

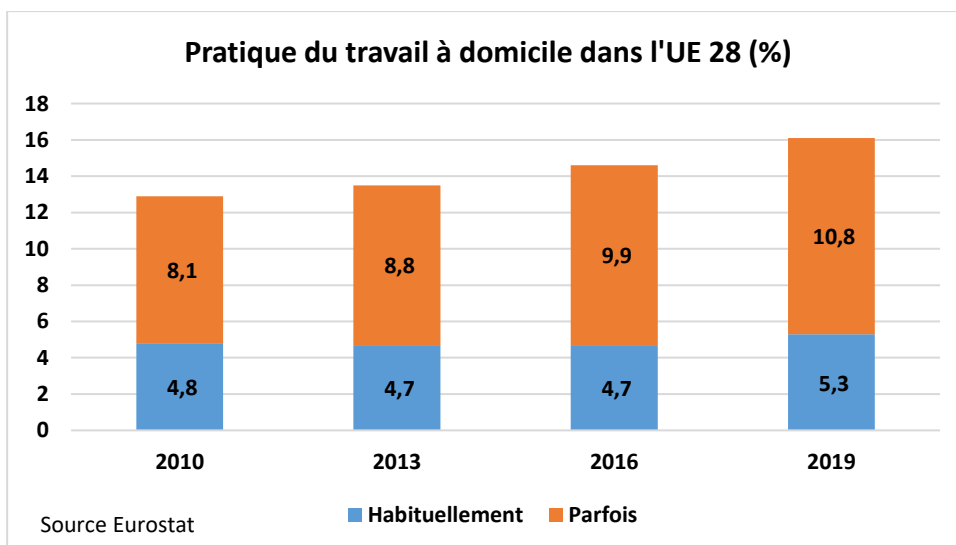
# Le télétravail est-il l'avenir du travail en Europe ?

Un an déjà que le Covid19 a fait irruption dans nos vies, bouleversant perspectives économiques, conditions de vie et rapports sociaux à travers le monde. Inédit par sa soudaineté, son ampleur, sa durée, le choc s'est transmis sans tarder au monde du travail, avec entre autres un bond considérable du télétravail.

Pour autant ce dernier n'a pas attendu la pandémie pour se répandre ; il était déjà de pratique courante à travers l'Europe avant que le virus ne lui donne cette toute autre dimension. Qu'en sera-t-il dans le monde d'après ? Va-t-il retrouver son régime d'avant crise ou s'imposer comme une nouvelle norme ? Dans un cas comme dans l'autre, comment en faire une chance en non un risque pour la vie au travail ?

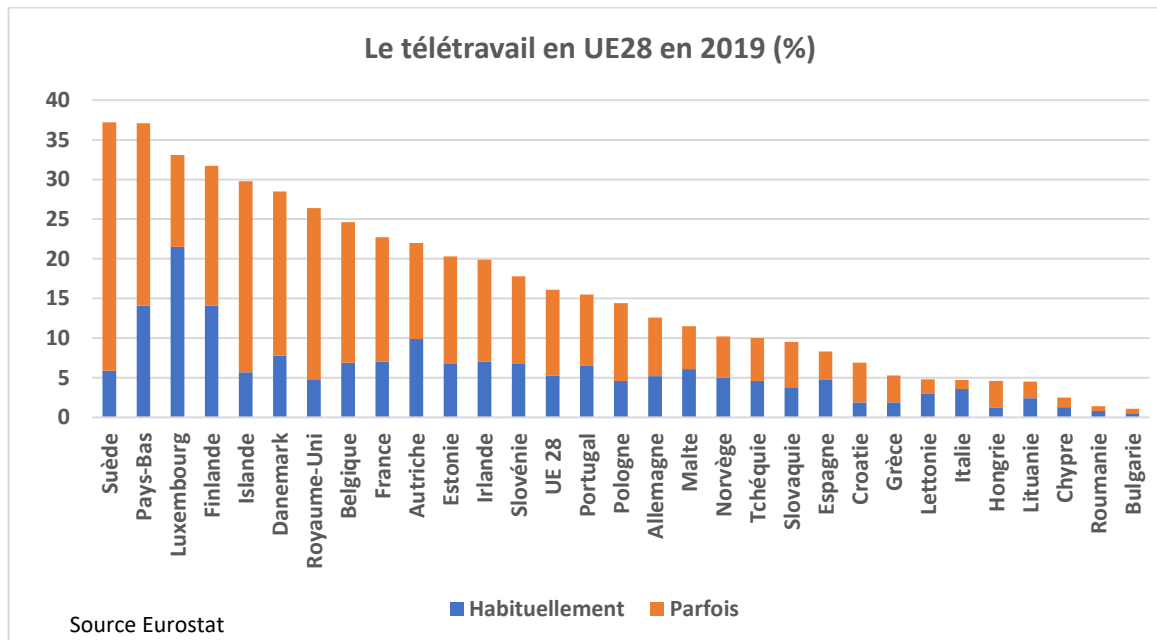
## Avant la pandémie : un mode de travail déjà répandu, mais très inégalement

