



Une famille parisienne se partage un ordinateur en télétravail durant le confinement.

BRUNO LÉVY

# Le télétravail pour tous ?

## DOSSIER

J'ai appelé mon directeur à 8 heures. On a créé un Skype et on partage le même bureau. J'appuie sur un bouton, il voit ce que je vois», raconte Elise Geinet, responsable commerciale installée à Bordeaux dans sa cuisine, «car la pièce est grande». Le télétravail était le quotidien d'Elise avant le Covid-19, il l'est pendant et le sera probablement après. Le ministère du travail a estimé à 30 % (7 millions de personnes) la part de la population active susceptible de travailler à distance – davantage dans les grandes entreprises que dans les petites. Fin mars, un salarié sur quatre était en télétravail, selon une enquête de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares). Et alors même qu'un tiers des employeurs n'y étaient pas favorables avant la pandémie, plus de 90 % d'entre eux l'ont mis en place. Qu'en restera-t-il dans l'organisation du travail de l'après-crise sanitaire ?

Le premier atout de cette expérience hors norme est d'avoir mis en place ce qui semblait irréalisable. L'idée même de travailler à distance était jugée incompatible dans des secteurs entiers de l'industrie ou des services, comme la banque. «Il n'y avait pas du tout de télétravail dans le réseau [d'agences bancaires] pour des raisons de sécurité essentiellement», explique Philippe Fournil, délégué CGT de la Société générale. Avec la crise sanitaire, ce qui était impossible pendant des années est devenu un peu possible, et on a été équipés.» Même scénario pour les services informatiques du géant du conseil Accenture, qui n'avaient pas accès au télétravail pour des raisons de sécurité et d'infrastructure.

Certains métiers (cardiologue, député) ou certaines activités (la gestion de projets) excluaient également le travail à distance. Depuis mars 2020, tous les médecins consultent à distance, les commissions parlementaires et les auditions d'experts se tiennent en visioconférence, les informaticiens travaillent à domicile et les projets collectifs avancent, même à l'international. «Remettre sur les rails un projet qui se développe en Asie sans se rendre sur place paraissait inconcevable», reconnaît Vinciane Beauchene, directrice associée au Boston Consulting Group. Cela ne l'est plus désormais. Y com-

**L'expérience du confinement** a validé la possible extension du travail à distance pour certains métiers. Des barrières sont tombées et les contraintes sont mieux connues. Les employeurs pensent désormais à des modes d'organisation alliant travail chez soi et dans l'entreprise

pris en « mode agile » : « Des équipes techniques qui doivent sortir des produits en mode itératif sur des boucles très courtes (on teste, on adapte) ne travaillaient qu'en présentiel, les chercheurs ont réussi à continuer à distance. La généralisation du télétravail nous a permis de repousser la frontière de ce qu'on croyait impossible », résume Julien Fanon, consultant associé chez Accenture.

### « PAS UNE FIN EN SOI »

Le télétravail ne va pas pour autant devenir la règle de l'après-11 mai. Lors de sa présentation du plan de déconfinement progressif, le 28 avril, le premier ministre, Edouard Philippe, a rappelé que « nous allons devoir vivre avec le virus » et a demandé aux entreprises de maintenir le télétravail « partout où c'est possible » durant cette période. Mais les deux tiers des postes ne sont pas compatibles avec le travail à distance, indique le ministère du travail. Et même si « on est capables d'œuvrer en télétravail, certains trouvent

que c'est compliqué. Le télétravail crée de l'isolement et une certaine fatigue, car on est tout le temps au téléphone. Le lien social n'est pas le même et il y a encore des choses qu'on n'arrive pas à faire », remarque Hélène Gemähling, DRH de Nespresso France. Depuis la mi-mars, nombreux sont les salariés qui ont pris conscience de la perte de lien social, tentant de reproduire en visioconférence tout ce qui ressemble au côté informel de la machine à café.

