

LE TÉLÉTRAVAIL

Les conditions
de son développement



Sommaire

Présentation du groupe.....	3
LE TÉLÉTRAVAIL - LES CONDITIONS DE SON DÉVELOPPEMENT	4
Un développement démarré en 2017	4
Les bénéfices du télétravail	4
Les risques du télétravail.....	5
L'impact des événements récents dans le développement du télétravail.....	5
ANALYSE DÉTAILLÉE DES ÉTUDES TÉLÉTRAVAIL (ANNUELLE ET VAGUES COVID).....	7
Les événements exceptionnels, révélateurs du potentiel du télétravail : 1 salarié sur 2 a un emploi télétravaillable	7
Les télétravailleurs : qui ? comment ? combien de temps ?	7
Des salariés satisfaits du télétravail et des entreprises convaincues.....	8
De réels bénéfices : conciliation vie pro-vie perso, efficacité/productivité et autonomie.....	9
Anticiper les difficultés, pour mieux les prévenir	9
Les multiples enjeux du télétravail, vecteur de performance pour les entreprises, d'équilibres de vie pour les salariés, d'adaptation pour les managers et de mieux-être environnemental.....	10

Groupe de protection sociale paritaire et mutualiste, à but non lucratif, **Malakoff Humanis** est un interlocuteur privilégié des entreprises et de leurs salariés : En assurance de personnes, le Groupe accompagne 426 000 entreprises et 10 millions d'assurés et ayants droit, et 565 000 entreprises et 9,3 millions de cotisants en retraite complémentaire.

Depuis plusieurs années, Malakoff Humanis décrypte les enjeux de l'humain en entreprise et mène une politique de partenariats et d'études ambitieuse dans ce domaine.

Face aux défis technologiques, économiques, organisationnels et humains, le Groupe est convaincu que les entreprises vont devoir repenser leur développement en intégrant l'humain au cœur de leur stratégie et leur de organisation.

Si les nouvelles façons de travailler font partie de ces explorations depuis déjà de nombreuses années, les mouvements sociaux de l'hiver dernier, puis la crise sanitaire liée à la Covid-19, ont mis le sujet du télétravail sur le devant de la scène.

Aussi, pour mieux comprendre l'évolution du phénomène et la façon dont il va impacter l'organisation du travail, les modes de management et les façons de vivre le travail, Malakoff Humanis, au-delà de son étude barométrique annuelle a renforcé son dispositif études en réalisant quatre vagues d'enquête complémentaires, l'une en février, et trois autres au moment de la crise sanitaire.

Cette note présente une synthèse de ces travaux et apporte un éclairage sur les enjeux, les motivations, les bénéfices et les risques liés au télétravail, sans oublier le questionnement de la place du télétravail dans le futur du travail.

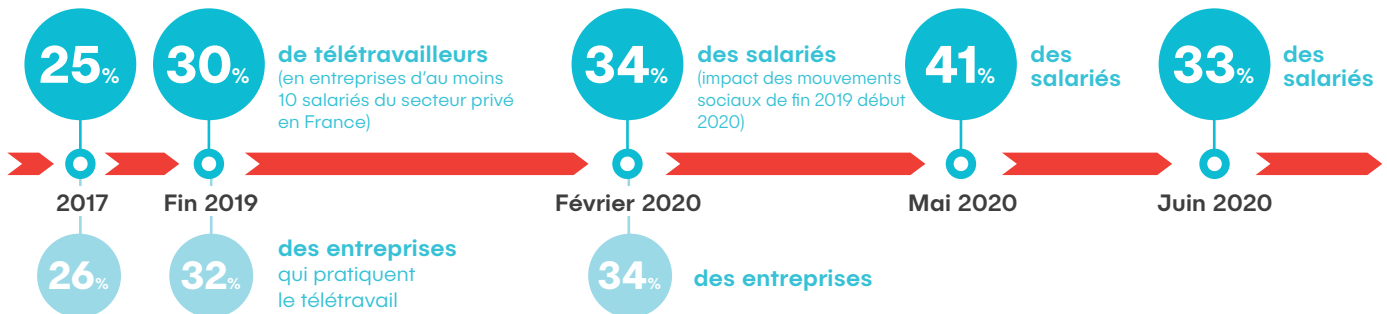
LE TÉLÉTRAVAIL

LES CONDITIONS DE SON DÉVELOPPEMENT

Un développement démarré en 2017

Les « ordonnances loi travail » du 22 septembre 2017, ont ouvert la voie à l'élargissement de la pratique du télétravail, en facilitant sa mise en œuvre. Ainsi, le télétravail qui concernait à peine un quart des salariés en 2017 est devenu à fin 2019 une réalité pour près d'un tiers d'entre eux.

