

Télétravail : perspectives post-Covid

Marc Malenfer

DANS FUTURIBLES 2022/1 (N° 446), PAGES 25 À 36

ÉDITIONS FUTURIBLES

ISSN 0337-307X

DOI 10.3917/futur.446.0025

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-futuribles-2022-1-page-25.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.

Distribution électronique Cairn.info pour Futuribles.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Télétravail : perspectives post-Covid

Par Marc Malenfer ¹

Alors que se boucle ce numéro de Futuribles, à la fin de l'automne 2021, plusieurs pays européens ont durci leur politique sanitaire pour faire face à un rebond de la pandémie de Covid, et certains d'entre eux ont rétabli l'obligation de pratiquer le télétravail (par exemple la Belgique, le Royaume-Uni...). Mais à plus long terme, dans la perspective (crédible) d'une sortie de pandémie (via une vaccination suffisante ou des avancées dans les traitements), la question du recours au télétravail constitue un enjeu majeur, à la fois pour les entreprises et l'économie, pour les travailleurs (leur bien-être au travail, leur santé mentale...), pour les territoires, etc. Qui peut télétravailler, dans quels secteurs, selon quelle fréquence, et avec quel impact sur les entreprises, la main-d'œuvre, le marché du travail (national comme international) ?

Marc Malenfer a exploré le sujet cet automne pour l'association Futuribles International, et mis à jour le fruit de son analyse pour la revue Futuribles. Il propose ici un certain nombre de réponses à ces questions, mais montre également que bien des interrogations restent ouvertes concernant le télétravail et que des scénarios très différents se profilent, suivant les métiers, les territoires, les générations... Enfin, quoi qu'il advienne, la crise Covid et l'accélération qu'elle a suscitée en matière de travail à distance auront constitué une rupture majeure s'agissant des conditions de travail dans bien des sociétés. S.D.

Pour le monde du travail, l'année 2020 aura été sans conteste celle d'un changement d'échelle en matière de recours au télétravail. Une nouvelle normalité semble s'installer, qui pourrait être résumée par cette sentence : « deux jours par semaine ». Jusqu'alors marginale, notamment en France, cette modalité s'est appliquée ponctuellement pendant la crise pandémique pratiquement à tous

1. Responsable de la mission Veille et prospective à l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles). Cet article est une version mise à jour d'une analyse publiée par Futuribles International : « Télétravail : deux jours par semaine, et après ? », *Analyse prospective*, n° 261, 19 octobre 2021. URL : <https://www.futuribles.com/fr/document/teletravail-deux-jours-par-semaine-et-apres/>. Consulté le 19 novembre 2021.

les emplois pouvant y recourir. Les campagnes de vaccination ayant permis, jusqu'à cet automne tout au moins ², une amélioration de la situation sanitaire dans les pays occidentaux, la question se pose du retour à la normale. Plusieurs indices laissent penser que les répercussions de cette évolution, qui peut sembler anodine, peuvent conduire à des mutations profondes du monde du travail dans les années à venir, avec un niveau d'incertitude suffisamment important pour susciter des réflexions prospectives. Cet article, qui intervient en complément d'autres analyses publiées sur ce sujet par Futuribles International ³, vise à recenser quelques-unes de ces incertitudes et leurs conséquences potentielles, en retenant quelques exemples contrastés pour donner à voir l'hétérogénéité des situations et différents futurs possibles.

37 % d'emplois télétravaillables

Il convient dans un premier temps de rappeler que tous les emplois ne peuvent pas être exercés à distance, donc ne sont pas « télétravaillables ». Deux études distinctes publiées en Europe par Eurofound ⁴ et aux États-Unis par le National Bureau of Economic Research (NBER) ⁵ arrivent au même chiffre de 37 % des emplois qui seraient télétravaillables, que ce soit en Europe ou aux États-Unis. Un rapport du McKinsey Global Institute (MGI) s'intéressant à 2 000 tâches, 800 emplois, dans neuf pays ⁶, estime que plus de « 20 % de la main-d'œuvre pourrait travailler à distance trois à cinq jours par semaine aussi efficacement que s'ils le faisaient depuis un bureau ». Le rapport souligne que si ce niveau était atteint, cela

2. Au moment de boucler ce numéro de *Futuribles*, fin novembre 2021, plusieurs pays européens prenaient de nouvelles mesures restrictives pour faire face à un rebond épidémique (NDLR).

