

L'avenir du télétravail et du travail hybride

Introduction

Le télétravail n'est pas nouveau, mais avant la pandémie, qui aurait prédit que 48 % des salariés travailleraient à domicile en juillet 2020 (enquête en ligne *Vie, travail et COVID-19* d'Eurofound)? Bien entendu, ces circonstances étaient extraordinaires, mais deux ans plus tard, une part importante des salariés de l'UE étaient toujours engagés dans des formes de travail hybrides. Si les entreprises poursuivent leurs expériences, il existe une incertitude quant à la manière dont ce mode de travail se développera et quant à la nécessité d'une action politique. S'appuyant sur une approche prospective, le présent rapport présente quatre scénarios visant à stimuler le dialogue sur diverses questions clés, telles que la qualité de l'emploi, les pratiques organisationnelles ainsi que la santé et le bien-être des travailleurs.

Contexte politique

La pandémie a déclenché des révisions de la réglementation au niveau national afin de remédier aux difficultés et aux incertitudes liées au télétravail. Alors que l'accord-cadre sur le télétravail conclu en 2002 par les partenaires sociaux de l'UE couvrait déjà de nombreux aspects, les initiatives nationales introduites pendant la pandémie de COVID-19 ont apporté plus de clarté et une meilleure protection pour ceux qui mettent en œuvre et utilisent des accords de télétravail. En outre, dans ses conclusions de 2021 sur le télétravail, le Conseil de l'Union européenne a invité les partenaires sociaux à mieux répondre aux défis et aux opportunités du télétravail. Les partenaires sociaux de l'UE ont accepté de négocier une mise à jour de l'accord-cadre de 2002 sur le télétravail.

Principales conclusions

Les quatre scénarios présentés dans le présent rapport décrivent les pistes alternatives que le télétravail et le travail hybride pourraient suivre sous différentes conditions. Certaines de ces conditions peuvent être sous le contrôle des décideurs politiques et des organisations, tandis que d'autres, telles que les événements extérieurs et les crises, ne le sont pas. L'analyse prospective peut aider les décideurs politiques à faire en sorte que les conditions

nécessaires soient introduites dès maintenant, afin que cette forme de travail se développe pour répondre aux besoins des organisations et des salariés à l'avenir.

Le développement du télétravail et du travail hybride soulève des questions quant à la manière dont ils sont mis en œuvre et aux personnes qui y ont accès (par exemple, certains groupes de salariés ont accès au télétravail, tandis que d'autres non). Il est essentiel de garantir l'équité sur le lieu de travail. La distinction entre ceux qui peuvent travailler à distance et ceux qui ne le peuvent pas, peut devenir une nouvelle source d'inégalité. Sans une planification minutieuse, la modification des modalités de travail peut perturber la dynamique du lieu de travail et accentuer les déséquilibres de genre.

Lorsqu'une organisation introduit ou développe le travail hybride ou le télétravail, il est nécessaire de revoir les pratiques organisationnelles et, le cas échéant, de réorganiser les tâches des salariés. Le personnel d'encadrement doit examiner quelles tâches peuvent être exécutées à distance, et les équipes doivent s'entendre sur les tâches à accomplir de manière synchrone (avec l'équipe travaillant au même moment) et de manière asynchrone (avec les membres de l'équipe travaillant à des moments différents). Il est essentiel de veiller à ce que les équipes hybrides disposent d'une autonomie de travail.

Le succès n'est pas garanti lors de la transition vers le télétravail et le travail hybride; les supérieurs hiérarchiques jouent un rôle essentiel. Leurs compétences doivent être améliorées en mettant l'accent sur la gestion de l'autonomie professionnelle et de la dispersion des équipes, la garantie d'une bonne communication, la préservation du bien-être et de l'apprentissage organisationnel des salariés et la réponse aux crises.

Compte tenu de l'hétérogénéité des réglementations, il existe des préoccupations quant à la manière dont le télétravail et le travail hybride sont réglementés. Les questions relatives à la fréquence du télétravail, au télétravail transfrontalier, à la surveillance des salariés et à l'égalité de genre doivent être dûment traitées. Les débats nationaux ont récemment progressé – par exemple, sur le droit de demander le télétravail et le droit à la déconnexion –, ce qui indique la nécessité de normes minimales au niveau de l'UE pour garantir des conditions de concurrence équitables.

Les risques physiques et psychosociaux, le contrôle du temps de travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont quelques-uns des défis en matière de qualité de l'emploi posés par l'expansion du télétravail. Lors de la mise en œuvre de ces dispositions, le personnel d'encadrement, les salariés et leurs représentants, ainsi que les régulateurs, doivent être conscients des risques que les frontières s'estompent entre le travail rémunéré et non rémunéré, ainsi qu'entre le travail et la vie privée.