Évolution de la pratique du télétravail



Les bénéfices du télétravail

De **nombreux bénéfices** lui sont attribués, tant par les salariés eux-mêmes et leurs managers que par les dirigeants d'entreprise. Et le télétravail apparaît comme un levier au service de plusieurs enjeux, humains, économiques, managériaux, sociétaux ou environnementaux :


- il **répond aux aspirations des salariés** : flexibilité dans l'emploi du temps, meilleure conciliation vie personnelle et professionnelle, bienfaits pour leur santé (moins de transport, moins de fatigue, plus de sommeil), autonomie dans leur travail... ;
- et à **celles de nombreux dirigeants d'entreprise** : satisfaction et moindre fatigue de leurs salariés télétravailleurs, meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, plus grande autonomie des salariés dans leur travail, amélioration de l'efficacité et de la productivité, renouvellement des pratiques managériales...
- il s'avère également avoir un vrai impact social, en facilitant **l'insertion dans l'emploi** de personnes en situation de fragilités (handicap, maladie chronique...);
- la pratique du télétravail, à condition d'être bien accompagnée, a une incidence réelle sur la **performance** des entreprises, leur attractivité ou la diminution de certains risques ;
- enfin, le télétravail apparaît bénéfique pour l'environnement : baisse significative des temps et des coûts de transports, des embouteillages, de la pollution induite et de l'empreinte carbone, optimisation de l'utilisation des locaux de l'entreprise...

Le télétravail contribue

- à maintenir dans l'emploi des personnes en situation de fragilités (maladie chronique, handicap, ...) selon 92% des salariés,
- à diminuer l'empreinte écologique, selon 87 % des salariés.

TOP 3

DES BÉNÉFICES PERÇUS POUR LES TÉLÉTRAVAILLEURS ET LES ENTREPRISES

1 
**Meilleure conciliation
vie personnelle
et professionnelle**
(pour 89 % des salariés
et 93 % des dirigeants)

2 
**Amélioration de
l'efficacité et de
la productivité**
(88 % et 71 %)

3 
**Plus grande
autonomie dans
le travail** (88 % et 86 %)

Les risques du télétravail

Il n'en demeure pas moins des **risques liés à la pratique du télétravail, notamment si celle-ci n'est pas suffisamment préparée, cadrée, accompagnée, autant pour les salariés eux-mêmes et leurs managers, que pour les organisations et entreprises.** Apparaissent en effet les questions de porosité entre les deux sphères privée et professionnelle, de difficultés de déconnexion, de difficultés d'échanges entre collaborateurs, de difficultés techniques, mais également de risques pour la santé physique (mauvaises postures, sédentarité) et psychologique (isolement professionnel). Des difficultés managériales ont aussi été perçues.

Au global, la pratique du télétravail a mis en avant un ratio bénéfices/risques perçu comme positif. La prévention dans les entreprises des risques liés au télétravail, risques physiques et psychologiques par exemple, apparaît indispensable.


Ces risques peuvent s'avérer d'autant plus importants que la **pratique du télétravail s'établit souvent dans un cadre légal assoupli.**

En effet, pour 72 % des dirigeants autorisant le télétravail, le télétravail se matérialise par un simple accord oral, par mail ou par courrier entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique.

Pour seulement 27 % des entreprises, l'instauration du télétravail a été précédée de discussions avec les représentants du personnel (+9 points entre 2018 et 2019).

Les nouvelles perspectives de son développement vont nécessiter de repenser les modalités de mise en oeuvre du télétravail ainsi que le cadre de travail pour limiter les risques et promouvoir les bénéfices.

TOP 3 DES RISQUES PERÇUS


1 Séparation difficile entre vie personnelle et vie professionnelle pour 57 % des télétravailleurs


2 Difficulté de cohésion d'équipe et d'échanges (57 %)


3 Nécessité pour les managers d'adapter leurs modes de management (47 %)

Source : Baromètre annuel Télétravail Malakoff Humanis mai 2019

L'impact de la crise sanitaire dans le développement du télétravail

Encore inenvisageable à cette échelle il y a quelques semaines, le télétravail a démontré sa capacité à répondre aux multiples aspirations des salariés, des dirigeants d'entreprise, et de façon plus large à celles de la société. La crise sanitaire, avec 40% de salariés ayant travaillé depuis leur domicile, a fait du télétravail une pratique courante, alors qu'elle était réservée à une population réduite. Son développement semble aujourd'hui inéluctable.

Malgré les conditions difficiles, le télétravail en confinement a plu. L'enthousiasme a cru au fil du confinement et avec l'expérience, **l'habitude, l'organisation et les repères établis ont fait mûrir les esprits** et ont permis d'afficher les réels bénéfices du télétravail. La pratique du « télétravail confiné » confirme et renforce les bénéfices déjà perçus en temps ordinaire : souplesse et flexibilité, autonomie, conciliation vie professionnelle - vie personnelle et efficacité dans le travail.

Le télétravail a su répondre également à la **continuité de l'activité** des entreprises. Perçu comme ayant des « vertus » sociétales, en facilitant par exemple la continuité de l'emploi pour les personnes fragiles, il se révèle aussi être potentiellement un facteur de la **dynamique territoriale**, via des implantations externes, des réaménagements de certains territoires un peu éloignés des grandes villes...

Pratiqué avec la crise par de nouveaux salariés, le télétravail s'est **démocratisé**. Le potentiel d'emplois « télétravaillables » dans le secteur privé s'élève aujourd'hui à 50 %.

NOTE DE SATISFACTION

8/10 en juin 2020

(7,9 pour les néo-télétravailleurs)

vs 6,9 en avril 2020

Source : Baromètres mensuels Télétravail / Covid Malakoff Humanis 2020

Certaines catégories de salariés moins enclines à cette pratique attendent un accompagnement ou des formations aux outils et aux bonnes pratiques.