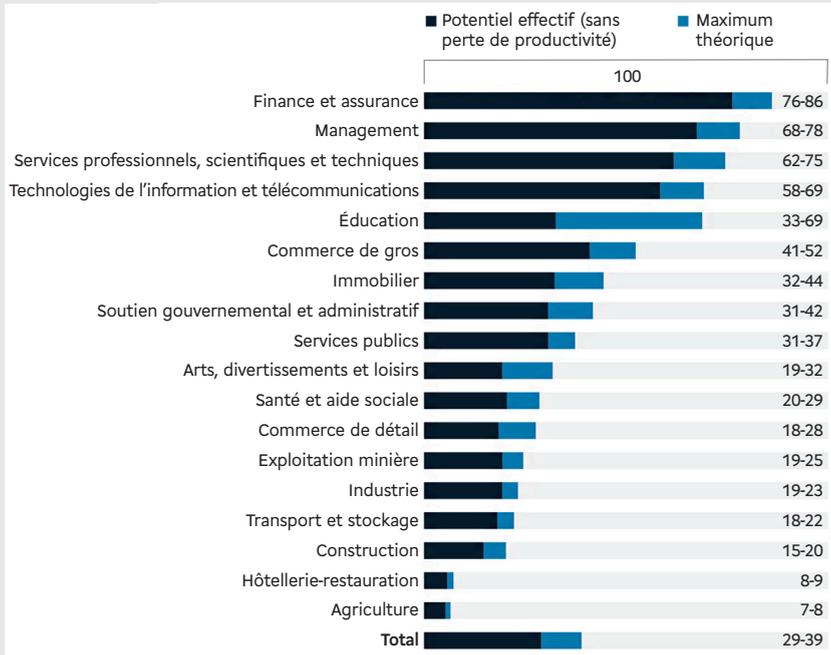
3. Deux analyses prospectives d'André-Yves Portnoff sur le télétravail ont été publiées par Futuribles International : la première, « Travail et télétravail après la pandémie de Covid-19 » (n° 243, 14 mai 2020), propose une synthèse de multiples études réalisées sur le télétravail en France, en comparaison avec quelques pays européens et les États-Unis. URL : <https://www.futuribles.com/fr/document/travail-et-teletravail-apres-la-pandemie-de-covid-/> ; la deuxième, « Travail et télétravail : ruptures et pesanteurs » (n° 253, 30 mars 2021), étudie les répercussions du travail à distance post-Covid, en distinguant ce qui lui est propre de ce qui provient du contexte de crise. URL : <https://www.futuribles.com/fr/document/travail-et-teletravail-ruptures-et-pesanteurs/>. Consultés le 19 novembre 2021.

4. *Teleworkability and the Covid-19 Crisis: A New Digital Divide?*, Dublin : Eurofound, *working paper* « Labour Market Change », 28 septembre 2020. URL : <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef20020.pdf>. Consulté le 19 novembre 2021.

5. DINGEL Jonathan I. et NEIMAN Brent, *How Many Jobs Can Be Done at Home?*, Cambridge, Mass. : NBER, *working paper* 26948, avril 2020. URL : https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26948/w26948.pdf. Consulté le 19 novembre 2021.

6. LUND Susan *et alii*, « What's Next for Remote Work: An Analysis of 2,000 Tasks, 800 Jobs, and Nine Countries », MGI, 23 novembre 2020. URL : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>. Consulté le 19 novembre 2021.

Graphique 1. Part potentielle du temps de travail pouvant être effectué à distance, par secteurs, aux États-Unis (en %)



N.B. : le maximum théorique inclut toutes les activités ne nécessitant pas de présence physique sur site ; le potentiel effectif inclut toutes les tâches pouvant être réalisées à distance sans perte d'efficacité. Modèle basé sur 2 000 tâches au travers de plus de 800 emplois.

Source : MGI, LUND Susan et alii, *op. cit.*

constituerait une multiplication par trois ou quatre par rapport à la situation pré-pandémique et aurait un impact profond dans de nombreux domaines : urbanisme, transports, consommation... Il relève aussi certaines inégalités face au télétravail. Car si au Royaume-Uni, un tiers du temps de travail pourrait être télétravaillé sans perte de productivité, cela ne serait le cas que de 12 % en Inde. Les différences sectorielles sont évidemment énormes, les emplois dans la finance et l'assurance sont 10 fois plus télétravaillables que ceux dans l'agriculture (76 % du temps de travail contre 7 %).