L'urgence de la situation a poussé les entreprises à repenser l'activité à 100 % en télétravail. PSA en a déjà conclu qu'à l'avenir ce serait la référence pour les activités non liées à la production. La présence sur site ne sera plus que « d'une journée à une journée et demie par semaine en moyenne » pour les salariés dans le tertiaire, le commercial et la recherche-développement, a précisé le DRH, Xavier Chéreau. Dans l'incertitude du moment, les entreprises envisagent plus généralement de renforcer la place du télétravail

**« LE LIEN SOCIAL N'EST PAS LE MÊME ET IL Y A ENCORE DES CHOSES QU'ON N'ARRIVE PAS À FAIRE »**

HÉLÈNE GEMÄHLING  
DRH de Nespresso  
France

dans l'organisation par hybridation. « Le télétravail n'est pas une fin en soi », relève Olivier Girard, le président France-Benelux d'Accenture. Quand on ne sera plus en crise sanitaire, on ne restera sans doute pas à 30 % de l'économie française en télétravail, mais l'organisation du travail sera devenue hybride, avec du télétravail et du présentiel. Les discussions pour aller plus loin dans les accords [de télétravail, en place depuis 2010] étaient ouvertes avant le coronavirus et vont se poursuivre. »

Introduit dans le code du travail depuis la loi Warsmann II du 22 mars 2012, le télétravail n'est plus l'apanage des seuls cadres. Dans la dernière enquête Surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels (Sumer), 61 % des télétravailleurs étaient cadres. « Il va y avoir un rééquilibrage entre le travail en présentiel et le télétravail », explique Jean-Charles Voisin, DRH de Jungheinrich France, un fournisseur d'équipements industriels, spécialiste du chariot élévateur. Fin 2018, nous avions signé un accord de quatre jours par mois de télétravail exclusivement pour les cadres [25 % des 1200 salariés], parce qu'ils étaient équipés. En 24 heures, 50 % de l'effectif a dû télétravailler. On a paramétré tous les ordinateurs fixes de l'entreprise pour être utilisés à distance, et ça a marché. Pour l'après, on étudie l'extension du télétravail aux autres catégories de personnel, et les moyens matériels nomades (portables, téléphones...) à leur fournir. »

Les entreprises ont en effet dû se pencher sur la question de l'équipement du télétravailleur. Chez Nespresso, le télétravail était déjà une pratique courante pour les fonctions support (300 personnes sur un effectif de 1400), à raison de deux jours par semaine. « On souhaitait étendre le télétravail au centre relation client de Lyon [170 sala-

## Les jeunes étonnamment plus réticents

À EN CROIRE CORONA-WORK.FR, plus de 4 personnes sur 5 souhaitent continuer à télétravailler après la sortie de crise. Projet collaboratif, ce site a été lancé par six spécialistes de l'analyse de données pour mesurer et comprendre l'impact de la mise en télétravail confiné de plus de 5 millions de personnes. Entrepreneurs, ingénieurs ou sociologues, ils ont élaboré un questionnaire qui a récolté plus de 1540 réponses depuis le 16 mars. Les données brutes dressent une typologie des télétravailleurs.

L'expérience du travail à distance est suffisamment positive pour que

60 % des répondants affirment vouloir télétravailler davantage quand la situation sera redevenue normale, car leurs conditions de travail se sont améliorées pendant le confinement.

### Plus efficaces et plus concentrés

S'ils disent travailler plus qu'avant, ils affirment aussi être plus efficaces et plus concentrés. Ils font également plus d'activité physique que les autres. Ils envisagent de télétravailler une fois de temps en temps (44,3 %), le plus possible (14 %), voire tous les jours (1,7 %). Et 25,5 % souhaitent télétravailler « autant qu'avant ».

Les adeptes sont pour plus de 45 % des néotélétravailleurs. Ils ne pratiquaient jamais, ou exceptionnellement, le télétravail avant le confinement et souhaitent télétravailler au moins un jour par semaine. Ils sont en grande majorité employés et de professions intermédiaires. Les cadres et professions intellectuelles supérieures, qui représentaient 60 % des télétravailleurs avant la crise, souhaitent continuer autant sinon plus. Les aspirants au télétravail se répartissent également entre hommes et femmes.

En revanche, l'âge est un critère client. Seuls 14,5 % des télétravailleurs

interrogés refusent de continuer, mais ils sont 20,6 % chez les 18-29 ans. Les plus jeunes, qu'on aurait pu croire plus adeptes du télétravail car désireux d'être libres de s'organiser et aguerris au numérique, réclament leur bureau. Ce pourcentage monte à 28,7 % pour les jeunes célibataires et à 36,1 % pour les jeunes femmes. Le besoin d'être en relation avec les autres et avec son manager, alors que l'on commence sa carrière professionnelle, est important. Le lieu de travail reste un espace de sociabilité et de rencontres essentiel pour les jeunes. ■

SOPHY CAULIER