Lorsqu'elles conçoivent les modalités de télétravail et de travail hybride, les entreprises bénéficient de la consultation des salariés. Il existe de multiples façons de mettre en œuvre ces modalités de travail: par exemple, un salarié travaille deux jours à domicile, tandis qu'un autre travaille tous les après-midi au bureau, et l'attrait de ces formules varie selon les groupes de salariés. Les salariés ayant des caractéristiques sociodémographiques, des responsabilités familiales, des types de contrat, des niveaux d'ancienneté différents ou autres, peuvent avoir des préférences diverses. Certaines entreprises permettent à des équipes individuelles de prendre leurs propres décisions concernant de tels arrangements, tandis que d'autres ont conclu des accords d'entreprise.

Orientations politiques

- **Aider les organisations à mettre en œuvre des formules de télétravail et de travail hybride bénéfiques pour les entreprises et les salariés:** Les initiatives des organisations d'employeurs, en coopération avec les prestataires de formation, pourraient soutenir les pratiques organisationnelles qui favorisent l'autonomie au travail, tiennent compte de la diversité et des préférences de la main-d'œuvre et prennent en considération la qualité de l'emploi. En outre, les organisations bénéficieraient d'un réexamen de leurs pratiques d'évaluation des risques en matière de santé et de sécurité, y compris en ce qui concerne les risques psychosociaux. Elles devraient également chercher à créer une culture de la confiance. Il convient de prêter attention aux technologies avancées, telles que les hologrammes, l'internet des objets et les jumeaux numériques, qui pourraient avoir une incidence sur la gestion à distance des tâches à l'avenir.
- **Former les responsables hiérarchiques:** Les organisations devraient investir dans la formation pour s'assurer que les responsables hiérarchiques sont bien équipés pour gérer le travail hybride. Les stratégies de formation pourraient comporter des lignes directrices sur des sujets tels que la communication, l'équité et l'inclusion, ainsi que des recommandations concernant, par exemple, l'efficacité opérationnelle et la promotion de l'engagement des salariés dans des environnements hybrides.
- **Réflexion sur les politiques et la réglementation:** Les décideurs politiques au niveau national pourraient examiner les moyens de fixer des normes minimales concernant, par exemple, le droit à la déconnexion, les coûts d'équipement, la communication, les coûts énergétiques, la santé et la sécurité, la santé mentale, et l'égalité de traitement entre les télétravailleurs et ceux qui travaillent uniquement dans les locaux de l'employeur. Ces normes pourraient être conçues avec le soutien des partenaires sociaux.

- **Dialogue social au niveau national:** Compte tenu de l'incertitude qui entoure l'évolution de la situation, les partenaires sociaux au niveau national peuvent préférer réglementer certains aspects par l'intermédiaire de conventions collectives, notamment en matière de santé et de sécurité, de temps de travail, de droit à la déconnexion, de surveillance et de procédures de règlement des litiges. Il devrait y avoir de nombreuses possibilités de fixer des normes au niveau sectoriel et des normes de conduite au niveau de l'entreprise.
- **Dialogue social au niveau de l'UE:** Les partenaires sociaux pourraient souhaiter promouvoir des normes communes pour le traitement des télétravailleurs dans toute l'Europe. Ils pourraient envisager la création d'une base factuelle, par exemple le suivi des rapports sur les préoccupations en matière de bien-être et la collecte de données ventilées par genre. Cet objectif peut être atteint en suivant l'évolution et les expériences du télétravail et du travail hybride dans toute l'Europe. Les partenaires sociaux au niveau de l'UE pourraient analyser conjointement les facteurs ayant une incidence sur la situation, tels que l'organisation du travail, la formation à la gestion et l'absorption technologique, et prendre des mesures de suivi. La récente initiative des partenaires sociaux visant à mettre à jour l'accord-cadre de 2002 sur le télétravail pourrait encourager d'autres actions.
- **Suivi au niveau de l'UE:** La question du télétravail et du travail hybride transfrontaliers, y compris les implications en matière de fiscalité et de sécurité sociale, est importante car elle pourrait entraîner des distorsions sur le marché du travail. En outre, les initiatives pertinentes au niveau de l'UE, par exemple en ce qui concerne la numérisation et le perfectionnement professionnel, devraient tenir compte de la prévalence de cette forme de travail. Enfin, l'avenir des espaces de travail urbains et suburbains pourrait être exploré plus avant dans le cadre de l'initiative du nouveau Bauhaus européen.
- **Soutien aux petites et moyennes entreprises (PME):** Les PME peuvent avoir une capacité limitée à introduire des changements organisationnels et à évaluer la meilleure façon de passer à un environnement de travail numérique. Les associations de PME pourraient soutenir les entreprises sur des questions telles que la formation à la cybersécurité, le développement des compétences (communication, gestion du temps, etc.), la fixation d'objectifs et le suivi des performances, tout en respectant l'autonomie des travailleurs.

Informations supplémentaires

Le rapport *L'avenir du télétravail et du travail hybride* est disponible à l'adresse suivante: <https://eurofound.link/ef22028>

Directrice de recherche: Stavroula Demetriades

information@eurofound.europa.eu