En France, alors qu'une ordonnance de 2017 incitait fortement à recourir au télétravail ⁷, soit via un accord d'entreprise, soit via une charte unilatérale à l'initiative de l'employeur (en l'absence d'accord), les entreprises ne se précipitaient pas sur la question. Selon une étude de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) du ministère du Travail, en 2017,

7. Ordonnance « Macron » n° 2017-1387 du 22 septembre 2017.

seuls 3 % des salariés français pratiquaient le télétravail au moins un jour par semaine ⁸. En 2019, 1 400 accords télétravail avaient été signés. En 2020, ce chiffre bondit à 24 000, révélant l'effet de la crise qui a imposé ce sujet comme une priorité du dialogue social, contribuant sans doute à raviver ce dernier dans certaines entreprises, alimenté par la signature d'un nouvel accord national interprofessionnel le 26 novembre 2020 (étendu par un arrêté du ministère du Travail d'avril 2021 ⁹).

Une étude menée auprès de 35 entreprises du CAC 40 met en évidence l'effet de la crise sur le dialogue social sur le sujet ¹⁰. Dans cet échantillon, 16 entreprises ont signé un nouvel accord télétravail depuis mars 2020, dont quatre pour la première fois. Les 19 autres disposaient déjà d'un accord, mais la majorité d'entre elles ont engagé des processus visant à leur renouvellement. La tendance est clairement à l'augmentation du nombre hebdomadaire de jours de télétravail, qui passe d'un jour avant la crise à deux jours voire plus après celle-ci, et à l'assouplissement des conditions d'éligibilité : auparavant plutôt réservé aux salariés en contrat à durée indéterminée (CDI) disposant d'au moins un an d'ancienneté, le télétravail est désormais accessible à des salariés en contrat à durée déterminée (CDD), en alternance et parfois en intérim, et l'ancienneté requise est généralement ramenée à six mois.

Le paradoxe de Solow en voie de résolution... via des économies immobilières ?

« On voit des ordinateurs partout, sauf dans les statistiques de productivité... » : ce constat énoncé par Robert Solow à la fin des années 1980 ¹¹, s'appliquait à l'époque à l'informatisation des entreprises. Il a résisté à un certain nombre d'innovations technologiques comme Internet ou l'apparition des *smartphones* et tablettes. L'analyse faite par certains économistes est que ces innovations ne

8. HALLÉPÉE Sébastien et MAUROUX Amélie, « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », *DARES Analyses*, n° 051, novembre 2019. URL : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_analyses_salaries_teletravail.pdf. Consulté le 19 novembre 2021.

9. « Arrêté du 2 avril 2021 portant extension de l'accord national interprofessionnel pour une mise en œuvre réussie du télétravail ». URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043353723>. Consulté le 19 novembre 2021.

10. Étude menée par le cabinet de conseil Idoko et le cabinet d'avocats Bianca, accessible via LinkedIn. URL : https://www.linkedin.com/posts/idoko_benchmark-accords-de-teltravail-activity-6861943843957293056-d5ia/. Consulté le 19 novembre 2021.

11. Voir « Le paradoxe de Solow », *Alternatives économiques*, 1^{er} mai 2013. URL : <https://www.alternatives-economiques.fr/paradoxe-de-solow/00046912>. Consulté le 19 novembre 2021.

permettent des gains de productivité qu'à la condition d'y adapter l'organisation du travail. Aujourd'hui les entreprises voient enfin un moyen de tirer rapidement un bénéfice des innovations technologiques grâce au télétravail, mais pour que cet espoir soit récompensé, il leur faudra adapter leur organisation. Pour leur permettre des économies substantielles sur ce qui constitue leur deuxième poste de dépense, à savoir l'immobilier, pas question de conserver les mêmes surfaces de bureaux avec des postes de travail inoccupés un jour sur deux.