Des risques sur la santé physique et psychologique sont, en revanche, à ne pas négliger. Exacerbés par ce « télétravail confiné », ils concernent près de trois télétravailleurs sur dix ; auxquels s'ajoutent les difficultés de déconnexion ou de porosité des temps de vies.

Quel que soit leur statut, nouveau télétravailleur ou télétravailleur habituel, **les salariés plébiscitent le télétravail et souhaitent prolonger l'expérience.**

Le télétravail apparaît aujourd'hui comme une évolution naturelle du monde professionnel, qui apporte bon nombre d'avantages aussi bien aux salariés, aux dirigeants d'entreprise qu'à la société.

Sa mise en place et son déploiement dans les entreprises est un enjeu collectif qui doit mobiliser l'ensemble des parties prenantes (médecine du travail, acteurs de la formation professionnelle, complémentaires santé, entreprises, salariés, partenaires sociaux...) dans leur sphère de responsabilité et dans la compréhension de celle des autres.

Il nécessite une approche préventive et globale du sujet qui prenne en compte la diversité des métiers, des secteurs et des caractéristiques propres à chaque individu (conditions physiques, psychiques, financières, familiales...) pour adapter, former et accompagner au mieux les salariés et managers à cette nouvelle organisation du travail, dont on s'aperçoit qu'elle est indispensable, qu'elle plaît et qu'elle est signe de performance.

Mais au-delà du télétravail, son développement nous oblige à questionner plus globalement le travail et son organisation : les pratiques managériales, la culture d'entreprise, les aménagements des espaces, les implantations... Pour près des trois quarts des salariés, la crise actuelle va changer notre façon de travailler.

RISQUES SUR LA SANTÉ



30%

Dégradation de la santé psychologique



43%

Des Postures de travail



29%

De la Santé visuelle

Source : Baromètre mensuel Télétravail / Covid Malakoff Humanis mai 2020



VOLONTÉ DE PROLONGER LE TÉLÉTRAVAIL APRÈS LE CONFINEMENT

89% des télétravailleurs

50% souhaiteraient même le faire de manière régulière

Source : Baromètre mensuel Télétravail / Covid Malakoff Humanis juin 2020

BÉNÉFICES PERÇUS RENFORCÉS AU COURS ET AU FIL DU CONFINEMENT PAR LES TELETRAVAILLEURS



54%

Autonomie
vs 38% en avril 2020



51%

Conciliation vie pro-perso
vs 32% en avril 2020



46%

Efficacité, Productivité
vs 28% en avril 2020

Source : Baromètre mensuel Télétravail / Covid Malakoff Humanis juin 2020

POUR ALLER PLUS LOIN : ANALYSE DÉTAILLÉE

DES BAROMÈTRES ANNUELS TÉLÉTRAVAIL DE 2017 À 2019 DES ÉTUDES MENSUELLES RÉALISÉES ENTRE AVRIL ET JUIN 2020

Dynamisé peu à peu par la généralisation des outils numériques, le télétravail a vu son développement décoller grâce aux « ordonnances loi travail » du 22 septembre 2017, qui a permis de simplifier sa mise en place dans les entreprises. À fin 2019, le télétravail représente **une réalité pour 30 % des salariés** (travaillant en entreprises d'au moins 10 salariés du secteur privé en France), et **concerne 32 % des entreprises**, soit respectivement +5 points et +6 points vs 2017.

Les événements exceptionnels, révélateurs du potentiel du télétravail : 1 salarié sur 2 a un emploi télétravaillable

Les mouvements sociaux de décembre-janvier dernier ont permis également à de **nouveaux salariés** de « tester » le télétravail. **38 % des salariés** dont le métier le permettait, mais qui ne le pratiquaient pas auparavant, l'ont ainsi adopté pendant cette période. En Ile-de-France, cette proportion s'est élevée à 50 % (vs 41 % en moyenne habituellement). Nous avons ainsi vu naître un potentiel de télétravailleurs... estimé à 5 % dans ce contexte.

À aujourd'hui avec la crise sanitaire, certaines entreprises ont expérimenté même le 100 % télétravail.

En mai 2020, jusqu'à 4 salariés sur 10, travaillant dans des entreprises de plus de 10 salariés, ont télétravaillé pendant le confinement. La moitié d'entre eux l'expérimentait pour la première fois, et près des deux tiers télétravaillaient à 100 %.

