

## Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ?

Sébastien Hallépée, Amélie Mauroux\*

La généralisation des technologies de l'information et de la communication a permis le développement du télétravail, particulièrement chez les cadres. En 2017, 11 % d'entre eux pratiquent le télétravail au moins un jour par semaine, contre 3 % de l'ensemble des salariés. Les télétravailleurs bénéficient d'un cadre de travail plus souple et de temps de trajets réduits. Néanmoins, ils n'en tirent pas une meilleure conciliation avec leur vie personnelle, ayant tendance à pratiquer des horaires plus longs et atypiques. L'existence d'un accord encadrant le télétravail au niveau de l'établissement joue un rôle protecteur de ce point de vue. Par ailleurs, travailler à distance implique un isolement du collectif de travail : les télétravailleurs les plus intensifs (2 jours par semaine ou plus) peuvent moins compter sur l'aide de leurs collègues et de leur hiérarchie. Pour autant, la convivialité des relations avec leurs collègues n'est pas affectée, pas plus que leur implication dans les actions collectives organisées par les représentants du personnel. Les télétravailleurs sont plus souvent confrontés à des changements d'organisation importants dans leur établissement, qui se traduisent par un sentiment plus important d'insécurité économique. Ces derniers se déclarent aussi en moins bonne santé et présentent des risques dépressifs plus importants que les non-télétravailleurs ; il n'est toutefois pas possible de savoir, avec les enquêtes utilisées, si cet état de santé dégradé préexistait à la mise en place du télétravail et aurait pu motiver cette pratique ou, à l'inverse, si le télétravail aurait pu jouer un rôle sur l'état de santé de ces travailleurs. Tout compte fait, les télétravailleurs ne sont ni plus ni moins satisfaits de leur travail que leurs collègues.

En 2017, 3,0 % des salariés déclarent pratiquer le **télétravail régulièrement** (au moins un jour par semaine), 4,3 % quelques jours ou demi-journées par mois [Hallépée et Mauroux, à paraître]. Dans les établissements du secteur privé de plus de 10 salariés, un quart des télétravailleurs sont couverts par un accord collectif (accord d'entreprise), plus d'un sur cinq par un accord individuel entre le salarié et sa hiérarchie et plus de la moitié pratiquent le télétravail en dehors de toute formalisation.

Le télétravail est un mode d'organisation du travail défini par plusieurs critères. Selon l'accord cadre européen de 2002 sur le télétravail, la définition du télétravail repose sur l'utilisation des **technologies de l'information et de la communication** (TIC) et le fait que le travail est effectué hors des locaux de l'employeur de façon régulière, alors que les tâches auraient pu être aussi accomplies sur le poste de travail habituel, se situant le plus souvent dans ses locaux. Il est donc à distinguer du travail à domicile, du travail mobile (salle de réunion, transport en commun) ou en déplacement (chez un client, sur un autre site de l'entreprise). Ce n'est pas non plus du travail en débordement (ramener du travail à la maison le soir, le week-end), puisque, même s'il permet plus de souplesse sur les horaires, le télétravail n'implique pas de changement de la durée du travail.

\* Sébastien Hallépée, Amélie Mauroux (Dares).

Ce dossier étudie l'impact du télétravail sur les conditions de travail des cadres et plus généralement les relations sociales des télétravailleurs au sein de l'entreprise et prolonge les travaux connus à ce sujet dans la littérature (*encadré 1*). Le télétravail est étudié ici à partir des enquêtes Sumer 2017 et Reponse 2017 (*encadré 2*). L'étude porte sur les cadres<sup>1</sup> du secteur privé non agricole, salariés d'un établissement de plus de 10 salariés. D'une part, ils représentent la majorité des télétravailleurs réguliers (63 % en 2017). D'autre part, leur taux d'équipement en TIC est proche de 100 % [Mauroux, 2018] : ils remplissent ainsi sans ambiguïté ce critère de télétravail.

## Une durée du travail supérieure

En 2017, 11,1 % des cadres du secteur privé non agricole salariés d'un établissement de plus de 10 salariés pratiquent le télétravail régulièrement, 5,2 % au moins deux jours par semaine (voir *fiche 1.7* de l'ouvrage pour leurs caractéristiques). Les cadres pratiquant le télétravail deux jours ou plus par semaine (qualifiés ici de « **télétravailleurs intensifs** ») travaillent en moyenne 43,0 heures par semaine, contre 42,4 heures pour les non-télétravailleurs (*figure 1*). Cet écart est confirmé par une analyse toutes choses égales par ailleurs. Ces télétravailleurs intensifs déclarent deux fois plus souvent travailler plus de 50 heures par semaine que les non-télétravailleurs (*figure 2*). Leurs horaires sont également plus atypiques (travail après 20 heures ou le samedi) et moins prévisibles. À caractéristiques données, ils déclarent moins souvent avoir les mêmes horaires tous les jours et connaître leurs horaires pour le mois à venir. Ces cadres risquent donc d'avoir des horaires de travail désynchronisés par rapport à leurs collègues ou collaborateurs. Ce risque semble néanmoins atténué lorsque le télétravail a été mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou individuel plutôt qu'en l'absence d'accord. Lorsque l'établissement