La solution la plus souvent adoptée est celle du *flex office* qui rend les salariés nomades, au sein même de leur entreprise. Cette nouvelle organisation des bureaux permet aux entreprises qui l'adoptent d'économiser entre 15 % et 35 % de surfaces, mais nécessite d'être bien pensée en associant les salariés, car les conséquences de sa mise en œuvre peuvent être fâcheuses¹². Il est en effet difficile d'inciter à un retour au bureau pour retrouver des collectifs si l'organisation mise en place ne permet pas l'instauration de routines dans une certaine proximité et si le *manager* voit son équipe spatialement dispersée. Mais les entreprises pourront espérer des gains de productivité plus importants encore en adoptant une organisation du travail conçue en intégrant complètement cette dimension travail à distance. Les cas extrêmes sont ici le *full remote* (100 % à distance) et l'externalisation d'une part de plus en plus importante de l'activité à des indépendants. Reste à évaluer dans ces calculs la perte en capacité d'innovation et en créativité.

Les hésitations des GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft) sur la question sont révélatrices de cette « tectonique » des organisations du travail provoquée par l'émergence du télétravail de masse¹³. Les patrons de Google et de Facebook ont commencé par envoyer des messages très favorables au télétravail de leurs équipes, y compris à 100 % pour certains. Mais ils se sont empressés de préciser que les salaires de ces derniers seraient revus (y compris à la baisse) en fonction du lieu d'habitation (et de travail) qu'ils choisiraient. Au même moment, Tim Cook, leur homologue d'Apple, en appelait au retour des équipes sur site au moins trois

12. DICHARRY Elsa, « Le *flex office* sera-t-il l'avenir du bureau ? », *Les Échos*, 20 septembre 2021. URL : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/sciences-prospective/dans-les-bureaux-lavenir-sera-au-flex-office-1347685>. Consulté le 19 novembre 2021.

13. GOULARD Hortense, « Télétravail : les GAFA oscillent entre fermeté et flexibilité », *Les Échos*, 24 juin 2021. URL : <https://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/teletravail-les-gafa-oscillent-entre-fermete-et-flexibilite-1326488>. Consulté le 19 novembre 2021.

CINQ SCÉNARIOS SUR L'ORGANISATION DES ESPACES DE TRAVAIL POST-COVID

Futuribles avait accompagné Colliers International en 2019 dans une étude prospective sur les environnements de travail à l'horizon 2030¹. En 2020-2021, pandémie oblige, cette étude a été reprise et revue à l'aune de l'accélération de changements qu'allaient entraîner les périodes de confinement, concernant tant le télétravail que les valeurs des salariés et des entreprises. La nouvelle version s'intitule *Odyssée 2030. Vivre, connecter, travailler. 5 futurs possibles*².

Les grandes lignes des scénarios sont les mêmes que dans l'édition de 2019, mais chacun d'entre eux a été adapté et modifié en prenant en compte l'impact de la crise sanitaire, en particulier la numérisation accélérée du travail par le recours au télétravail et l'évolution de la relation au travail dans la vie des individus.

Le premier scénario, ou futur possible numéro 1, décrit des transitions lentes et le prolongement du « monde d'avant », avec un accroissement de la défiance vis-à-vis des

entreprises et du décalage social entre les talents les plus recherchés et qualifiés, et les salariés non qualifiés. Le futur possible numéro 2, « sursaut généralisé pour un nouvel équilibre de société », décrit au contraire une cohérence des valeurs entre entreprises, salariés et société sur l'écologie et l'éthique, pour un environnement de travail coconstruit et diversifié. Le futur possible numéro 3, « nouveau départ vers les territoires », mise sur la qualité de vie d'abord et un environnement de travail qui répond aux besoins de flexibilité de temps et de lieu. Le futur possible numéro 4, le plus sombre, évolue vers des castes numériques et des fractures territoriales, avec une destruction massive d'emplois tertiaires. Enfin, le dernier scénario, ou futur possible numéro 5, parie sur l'écologie numérique et le travail en réseau, avec un rôle accru des plates-formes collaboratives de travail. ■

Véronique Lamblin,
directrice d'études, Futuribles

1. Voir GRZESIAK Laurie, « Cinq scénarios d'évolution des environnements de travail en 2030 », *Actualité du futur*, 6 décembre 2019, Futuribles International. URL : <https://www.futuribles.com/fr/article/cinq-scenarios-devolution-des-environnements-de-tr/>. Consulté le 19 novembre 2021.

2. URL : https://www.futuribles.com/media/uploads/cdf_odysse_vdef.pdf. Consulté le 19 novembre 2021.

jours par semaine, provoquant une vive réaction d'une partie de son personnel qui a manifesté son désaccord sous une forme d'expression sociale assez atypique, la lettre ouverte.