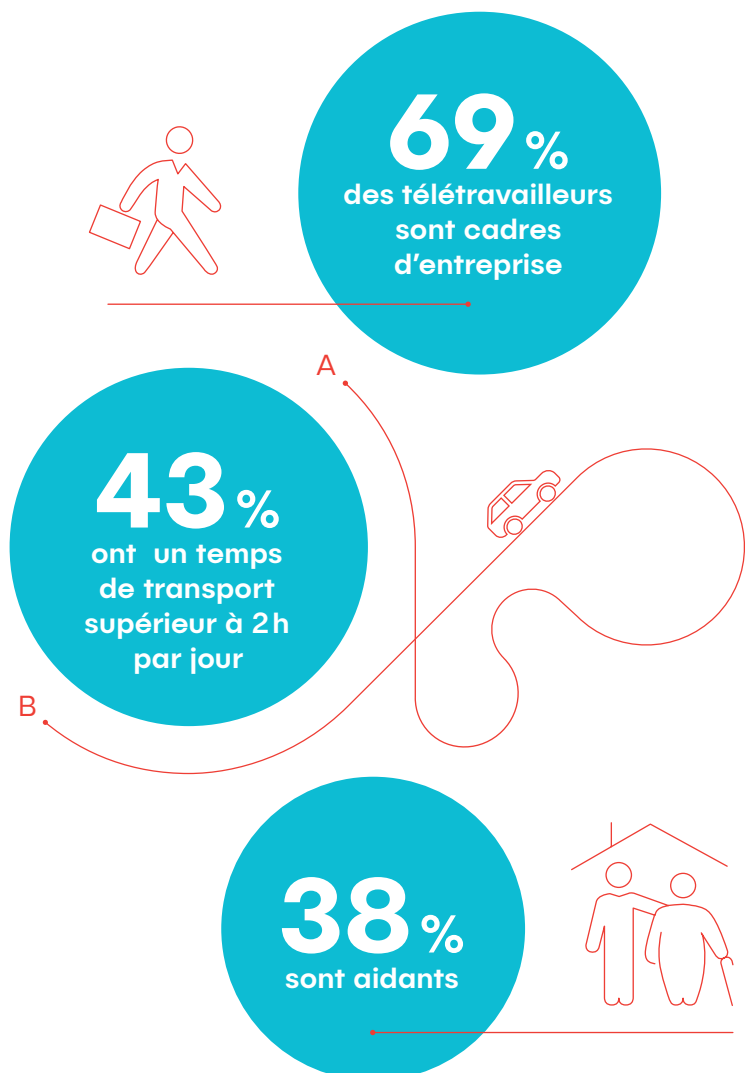
Ils est aujourd'hui possible d'estimer à **50 % les emplois « télétravaillables » dans le secteur privé.**

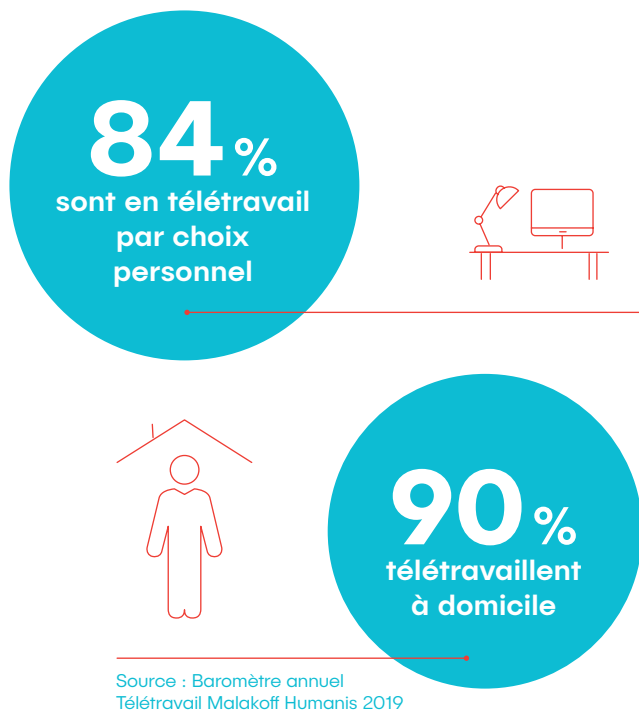
Les télétravailleurs : qui ? comment ? combien de temps ?

En temps ordinaire, le télétravail reste réservé aux **cadres** d'entreprises (69 %), au secteur des **services** (45 %), aux **managers** (44 %), aux salariés d'**Ile-de-France** (41 %). Il concerne aussi ceux qui ont un **temps de transport élevé**, soit 2 heures à 3 heures par jour (43 %), un ou des **membre(s) de leur famille dépendant(s)** ou malade(s) (38 %), ainsi que les salariés ayant des **enfants à charge** (34 %).

S'il bénéficie d'un cadre légal établi, près de sept salariés et dirigeants sur dix déclarent qu'aucune modalité n'a été mise en place dans leur entreprise pour télétravailler (69 % chacun). Si le télétravail a dépassé le stade embryonnaire, les mesures encadrant cette pratique restent toutefois mineures et évoluent plutôt dans un cadre **informel et non contractualisé**. Pour 72 % des dirigeants qui l'autorisent, le télétravail se matérialise par un simple accord de télétravail entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique, par oral, mail ou courrier.

La quasi-absence de cadre va de pair avec le peu de réflexion collective sur ces questions : 27 % des dirigeants déclarent que l'instauration du télétravail dans leur entreprise a été précédée de discussions avec les représentants du personnel, une progression encourageante néanmoins de 9 points entre 2018 et 2019.





Mais le télétravail est avant tout un **choix personnel pour 84 % des salariés**, et non une obligation imposée par l'entreprise, proportion nettement accrue depuis 2017 (70 %). Leurs principales motivations sont liées à des motifs de gestion de temps et de conciliation de vie professionnelle et de vie personnelle : réduire ou supprimer le temps de trajet domicile / lieu de travail (46 %), planifier ses horaires de travail (39 %), mieux concilier sa vie personnelle et professionnelle (37 %).