En 2019, 16,1 % des actifs européens – près d'un sur six – déclaraient travailler souvent ou parfois à domicile ; ils étaient 12,9 % en 2010. Lentement mais sûrement, le télétravail gagnait du terrain en Europe avant la pandémie. À y regarder de plus près, il le faisait sous sa forme occasionnelle, sa pratique habituelle restant stable.



Ces moyennes cachent de profondes disparités : entre la Suède, championne avec plus de 37 % de télétravailleurs (*ex aequo* avec les Pays-Bas), et la Bulgarie, lanterne rouge (1,1 %), l'écart était

considérable. L'Europe du Nord monopolisait les premières places, celles du Sud et de l'Est restant groupées sous la moyenne ; pays charnières, la France figurait dans le premier groupe (22,7 % de télétravailleurs), l'Allemagne dans le second (12,6 %). Et plusieurs des champions (la Suède, l'Islande, le Royaume-Uni et le Danemark) devaient surtout leur avance au télétravail occasionnel.



Comment comprendre de tels écarts ? Le travail à distance serait-il une sorte de signe extérieur de modernité et de richesse, indexé sur la compétitivité, la productivité et le niveau de vie des économies ? Plusieurs contre exemples, et non des moindres (Allemagne, Norvège, Espagne, Italie), montrent que les choses ne sont pas si simples.

Le premier facteur d'explication se trouve du côté de la *transition digitale*. [L'étude comparative](#) menée conjointement en 2020 par le BIT et la Fondation de Dublin met en évidence le rôle décisif du *degré de développement numérique* dans la diffusion du télétravail. L'indice synthétique ([DESI](#) en anglais) de la Commission Européenne positionne chaque pays sur une échelle commune en combinant connectivité, usage d'internet, compétences numériques, intégration des TIC dans l'économie et administration digitale. Sans surprise, le classement qui en ressort ressemble comme un frère à celui du télétravail.

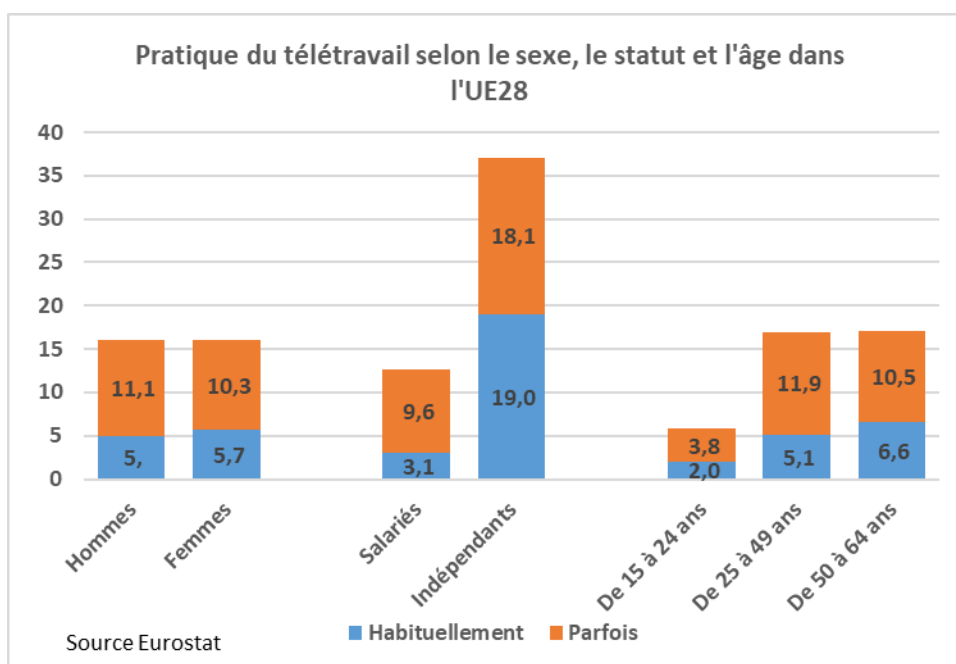
Mais les exceptions sont assez nombreuses pour mettre en lumière deux autres déterminants :