En France, les constructeurs automobiles ont signé des accords ambitieux en matière de télétravail, mais une part seulement des salariés est concernée (20 000 chez Renault, 18 000 chez Peugeot-SA, aujourd'hui Stellantis), les emplois de production n'étant

évidemment pas télétravaillables, et la question se posera des effets internes de la coexistence de ces différents régimes ¹⁴.

Des salariés enfin autonomes, des managers en difficulté

Moins de temps de trajet entre le domicile et le travail, meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, mais aussi gain d'autonomie dans l'accomplissement de son travail, cela a été dit et redit : une écrasante majorité de salariés (88 % selon une enquête menée par l'ANACT au printemps 2020 ¹⁵) ayant expérimenté le télétravail durant la crise souhaite pouvoir poursuivre cette pratique. Mais comme l'ont montré de nombreux articles de presse, cet enthousiasme général s'étiolle quelque peu lorsque l'on rentre dans les détails, le besoin de sociabilité via le travail reste fort, les conditions d'exercice du télétravail sont très inégales et, rapidement, l'hétérogénéité des situations individuelles apparaît.

Et c'est au *manager* de proximité de gérer ces situations qui ne rentrent pas dans les cases d'un accord d'entreprise forcément assez transversal ; lui-même expérimentant cette nouvelle forme d'organisation avec plus ou moins de bonheur. Car, comme cela a été souligné dans une précédente analyse publiée par Futuribles sur le sujet ¹⁶, le télétravail impose une organisation qui ne peut plus s'appuyer sur le contrôle du temps de présence (temps au travail) et nécessite une évolution de la relation managériale vers plus de confiance. Il incite aussi à un basculement vers un fonctionnement par objectifs, tendant à assimiler la relation *manager* (ou collègue) / salarié (ou collègue) à une relation client / fournisseur. Dans ce type d'organisation, les salariés s'apparentent parfois à des prestataires de service et le rôle de l'encadrement intermédiaire qui consiste à animer des collectifs et à faire du *reporting* est questionné, alors que les équipes sont dispersées et que les technologies permettent un contrôle de l'activité.

14. STEINMANN Lionel, « Ce que prévoit PSA pour passer au télétravail généralisé », *Les Échos*, 29 avril 2021. URL : <https://www.lesechos.fr/industrie-services/automobile/ce-que-prevoit-psa-pour-passer-au-teletravail-generalise-1310843> ; « Renault s'accorde avec les syndicats sur les conditions du télétravail », *Le Figaro* / Reuters, 18 juin 2021. URL : <https://www.lefigaro.fr/societes/renault-s-accorde-avec-les-syndicats-sur-les-conditions-du-teletravail-20210618>. Consultés le 19 novembre 2021.

15. « Télétravail en confinement : les résultats complets de notre consultation », ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), 12 juin 2020. URL : <https://www.anact.fr/teletravail-en-confinement-les-premiers-chiffres-cles>. Consulté le 19 novembre 2021.

16. PORTNOFF André-Yves, « Travail et télétravail après la pandémie de Covid-19 », *op. cit.*

Cette évolution des rapports induite par le déploiement du télétravail à grande échelle amène également la question de la potentielle délocalisation des emplois de cols blancs.

Quel scénario de mondialisation des emplois qualifiés ?

Une étude américaine de 2013 sur la « délocalisabilité » (*offshorability*) des emplois ¹⁷ conclut que plus les emplois sont qualifiés et bien payés, plus ils sont délocalisables. Les auteurs estiment que 21 % à 27 % des emplois aux États-Unis sont délocalisables, mais cette proportion grimpe à 35 % voire 40 % concernant les emplois nécessitant un diplôme. Le phénomène de « télémigration » des cols blancs est notamment décrit par l'économiste Richard Baldwin, selon lequel nous entrons dans une nouvelle phase de la mondialisation ¹⁸.

Pourtant, jusqu'à présent, ce sont surtout des emplois industriels et faiblement qualifiés qui ont été délocalisés vers des pays à faible coût de main-d'œuvre, avec des conséquences sociales et politiques importantes. Au Royaume-Uni, les prémices de cette délocalisation d'emplois de cols blancs transformés en prestations de service sous-traitées à des indépendants, y compris à l'étranger, se sont traduites par une baisse moyenne de 25 % des revenus des professionnels devenus indépendants ¹⁹.