Le télétravail est pratiqué en moyenne **6,4 jours par mois** ; le nombre idéal serait, selon les salariés, un peu en dessous (5,8 jours par mois serait l'idéal pour les télétravailleurs). L'expérience et la maturité par rapport au télétravail font prendre conscience de ses avantages mais aussi de ses limites.

Le télétravail se pratique essentiellement au **domicile dans 90 % des cas**, et dans un **espace dédié** pour 43 % des salariés concernés (les télétravailleurs franciliens sont légèrement moins nombreux à disposer d'un espace dédié (40 %)).

Avec la crise sanitaire, le profil des télétravailleurs s'est diversifié. Au profil des télétravailleurs « ordinaires » (cadres, grandes agglomérations, services, managers...) est venu s'ajouter celui d'autres **catégories de salariés moins enclines au télétravail**, notamment les femmes (54 %), les professions intermédiaires (35%), les salariés occupant une fonction administrative (19%), ceux n'exerçant pas d'activité d'encadrement (75%).

Des salariés satisfaits du télétravail et des entreprises convaincues

82% des télétravailleurs satisfaits

Le **taux de satisfaction** des télétravailleurs progresse chaque année et a atteint un score élevé, **82%** en 2019 (vs 77% en 2018), y compris pendant la période exceptionnelle de « télétravail contraint » (73% en mai 2020).

Satisfaction qui se confirme entre autres par la volonté exprimée par près de **8 télétravailleurs sur 10 de poursuivre la pratique du télétravail après le confinement** (89% vs 73% en avril) ; **50% souhaiteraient même le faire de manière régulière**. Cette volonté s'est fortement renforcée au fil du confinement pour 58% des « nouveaux télétravailleurs », après un mois de télétravail ; ils étaient 72% en fin de confinement).

Après le confinement, les salariés estiment à 9 jours par mois le nombre de jours de télétravail idéal (vs 5,8 jours en 2019).

Des bénéfices identifiés par l'entreprise

Répondant à une attente forte des salariés, cette nouvelle **pratique convainc également de plus en plus d'entreprises en raison des bénéfices qu'elles constatent**. Selon les dirigeants, le télétravail apporte de la satisfaction aux télétravailleurs et présente de nombreux avantages : il permet un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle (93%), une plus grande autonomie des salariés dans leur travail (86%), mais également une amélioration de l'efficacité et de la productivité (71%), ainsi qu'un renouvellement des pratiques managériales (71%).

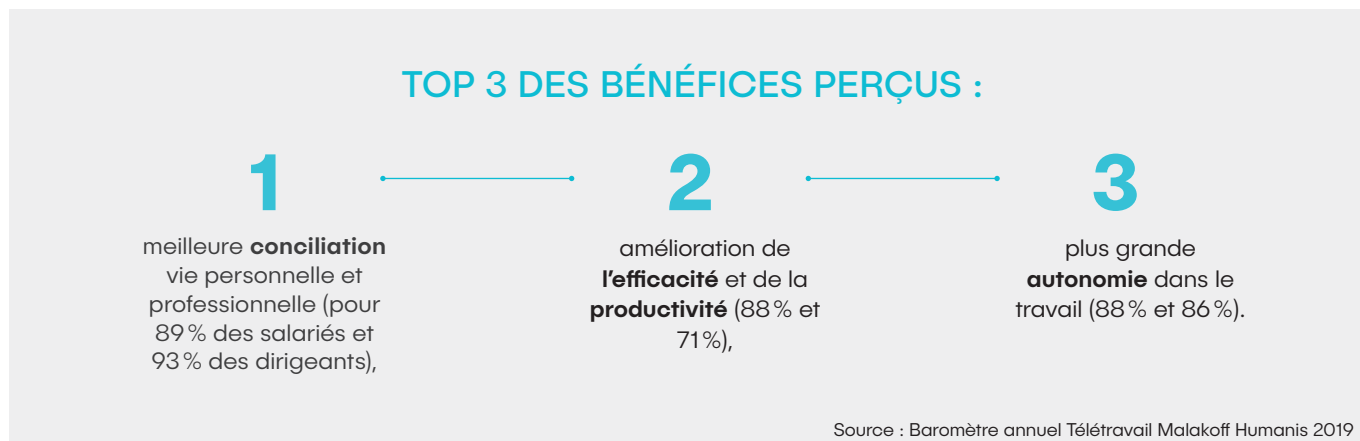
Le télétravail aurait un réel impact positif sur l'engagement des salariés dans leur travail (75%), la productivité et l'épanouissement des équipes, même s'il favorise peu les échanges entre collaborateurs, autant d'éléments qui satisfont les entreprises qui le mettent en place.

89% des
télétravailleurs
souhaitent
poursuivre
le télétravail
après le
confinement

De réels bénéfices : conciliation vie pro-vie perso, efficacité/productivité et autonomie

Les bénéfices perçus du télétravail **en temps ordinaire** sont nombreux.

