%.

Pourtant, la mobilisation du management et du dialogue social se révéleront essentiels si l'on en croit les aspirations des salariés : en effet, une majorité de salariés souhaitent que les modes de travail au sein de leur entreprise évoluent vers¹⁵⁶ :

1. Un renouvellement des modes de management axé sur la confiance, l'encouragement, la prise d'initiatives... et moins de contrôles (67%) ;
2. Davantage de souplesse et de flexibilité en termes de gestion du temps de travail (64%) ;
3. Davantage de travail collaboratif (63%) ;
4. Davantage de travail participatif (61%).

Or, on peut remarquer que pour les points 1, 2 et 4, la proportion de salariés qui le souhaitent mais pensent que cela ne va pas se réaliser l'emporte sur ceux qui le souhaitent et pensent que cela va se réaliser. Il faudra se donner les moyens de triompher de ce scepticisme.

Est-il possible qu'une organisation soit compétitive dans le monde digital de demain si elle n'adopte pas les nouveaux modes de travail délocalisés ? Cela ne concerne pas seulement le télétravail, mais aussi la digitalisation des processus, de la culture, l'intégration des mathématiques et de l'intelligence artificielle dans la prise de décisions, la virtualisation des processus de travail. Alors que notre smartphone est déjà une extension de notre personne, il devient aussi notre bureau mobile. Le monde du travail entre dans une nouvelle ère dans

¹⁵⁶ Cinquième vague du baromètre annuel Malakoff-Humanis et CSA, 1er février 2022

laquelle l'internet des objets, la collaboration homme-robot (cobots), la réalité augmentée, le Big Data et les avancées de l'impression 4D sont mis à contribution pour créer un environnement de travail dont on espère que la relation humaine sera toujours le centre. A chaque entreprise de dessiner sa trajectoire... sans attendre !