- *La structure de l'économie*. Le télétravail est d'autant plus fréquent, surtout sous forme régulière, que les services à forte valeur ajoutée (information, communication, éducation, recherche, conseil aux entreprises, services financiers...) pèsent plus lourd dans l'activité et l'emploi. Avec l'émergence d'une économie de plate-forme, d'autres secteurs comme le commerce ou la logistique contribuent également à sa diffusion, souvent au sein de professions moins qualifiées.
- *La culture d'entreprise*, particulièrement sa composante *managériale*. Le télétravail est plus répandu là où les modèles d'organisation et de management accordent plus de confiance et d'autonomie aux salariés. Une corrélation qui rend compte autant de l'avance du Danemark ou de la Finlande que du retard, au regard de leur score de développement numérique, de l'Espagne ou de l'Allemagne. À bien

des égards, la carte européenne de télétravail recoupe celle des modèles d'organisation du travail, qui met en contraste organisations apprenantes, néo-tayloriennes ou en *lean production*.

À titre complémentaire, la place des femmes dans le travail et l'emploi (particulièrement celles qui vivent en couple et élèvent des enfants), tout comme le cadre légal et conventionnel du télétravail contribuent aussi aux écarts.

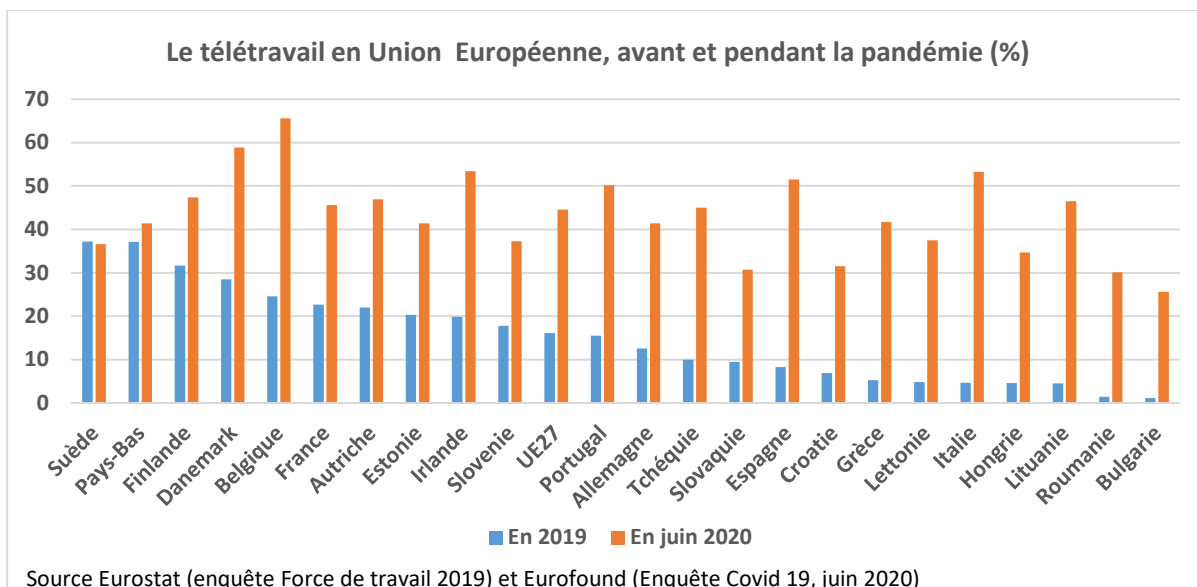
De quoi esquisser un portrait-robot du télétravail européen. Il ne diffère guère selon le sexe, sinon par une pratique régulière légèrement supérieure chez les femmes ; peu répandu chez les plus jeunes, il l'est dans les mêmes proportions aux âges médians et chez les seniors. L'écart va en revanche de 1 à 3 entre salariés (télétravailleurs à 12,7 %) et indépendants (37,1 %), avec pour ces derniers une pratique en majorité régulière du télétravail.