- **Le télétravail se voit reconnaître des « vertus » sociétales** : maintien dans l'emploi des personnes en situation de fragilité (pour 92% des salariés et 84% des dirigeants), et diminution de l'empreinte écologique (pour 87% des salariés interrogés et 94% des moins de 25 ans).
- Et de façon plus pragmatique, il contribuerait à faciliter la propre **organisation des vies personnelle et professionnelle** de chacun. Le top 3 des bénéfices perçus se révèle similaire pour les télétravailleurs et les entreprises :



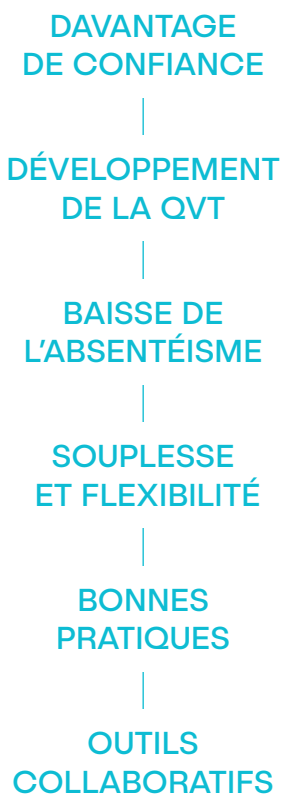
Le télétravail apparaît également comme une solution pour orienter les modes de management vers davantage de confiance (89% des salariés et 77% des dirigeants) et pour développer les **politiques de QVT** dans les entreprises (87% des salariés et 75% des dirigeants).

Il contribue aussi en partie à faire **baisser l'absentéisme** au sein de l'entreprise, sentiment partagé par 51% des dirigeants qui proposent le télétravail.

La diminution de la fatigue (86%) ou les économies financières réalisées (82% en province vs 72% en Ile-de-France) sont d'autres avantages perçus par les salariés, sentiments renforcés notamment lors des mouvements sociaux de l'hiver dernier.

Les dirigeants y voient aussi une contribution à la responsabilisation de leurs salariés (85%), et un bénéfice employeur (pour 72% le télétravail améliorerait leur image et constituait un bon moyen de fidélisation (41%)).

Durant la période de confinement, la perception du télétravail est restée **globalement positive**. 82% des télétravailleurs ont notamment apprécié la **souplesse et la flexibilité** apportées par cette pratique. Ils ont reconnu l'impact positif sur leur **efficacité et l'intensité** de leur travail. Certes, il a fallu un peu de temps aux « nouveaux télétravailleurs » pour adhérer au travail à distance au début du confinement, mais avec le temps, ils ont su développer les « **bonnes pratiques** », ils ont eu accès aux **outils collaboratifs à distance** leur permettant de garder le lien avec leurs relations de travail. Ils sont désormais beaucoup plus nombreux à en percevoir les atouts. En revanche, la pratique du télétravail doit être accompagnée par l'entreprise pour porter ses fruits.



Anticiper les difficultés, pour mieux les prévenir

La pratique du télétravail **en temps ordinaire** révèle quelques difficultés, telles **la porosité** des deux sphères privée et professionnelle (séparation difficile pour plus de la moitié des télétravailleurs), la plus difficile cohésion d'équipe et **d'échanges** (57%), ou encore la nécessité pour les managers de véritablement **adapter leurs modes de management** (47%). Elle fait également émerger des besoins d'accompagnement des salariés et de formation des managers autour de cette nouvelle forme de travail.

La gestion de la vie personnelle et de la vie professionnelle fait l'objet d'une perception **ambivalente** chez les salariés, le télétravail permettant à la fois davantage de souplesse, d'autonomie, une meilleure organisation et des temps de transports diminués. Mais il présentent aussi un risque d'empiètement de la vie professionnelle sur la vie personnelle, avec une difficulté à maintenir des barrières étanches entre ces deux mondes ; 51% des télétravailleurs évoquent également d'un risque d'addiction au travail.

D'autres inconvénients notables peuvent apparaître tels que des **difficultés techniques** (51%), ou l'isolement professionnel (11% des télétravailleurs déclarent n'avoir aucun contact dans la journée avec les membres de leur équipe, et 28% avoir un seul contact par jour).

L'absence de préparation, source de désagréments

La mise en place rapide du télétravail, sans anticipation et préparation, peut également engendrer des inconvénients. Ainsi, lors des mouvements sociaux de fin 2019-début 2020, certaines entreprises ont autorisé le télétravail de manière exceptionnelle et ont souligné les **coûts supplémentaires liés à l'équipement informatique et aux actions de formation** (40% en 2020 vs 30% auparavant), et **les risques pour la santé physique** des salariés liés aux mauvaises postures ainsi que la sédentarité (29% vs 24% auparavant).

Sur ce dernier point d'ailleurs, **le confinement** a renforcé ce sentiment : les télétravailleurs ont observé une dégradation de leurs postures de travail et de leur pratique d'activités physiques.

Les risques pour la **santé psychologique** (isolement) sont soulignés **en temps ordinaire** par près de la moitié des salariés télétravailleurs. Mais au fil du déploiement du télétravail et de sa maturité, ces risques perdent de leur importance ; des habitudes d'échanges, des rituels, et des outils collaboratifs permettent de les limiter.

Pendant le confinement, ces risques se sont avérés importants : 30% des télétravailleurs confinés ont estimé que leur santé psychologique s'était dégradée et 25% que leur santé physique s'était également détériorée. Selon eux, le télétravail en confinement a entraîné une dégradation de leur pratique d'activités physiques (pour 49%), de leurs postures de travail (43%), de leur sommeil (29%), de leur santé visuelle et de leurs pratiques alimentaires (26%).