Encadré 1

### Quels sont les effets prévisibles du télétravail sur les conditions de travail ?

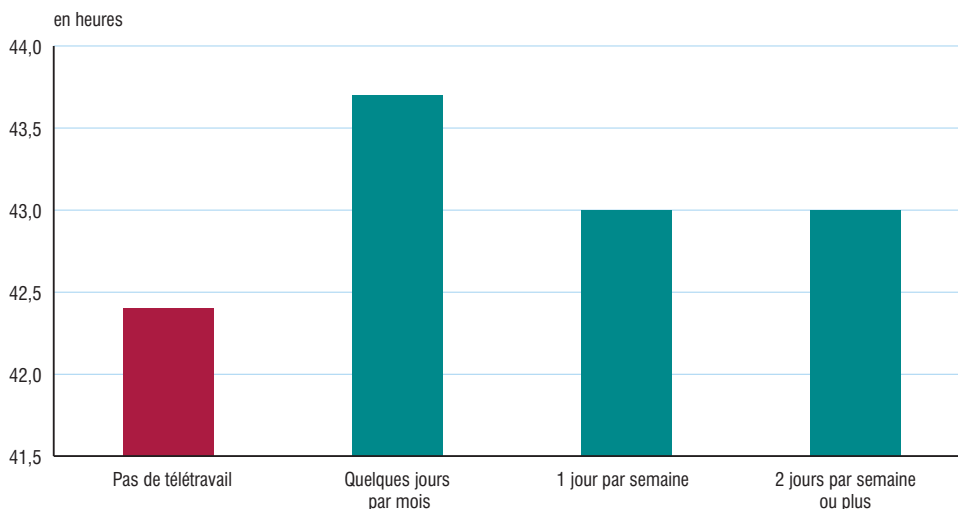
Le télétravail est souvent présenté comme un facteur de réduction des expositions aux risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie au travail. Réduisant les trajets et la fatigue associée, autorisant des horaires plus souples, le télétravail est envisagé comme favorisant l'articulation des temps professionnels et des temps privés, en particulier chez les cadres [Metzger et Cléach, 2004 ; Guillaume et Pochic, 2009]. Il constituerait également un gage de confiance envers le salarié, puisqu'il suppose une plus grande autonomie et un moindre contrôle direct de la hiérarchie. Il serait également utilisé pour prévenir des **risques psychosociaux** (RPS), en éloignant des salariés vivant des situations de tensions [Amira, 2016].

Le télétravail peut néanmoins favoriser l'émergence de situations à risques du point de vue

psychosocial. En effet, l'organisation de l'activité est modifiée, à la fois celle du salarié en télétravail, mais aussi celle de ses collègues et de sa hiérarchie. Ces reconfigurations peuvent ainsi engendrer de nouveaux risques pour les salariés hors les murs, comme une durée ou une charge de travail excessive, la désynchronisation des horaires de travail, le brouillage des frontières entre les divers temps sociaux et un envahissement de la vie privée [Maruyama *et al.*, 2009 ; Tremblay *et al.*, 2006]. L'éloignement physique des collègues peut aussi nuire au travail collectif et freiner la coordination entre les salariés, leur intégration aux équipes de travail ou encore le partage des connaissances. La distance peut être source d'isolement du fait d'échanges plus formalisés (par *e-mail* principalement) et de moments de sociabilité réduits.

1. Définis comme cadres et professions intellectuelles supérieures de la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) de l'Insee.

## 1. Nombre moyen d'heures de travail hebdomadaires selon l'intensité du télétravail en 2017



Lecture : les cadres pratiquant le télétravail 2 jours ou plus par semaine travaillent en moyenne 43,0 heures par semaine.

Champ : France métropolitaine, cadres du secteur privé non agricole à temps plein (hors professeurs du secondaire, cadres commerciaux et professions médicales) d'établissements de plus de 10 salariés.

Source : Dares-DGT-DGAFP, enquête Surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels (Sumer) 2017.