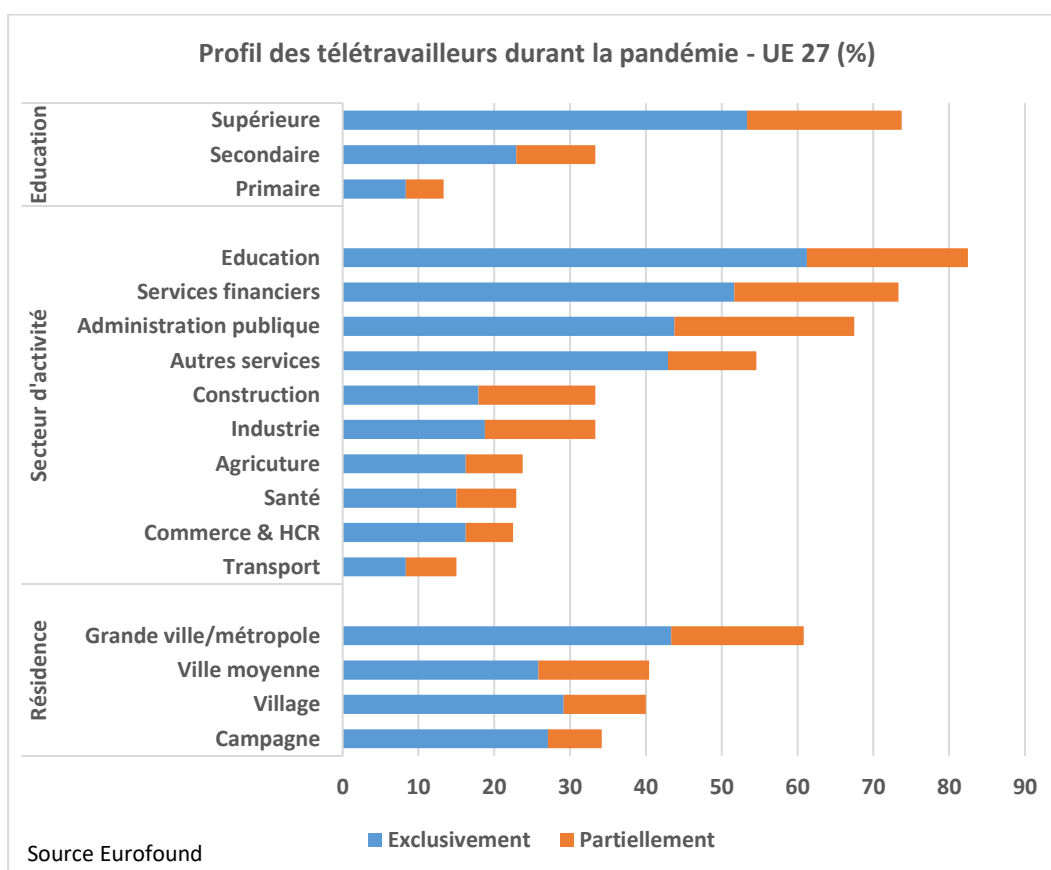
On s'attend aussi à trouver une majorité de salariés diplômés, qualifiés, pourvus d'emplois durables dans des territoires connectés et des entreprises rompues au numérique. Si les chiffres manquent pour l'avant Covid, les enquêtes menées pendant la pandémie en attestent.

## Pendant la pandémie : le grand bond en avant !

C'est peu de dire que la crise sanitaire a changé la donne : en quelques mois, la proportion de télétravailleurs n'est pas loin de tripler en Europe (16,1 % en 2019, 44,6 % en juin 2020). Le saut est spectaculaire dans les Etats-membres qui partaient de plus bas : en Italie, en Espagne, en Grèce ou en Lituanie, le taux de télétravail est multiplié par un facteur 6 à 20. Rien de tel en revanche en Suède ou aux Pays-Bas, champions d'avant-crise. Tout se passe comme si le choc sanitaire avait révélé dans les pays qui le pratiquaient jusque là le moins un vaste potentiel, annonciateur d'une possible convergence vers un nouveau modèle faisant la part belle au travail à distance. Une hypothèse qui reste à confirmer, tant d'autres facteurs ont pu jouer, comme la variété des restrictions décidées ici ou là pour contrer la propagation du virus.



Il reste que l'explosion du télétravail, toute inégale qu'elle soit, a joué comme un révélateur, jetant la lumière sur les contours et les enjeux d'une massification du travail à distance.