En temps ordinaire, des difficultés sont ressenties plus particulièrement **par les managers** dans la mise en œuvre du télétravail pour leurs équipes, même si elles ne semblent affecter qu'un quart d'entre eux. Le plus souvent ces



difficultés sont liées à l'équité (40%), à la cohésion au sein de l'équipe (37%) et l'organisation (36%), telle que l'adaptation de leur mode de management ou la détection de fragilités liées au télétravail au sein de leurs équipes.

Un besoin d'accompagnement exprimé par les managers

La mise en œuvre du télétravail nécessite une préparation et un accompagnement, or peu de salariés ou managers en ont bénéficié : En temps ordinaire, 70% des salariés, et 64% des managers n'ont pas eu de formation, une demande formulée par près de la moitié d'entre eux, et près d'un tiers des salariés).

Le télétravail mis en place en urgence **pour le confinement**, n'a pas permis d'accompagnement anticipé des salariés et des managers, que ce soit en termes d'outils, de management des équipes, de partage d'information et de suivi humain. On peut parler de télétravail « confiné » ou « dégradé ». Les risques apparaissent alors plus nombreux, les risques physiques (musculo-squelettiques, visuels, électriques...) liés à leur mauvaise ergonomie ou installation, comme les risques psychologiques (difficulté de séparer vie professionnelle et personnelle, de déconnecter, isolement professionnel, risque de stress accru lié à leur rôle de manager...).

Quoi qu'il en soit, la prévention des risques liés au télétravail, physiques et psychologiques, est indispensable.

Elle serait à formaliser via un cadre spécifique, via un accompagnement des salariés, mais aussi des managers. Des formations aux outils, à des rituels, aux « bons réflexes », à des règles en termes d'horaires et de déconnexion, aux postures et ergonomie, aux échanges, aux pratiques managériales adaptées, aux détections de RPS... devraient être envisagées en amont et pendant le déploiement de cette nouvelle pratique.

EN SYNTHÈSE

Salariés



30%

des télétravailleurs confinés estiment que leur santé psychologique s'est dégradée



49%

constatent une dégradation de leur pratique d'activités physiques, et de leur sommeil (29%)

Managers



37%

des managers rencontrent des difficultés de cohésion au sein des équipes



45%

des managers auraient souhaités une formation et un accompagnement au télétravail

Source : Baromètre mensuel Télétravail / Covid Malakoff Humanis mai 2020

Les multiples enjeux du télétravail, vecteur de performance pour les entreprises, d'équilibres de vie pour les salariés, d'adaptation pour les managers et de mieux-être environnemental

Cet essor du télétravail s'ouvre des perspectives nouvelles de développement, car le télétravail apparaît comme un levier au service de plusieurs enjeux, humains, économiques, managériaux, sociétaux ou environnementaux.

Des enjeux humains

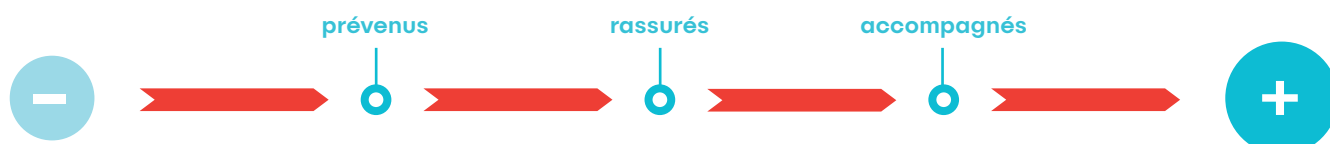
La première motivation pour la mise en place du télétravail, exprimée autant par les salariés que par les entreprises reste l'amélioration de l'équilibre de vie des salariés : meilleure conciliation des temps de vie, économie du temps de transport, meilleure qualité de vie au travail, facteur de motivation et d'efficacité, amélioration de sa santé, de son sommeil...

Le télétravail fait consensus aussi parce qu'il permet le maintien en emploi de certaines populations en situation de fragilités.

Le télétravail s'inscrit dans une démarche de responsabilisation et d'autonomisation des salariés. Il leur offre une souplesse d'organisation profitable à leur efficacité. Travailler à son rythme, selon ses horaires, dans un environnement choisi augmente le bien-être au travail. Cela s'accompagne également d'une amélioration de l'efficacité et d'une meilleure capacité d'innovation corrélée lui-même aux performances du salarié, tant en termes de productivité qu'en termes d'innovation.

Mais, c'est aussi une source d'anxiété, avec parfois une perte de repères, un sentiment d'isolement et de plus grandes difficultés d'intégration sociale, des risques de malentendus ou d'incompréhension, un sentiment de perte d'appartenance à l'entreprise, une surdensité des journées télétravaillées remplaçant le temps de transport par du travail supplémentaire... Les salariés ont besoin d'être **prévenus, rassurés et accompagnés**.

L'accompagnement est nécessaire également au regard de l'inégalité d'accès au télétravail qui peut engendrer des mécontentements, des frustrations de certains collaborateurs, même si l'inéquité n'est soulignée comme difficulté de mise en œuvre que par à peine plus d'un tiers des entreprises.