Que va-t-il se passer dans ce domaine, maintenant que la crise a fait sauter de nombreux verrous ? Ici les incertitudes sont importantes, empêchant la prévision et ouvrant un terrain aux prospectivistes, leur permettant de formuler des scénarios contrastés. Un scénario sombre serait celui d'une délocalisation massive des emplois de cols blancs se traduisant par une baisse des rémunérations et un chômage important parmi les classes sociales supérieures des pays occidentaux. Les conséquences d'un tel scénario seraient terribles au regard du rôle que jouent ces catégories sociales dans les économies et le financement de la protection sociale.

17. BLINDER Alan S. et KRUEGER Alan B., « Alternative Measures of Offshorability: A Survey Approach », *Journal of Labor Economics*, vol. 31, n° 2, avril 2013, p. S97-S128. URL : <https://www.jstor.org/stable/10.1086/669061>. Consulté le 19 novembre 2021.

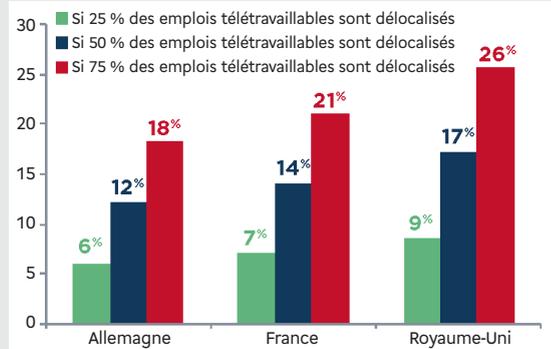
18. BALDWIN Richard, *The Globotics Upheaval: Globalisation, Robotics and the Future of Work*, New York : Oxford University Press, 2019.

19. Sur ce thème, on peut par exemple visionner la vidéo « Le télétravail accélère l'ubérisation des cadres », Xerfi-Canal, 17 novembre 2020. URL : https://www.xerficanal.com/economie/emission/Alexandre-Mirlicourtois-Le-teletravail-accelere-l-uberisation-des-cadres_3749114.html. Consulté le 19 novembre 2021.

Mais un scénario beaucoup plus optimiste peut également être décrit, c'est notamment le cas dans une note du Groupe d'études géopolitiques sur le sujet²⁰ : celui du recrutement à distance de nombreux travailleurs télé migrants qualifiés qui viendraient (sans venir physiquement dans le pays) combler les pénuries de main-d'œuvre sur certains métiers en tension. En effet, les métiers qualifiés sur lesquels les plus grandes

difficultés de recrutement sont anticipées pour les prochains mois sont des métiers d'ingénieurs et cadres dans l'informatique qui sont largement télétravaillables²¹. Si les recrutements à distance étaient effectivement concentrés sur ces métiers, les conséquences d'un tel scénario pourraient être positives, de nombreuses entreprises pourraient recourir à cette main-d'œuvre qualifiée à des prix compétitifs, ce qui leur permettrait de se développer avec des effets économiques bénéfiques, aussi bien pour le pays de l'entreprise employeuse que pour le pays du travailleur qui verrait ainsi se déployer localement une classe moyenne. Une étude de la Coface sur le sujet²² évoque la constitution possible d'associations complémentaires entre économies développées et émergentes sur la

Graphique 2. Économies de coûts potentielles des délocalisations virtuelles
(en % du coût national total du travail)



N.B. : les divergences constatées reflètent les légères différences dans les structures d'emploi et le coût du travail. Par exemple, le secteur financier est disproportionnellement étendu au Royaume-Uni, impliquant à la fois une plus importante capacité de télétravail et des différentiels de revenus plus élevés pour les emplois télétravaillables.

Source : calculs Coface à partir de données de l'Organisation internationale du travail, in CARIAS Marcos et LOUIS Coline, *op. cit.*

20. BATUT Cyprien, « L'impact du Covid-19 sur le monde du travail : télé migration, relocalisation, environnement », *Note de travail*, n° 3, mai 2020, Groupe d'études géopolitiques. URL : <https://legrandcontinent.eu/fr/wp-content/uploads/sites/2/2020/05/GEG Covid19 monde du travail-1.pdf>. Consulté le 19 novembre 2021.