C'est vrai du profil des télétravailleurs. En phase avec les déterminants sectoriels et technologiques mentionnés ci-dessus, il s'agit très largement de diplômés de l'enseignement supérieur, exerçant des professions qualifiées dans l'enseignement et la recherche, l'expertise, la finance, l'administration publique ou les services aux entreprises. Souvent aussi, même si le trait est moins marqué, ils habitent de grandes villes. Pour autant, il serait faux d'en conclure que le télétravail est voué à rester le lot d'une élite urbaine « manipulatrice de symboles » : plus du quart des diplômés

du secondaire l'ont pratiqué, comme un tiers des travailleurs de l'industrie et de la construction et près de 40 % des habitants des campagnes. Un vaste potentiel s'ouvre ainsi, pour peu que l'expérience qu'en ont eue les nouveaux venus - salariés comme employeurs - les ait convaincus qu'il pouvait s'agir d'autre chose que d'un expédient.

## Le télétravail à l'épreuve de l'expérience

Les chances et les risques du travail à domicile (et plus largement à distance des locaux de l'employeur) sont suffisamment documentés – grâce en particulier à l'enquête européenne sur les conditions de travail menée par la Fondation de Dublin – pour qu'on puisse en dresser le tableau.

	Chances	Risques
<b>Pour les salariés</b>	Autonomie dans l'organisation des tâches et du temps	Disponibilité accrue Intensification du travail Allongement du temps de travail
	Meilleure conciliation entre vie familiale et professionnelle	Empiètement du travail sur la vie personnelle Brouillage des frontières entre les deux
	Economie de coûts et de temps de transport	Surcoût en équipement et consommation d'énergie
	Performances mieux reconnues	Surveillance rapprochée Atteinte à la vie privée
<b>Pour les employeurs</b>	Productivité et flexibilité accrues	Perte de contrôle Brouillage des lignes managériales
	Gestion par objectifs et résultats	Perte en coopération et en compétences collectives
	Economie de coûts immobiliers	Coûts de connexion et d'équipement numérique du personnel
<b>Pour la société</b>	Décongestionnement des villes et rééquilibrage des territoires	Isolement et repli sur soi Creusement de la fracture numérique
	Réduction des émissions de gaz à effet de serre	Inégalités accrues entre les « télétravillables » et les autres

Quant à savoir ce qui l'emporte, les études convergent : qu'il s'agisse de la performance des entreprises ou de la qualité de vie au travail des salariés, l'effet net du télétravail est *a priori* indéterminé. Tout dépend de la balance établie entre chances et risques. Pour ne citer que deux exemples, le score moyen d'autonomie (capacité d'initiative, choix des moyens, occasions d'apprendre) des télétravailleurs réguliers était en 2015 de 50 % supérieur à celui des travailleurs « dans les murs en Europe ». Le score d'intensité du travail (rythme, charge mentale, pression du marché et des délais) était en revanche très voisin dans les deux groupes, mais les horaires longs (plus de 48 heures par semaine) trois fois plus fréquents chez les télétravailleurs.

Les enquêtes mettaient aussi en lumière un « **paradoxe de l'autonomie** » : souvent regardée comme une chance, celle-ci peut se transformer en risque quand le poids de la responsabilité l'emporte sur les marges de liberté. Comme pour la plupart des dimensions de la QVT, le constat vaut plus pour les télétravailleurs « flexibles et hautement mobiles » que pour ceux qui travaillent régulièrement à distance de chez eux. Plus que le seul télétravail, c'est l'usage intense des technologies numériques, associé à la pluralité des lieux d'exercice, qui tient ici le rôle clé.

Rien d'étonnant à ce que l'Organisation Internationale du Travail appelle à réguler le télétravail et les formes hybrides de travail sur la base de compromis sociaux soutenables, appuyés sur la négociation collective et le dialogue social, aussi bien formel qu'informel. Ni à ce qu'elle souligne l'importance des transformations managériales à conduire pour accompagner leur développement.

Quant à l'adaptation du cadre légal, deux points figurent en tête de l'ordre du jour :

- L'affirmation du droit à la déconnexion, sans conséquences négatives pour les salariés
- L'extension des systèmes de prévention et de réparation aux risques professionnels propres au télétravail

La suite dira si dans « le monde d'après » le télétravail reviendra à son régime antérieur, ou si le bond en avant de 2020 est fait pour durer. S'il s'installe comme une nouvelle norme, le télétravail peut être le moteur de nouveaux équilibres entre vies professionnelle et personnelle, comme d'une nouvelle géographie du travail au bénéfice des territoires aujourd'hui délaissés.