Des enjeux de performance

La pratique du télétravail, à condition d'être bien accompagnée, a une incidence réelle sur la performance des entreprises. Avec une meilleure capacité de concentration, moins d'interruptions, plus de calme, moins de trajets... le travail à distance permettrait d'augmenter la productivité des salariés de 5 à 30 % et donc la productivité de l'entreprise (source : DGE/ Greenworking/CGET).

Le développement du télétravail va également permettre d'accélérer la transformation numérique dans les entreprises, d'innover dans des outils, des méthodes, des organisations... et développer leur compétitivité.

Les entreprises voient aussi le télétravail comme une source d'attractivité des talents et de fidélisation des salariés.

Le télétravail permet de faire baisser l'absentéisme en entreprise – constaté par un dirigeant du secteur privé sur deux. Certaines entreprises (21%) ont déjà exceptionnellement accordé une période de télétravail à un salarié pour éviter une absence pour maladie ; et pourquoi n'irait-on pas dans certains cas, quand cela est possible et choisi, vers du télétravail thérapeutique ?

Le télétravail peut aussi avoir comme effet de faire baisser certains risques, tels les risques routiers par exemple, générant des répercussions positive sur les garanties d'assurance de l'entreprise.

La mise en place du télétravail peut impacter les coûts de locaux et des lieux de travail.



54%
des managers
favorables
au télétravail



87%
des salariés
estiment que le
télétravail permet
de diminuer
l'empreinte
écologique

Source : Baromètre mensuel Télétravail / Covid Malakoff Humanis juin 2020

Des enjeux organisationnels, de management et formation

Le télétravail devient un véritable projet organisationnel. Les entreprises doivent revoir leurs modes de fonctionnement et leurs méthodes de management afin de maintenir le lien social, apprendre à faire confiance aux collaborateurs, évaluer les résultats, innover dans le collaboratif à distance, être dans le soutien plus que le contrôle, maintenir la motivation et la cohésion d'équipe...

Pourtant, les managers sont encore nuancés sur la pratique du télétravail : enthousiasme pour une forme d'autonomie/responsabilisation ; crainte de l'inefficacité en télétravail ou encore difficulté à adapter leurs modes de management ? **Pour autant, 54 % des managers se déclarent favorables au télétravail**, une proportion assez stable dans le temps (55 % en 2018).

Ils identifient des éléments positifs tels que recul de l'absentéisme dans leurs équipes et une meilleure satisfaction des salariés. Leur hésitation s'explique surtout par des difficultés d'organisation et de gestion : nécessité de s'assurer que chaque collaborateur a bien **accès à tous les outils collaboratifs disponibles (79%), de repenser la gestion de son équipe (79 % également), de revoir les modalités de contrôle du temps de travail (75%), ou encore la difficulté des échanges entre eux (68%)**. Autant d'éléments et de points de vigilance qui pourraient s'être améliorés grâce à un accompagnement, un cadre organisationnel et une formation.

Le contexte inédit de la crise sanitaire montre une évolution, au fil des semaines, de la capacité des managers à gérer leur équipe à distance. Cette démarche mûrit grâce notamment aux techniques nouvelles et qui a conduit plus d'un tiers des managers à revoir positivement leur perception du télétravail. La mise en place de ce type d'organisation, d'outils de partage et de communication entre les collaborateurs ne doit pas être uniquement réservée aux périodes de crise : travail au quotidien, réseaux d'entreprise, chemins de l'information, politiques de renforcement des compétences, etc... sont impactés par cette nouvelle donne.

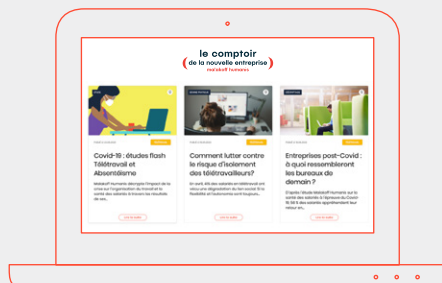
Un enjeu environnemental

Face aux enjeux climatiques et environnementaux actuels, le télétravail peut avoir un impact positif : baisse significative des temps et des coûts de transports, des embouteillages, de la pollution induite et de l'empreinte carbone, optimisation de l'utilisation des locaux de l'entreprise, réaménagement de certains territoires, un peu éloigné des grandes villes... Pour 87% des salariés et 78% des entreprises, le télétravail permet de diminuer l'empreinte écologique.

Méthodologie

Baromètre annuel Télétravail Malakoff Humanis 2019 – étude de perception CSA pour Malakoff Humanis réalisée auprès de 1 600 salariés et 400 dirigeants d'entreprises de plus de 10 salariés du secteur privé, en novembre 2019 et en février 2020.

Baromètre mensuel Télétravail / Covid Malakoff Humanis – étude de perception CSA pour Malakoff Humanis, réalisée auprès d'un échantillon représentatif de 1000 salariés d'entreprises du secteur privé d'au moins 10 salariés, du 15 au 20 avril 2020, du 4 au 7 mai 2020, et du 9 au 16 juin 2020.



Un dossier complet sur le télétravail est ligne sur le **Comptoir de la nouvelle entreprise** avec nos études, des reportages et des témoignages.

lecomptoirdelanouvelleentreprise.com

le comptoir
(de la nouvelle entreprise)
malakoff humanis



MALAKOFF HUMANIS
Siège social : 21 rue Laffitte - 75009 Paris