21. KINDERMANS Marion, « Les chasseurs de têtes sursollicités face aux difficultés de recrutement », *Les Échos*, 30 août 2021. URL : <https://www.lesechos.fr/pme-regions/actualite-pme/les-chasseurs-de-tetes-sursollicités-face-aux-difficultés-de-recrutement-1341776>. Consulté le 19 novembre 2021.

22. CARIAS Marcos et LOUIS Coline, « If It Can Be Done from Home, Could It Be Done from Abroad? The Risks and Opportunities of Virtual Offshoring », Coface Economic Publications / Focus, 23 juin 2021. URL : https://www.coface.fr/content/download/194851/3239428/file/GB_FOCUS+TELETRAVAIL-JUNE-WEB.pdf. Consulté le 19 novembre 2021.

base de différents critères de proximité et opérationnels, comme le fuseau horaire, la langue, la culture..., permettant aux personnes de pouvoir communiquer efficacement et de se rencontrer ponctuellement.

Le spectre du désengagement et des ruptures générationnelles

Le risque pour de nombreuses entreprises serait de voir le télétravail alimenter le phénomène de distanciation déjà émergent depuis plusieurs années. Distanciation géographique, bien sûr : dans une enquête réalisée par OpinionWay pour le cabinet Empreinte humaine, 19 % des salariés interrogés déclarent avoir déménagé depuis le début de la crise sanitaire, ce chiffre monte à 35 % chez les télétravailleurs²³. Mais également distanciation professionnelle, car faire adhérer les salariés au projet d'entreprise est devenu un exercice parfois complexe et le fait qu'ils ne viennent plus dans les locaux aussi fréquemment n'est pas de nature à améliorer les choses. La même étude révèle que 16 % des salariés interrogés disent avoir quitté leur entreprise par choix depuis le début de la crise et 31 % souhaitent activement chercher un autre emploi après celle-ci. Même si dans la majorité des cas, le télétravail rime avec la confiance, le risque de désengagement est présent et suscite parfois des stratégies plus ou moins anecdotiques. Ainsi en est-il du contrôle via la surveillance à distance des outils de travail, ordinateurs comme *smartphones*, pour vérifier ce que fait précisément le travailleur, s'il est bien face à son écran, via la *webcam* ; s'il est actif, via la souris et le clavier ; sur quels sites Internet surfe-t-il, via le contrôle du navigateur, etc. En face, certains salariés contre-attaquent et développent des programmes visant à déjouer cette surveillance. Autre extrême, le développement des offres de *coliving*, des espaces où l'on s'installe pour quelques jours avec ses collègues pour travailler (et vivre) ensemble, ce qui repousse les limites de la confusion entre vie personnelle et vie professionnelle. Enfin, les travailleurs très désengagés et très organisés pourront consulter le site *Overemployed*²⁴ pour être coachés sur la manière d'occuper deux emplois à temps complet en télétravail en même temps.

23. Enquête réalisée entre le 28 septembre et le 7 octobre 2021 auprès d'un échantillon de 2 016 salariés français ; relayée, par exemple, in « Crise, télétravail... le nombre de *burn-out* sévères continue d'exploser », *Capital*, 20 octobre 2021. URL : <https://www.capital.fr/votre-carriere/crise-teletravail-le-nombre-de-burn-out-severes-continue-dexploser-1417697>. Consulté le 19 novembre 2021.

24. URL : <https://overemployed.com/>

À PROPOS DU RAPPORT SÉNATORIAL SUR LE TÉLÉTRAVAIL

La Délégation sénatoriale à la prospective a publié, le 22 octobre 2021, un rapport d'information consacré à l'avenir du télétravail¹. Motivé par le déploiement massif de cette modalité à l'occasion de la crise sanitaire, ce document de 75 pages explore toutes les facettes afin de mesurer les conséquences possibles de sa pérennisation dans les années à venir. Les effets économiques (sur la productivité comme sur l'emploi), sociaux, mais aussi géographiques et environnementaux sont analysés et très documentés, grâce à un travail bibliographique important et à l'organisation d'auditions, notamment sous la forme de deux



tables rondes, l'une consacrée aux « enjeux économiques et sociaux », et l'autre à la « réorganisation des territoires, des mobilités et des temps ». Sa lecture est vivement recommandée à tous ceux qui souhaitent approfondir leur réflexion sur cette question. ■

M.M.