## La Finlande, terre de travail à distance

Vaste pays de lacs, le pays compte 5,5 millions d'habitants : une faible densité, avec une concentration d'activités dans le sud autour d'Helsinki et de Tampere.

Classé parmi les champions du télétravail, le pays a depuis longtemps une tradition de « flexiwork » avec des horaires variables quotidiens sur de très larges plages (3 à 4 heures de décalage possibles). En 2019, une loi a été votée après discussion avec les partenaires sociaux, permettant le travail « anytime » et « anywhere » pour la moitié des 40 heures de travail hebdomadaires.

Déjà, en 2018, 28 % des Finlandais travaillaient à la maison, 32 % en 2019. Ils étaient prêts pour la pandémie et le taux de télétravail est alors passé à 48 %, proche du presque voisin et champion danois (60 %), d'autant plus facilement que le taux d'équipement en informatique et numérique des ménages est très élevé. Le « *home-based work* » était alors plus développé dans les familles ayant des enfants, assurant ainsi un meilleur équilibre de vie. Dans ce pays où le bien-être au travail et l'équilibre des temps sociaux sont des valeurs fortes, les télétravailleurs sont invités à évaluer eux-mêmes les risques du travail à la maison comme au bureau et organiser leur temps pour pouvoir s'occuper des enfants ou d'autres personnes ayant besoin d'aide.

L'organisation des temps et des lieux de travail que les Finlandais entendent développer pour l'avenir repose sur des accords avec les managers en sorte d'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 au bord d'un lac ou dans votre coffee shop préféré ».

Dans toutes les études sur la Finlande, c'est **la confiance** qui est mise en avant pour expliquer le succès de ce modèle hybride de travail. Le *Guide pour télétravailler* du Finnish Institute for Occupational Health mentionne dès sa première ligne « le télétravail exige la confiance entre les salariés, les managers et les employeurs ». D'ailleurs, les vagues successives des enquêtes EVS (European Value Survey) classent la Finlande, avec les autres Etats nordiques et les Pays-Bas parmi les pays où les indices de confiance (dans les autres en général, dans les responsables voire dans les politiques) sont les plus élevés. Dans l'enquête EVS comme dans les études d'Eurofound, la France au contraire apparaît en retard en matière d'organisations du travail participatives responsabilisant les salariés en pariant sur leur autonomie.

Temps de travail et lieux de travail vont ensemble, telle pourrait être l'une des leçons de l'exemple finlandais, et c'est la confiance mutuelle qui donne de la liberté pour s'organiser.

## Les mots pour dire les choses

En français « télétravail » et « travail à distance » bataillent, mais ils ne veulent pas tout à fait dire la même chose...

En anglais, plein de possibilités : « remote work » (littéralement *travail à distance*) est le plus employé, mais aussi « teleworking », et de plus en plus « home office » le bureau à la maison ! parfois « telecommuting » ou « multi-locational work ». Dans les études, on dit souvent « ICT based work » parce que de l'équipement informatique, il en faut !

« L'expression « multi-locational work » permet d'insister sur la variété des lieux de travail : à la maison, mais aussi chez les clients, dans les transports, dans les lieux publics, les cafés...

L'allemand et l'espagnol utilisent le plus souvent : « trabajo remoto », « oficina en casa », « telearbeit » et « heimar arbeit ».

En Finlandais, c'est plus joli : « etätyö » ou « kotitoimisto » !

Comme écrit dans l'Accord-cadre européen de 2002, c'est plus neutre : « dans le cadre d'un contrat de travail, le télétravail est défini comme la réalisation d'un travail qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'entreprise et l'est d'ailleurs de manière assez régulière ». En somme du travail hybride !

### Pour en savoir plus :

- ETUI (European Trade Unions Institute) : [Benchmarking Working Europe 2020, Covid 19 and the world of work : the impact of a pandemic, 2020](#)
- EUROFOUND, [Living, working and COVID-19](#), 2020
- METIS, Nicola Duell, [Le télétravail en Allemagne : solution miracle ?](#) mai 2020
- METIS, Martin Richer, [Le travail à distance n'est pas \(du tout\) ce que vous croyez Saison 1 & Saison 2](#) février 2021
- METIS, Jean-Louis Dayan, [Télétravail : les recommandations du BIT pour l'après-pandémie](#), février 2021
- OIT : [« Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après. Guide pratique »](#), novembre 2020