1. BOULAY-ESPÉRONNIER Céline, CUKIERMAN Cécile et SAUTAREL Stéphane, *8 questions sur l'avenir du télétravail, vers une révolution du travail à distance ?*, rapport d'information de fait au nom de la Délégation sénatoriale à la prospective, n° 89, 22 octobre 2021. URL : <https://www.senat.fr/rap/r21-089/r21-0891.pdf>. Consulté le 19 novembre 2021.

Au-delà de la modalité de travail à distance qui peut contribuer à distendre le lien entre le salarié et son entreprise, les conditions de mise en place du télétravail sont porteuses d'un accroissement potentiel des inégalités générationnelles dans l'entreprise. En effet, les salariés les plus anciens dans l'entreprise, qui ont un bon réseau interne et une bonne connaissance des procédés « métier » peuvent passer en télétravail sans trop en pâtir, mais il n'en va pas de même pour les nouveaux embauchés. En outre, les plus jeunes, en raison de leurs revenus plus faibles en début de carrière, occupent généralement des logements moins propices au télétravail. Enfin, ils sont moins en capacité de faire entendre leur point de vue dans le cadre du dialogue social interne à l'entreprise, leurs contrats de travail sont généralement précaires et les élus du personnel sont souvent des salariés ayant de l'ancienneté dans l'entreprise. Pour toutes ces raisons, une attention particulière devrait être accordée à ce public spécifique, afin d'éviter que le télétravail ne devienne un facteur d'aggravation d'une fracture générationnelle.

À un niveau plus sociétal, certains s'interrogent sur l'impact de ces nouvelles modalités de vie à distance. Lors d'une table ronde orga-

nisée au Sénat en avril 2021 (voir encadré précédent), le philosophe Pierre-Olivier Monteil mettait en garde face aux effets « potentiellement déshumanisants du télétravail ». « Le télétravail présente le risque de nous inciter à voir le monde de notre propre lucarne, à distance, avec un sentiment de désengagement », signale-t-il, tout en rappelant l'importance des contacts physiques dans la socialisation et le rôle fondamental du travail dans celle-ci.

Une nouvelle secousse pour le monde du travail

Ce déploiement massif du télétravail vient bousculer un monde du travail qui était déjà soumis à de fortes tensions, notamment le développement de l'automatisation ou encore la « plate-formisation ». Il ajoute donc de l'incertitude pour les acteurs, rendant l'exercice de la prospective plus utile que jamais pour les aider à préparer au mieux leurs organisations aux mutations du travail à venir. ■

SESSIONS DE FORMATION FUTURIBLES À PARIS ET À DISTANCE

Introduction à la démarche prospective. De l'anticipation à l'action

Animée par Hugues de Jouvenel, président d'honneur de Futuribles International, et Cécile Désaunay, directrice d'études à Futuribles

Judi 20 janvier 2022 • Prix : 1080 euros TTC*

Pratiques de la prospective stratégique

Animée par François Bourse et Cécile Désaunay, directeurs d'études à Futuribles.

Avec Arthur Magnes, chargé d'études à Futuribles, et Michel Maietta, fondateur du IARAN (Inter-Agency Research and Analysis Network)

Judi 27 et vendredi 28 janvier 2022 • Prix : 1656 euros TTC*

Atelier de construction de scénarios prospectifs

Animée par François de Jouvenel, délégué général de Futuribles International,

et Cécile Désaunay, directrice d'études à Futuribles. Avec Marie Ségur, chargée d'études à Futuribles, et Audrey Abitan, responsable R&D chez Colliers International

Mardi 8 et mercredi 9 mars 2022 • Prix : 1656 euros TTC*

La prospective pour les territoires

Animée par Frédéric Weill, directeur d'études à Futuribles. Avec Hugues de Jouvenel, président d'honneur de Futuribles International, et des grands témoins

Judi 17 et vendredi 18 mars 2022 • Prix : 1656 euros TTC*

*Remise de 10 % pour inscription multiple dès la deuxième participation ; dispense des frais de participation pour les membres partenaires de Futuribles International (valable pour une personne par formation dans la limite des places disponibles). Futuribles est un organisme de formation certifié Qualiopi.

Informations complémentaires : Corinne Roëls • E-mail : croels@futuribles.com

Futuribles International - 47, rue de Babylone - 75007 Paris - France

Tél. : + 33 (0)1 53 63 37 71 • Site Internet : <https://www.futuribles.com/fr/formation/>