## 2. Durée du travail et horaires des télétravailleurs en 2017

	Part de cadres (en %)	Rapports de chances des cadres en...			
		... télétravail 2 jours ou plus versus pas de télétravail	... télétravail versus pas de télétravail dans un établissement couvert par...		
			... un accord collectif	... un accord individuel	... aucune disposition
Travailler en moyenne plus de 50 heures par semaine	18,7	2,0***	ns	ns	1,8**
Travailler le samedi	36,8	1,6**	nd	nd	nd
Travailler le dimanche	28,7	ns	1,7***	1,7**	2,0***
Travailler le soir (20h-minuit)	41,6	2,0***	1,6***	2,5***	2,3***
Travailler la nuit (minuit-5h)	11,4	ns	1,8***	n.s.	n.s.
Avoir des horaires variables <sup>1</sup>	14,8	6,0***	1,9***	2,1***	2,4***
Concilier vie personnelle et professionnelle <sup>2</sup>	52,3	ns	1,6***	1,8***	ns
Être très ou plutôt satisfait de ses horaires de travail	84,2	nd	1,9***	0,6**	ns

ns : non significatif.

nd : non disponible.

1. Le terme « variables » signifie d'un jour sur l'autre dans l'enquête Sumer (colonne de gauche), d'une semaine sur l'autre dans l'enquête Reponse (trois colonnes de droite).

2. La conciliation est mesurée dans l'enquête Sumer (colonne de gauche) par le fait que les proches ne se plaignent pas du manque de disponibilité à cause du travail et dans l'enquête Reponse (trois colonnes de droite) par la déclaration d'un travail qui permet d'organiser toujours ou souvent sa vie privée de manière satisfaisante.

Note : effet respectivement significatif au niveau de 10 % (\*), 5 % (\*\*) ou 1 % (\*\*\*).

Lecture : par rapport à la situation de référence (pas de télétravail), les télétravailleurs 2 jours ou plus par semaine ont un rapport de chances égal à 2, c'est-à-dire une propension deux fois plus élevée de travailler en moyenne plus de 50 heures par semaine.

Champ : France métropolitaine, cadres du secteur privé non agricole (hors professeurs du secondaire, cadres commerciaux et professions médicales) d'établissements de plus de 10 salariés.

Sources : Dares-DGT-DGAFP, enquête Sumer 2017 ; Dares, enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (Reponse) 2017.

## Sources et méthodes

L'enquête Surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels (Sumer) dresse une cartographie des expositions des salariés aux principaux risques professionnels en France. Elle est gérée conjointement par la Dares (direction de l'animation de la recherche, des études et statistiques du ministère du Travail) et l'inspection médicale du travail : 26 494 salariés, représentatifs de 24,8 millions de salariés ont répondu à l'enquête administrée de juin 2016 à septembre 2017 par des médecins du travail.

Pour la première fois, une question portant sur le télétravail et sa fréquence a été introduite en 2016 :

*Pratiquez-vous le télétravail ?*

Quelques jours ou demi-journée par mois

1 jour par semaine

2 jours par semaine

3 jours ou plus par semaine

Jamais

Lorsqu'un salarié pratique le télétravail, il n'est pas possible de savoir dans quelle mesure ses réponses à Sumer 2017 décrivent ses conditions de travail lors de ses jours en présentiel (lieu habituel de travail) ou ses jours télétravaillés. Toutefois, le télétravail est structurant pour les télétravailleurs les plus réguliers. Leurs réponses reflètent donc mieux l'impact du télétravail sur les conditions de travail qu'en cas de télétravail occasionnel.

L'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprises (Reponse) de la Dares permet de comprendre la dynamique des relations professionnelles et du dialogue social existant entre les directions des entreprises, les représentants du personnel et les salariés. Des échantillons de représentants de directions et de salariés de leur établissement ont été interrogés au premier semestre 2017. Ils sont représentatifs de 10,2 millions de salariés travaillant depuis 15 mois au moins dans près de 200 000 établissements de plus de 10 salariés du secteur privé (hors agriculture).

L'enquête Reponse permet donc d'identifier le cadre juridique de mise en œuvre du télétravail déclaré par l'établissement et d'en analyser l'impact sur les conditions de travail et les relations professionnelles déclarées par le salarié :

Volet établissement

*Dans votre « entreprise » / « établissement », les modalités du télétravail sont établies à partir...*

... d'un accord collectif d'établissement, d'entreprise ou de groupe ;

... d'un accord collectif de branche ; sans accord collectif, uniquement au niveau individuel.

Volet salarié

*Exercez-vous tout ou partie de votre activité en télétravail ?*

Oui

Non

Sumer comme Reponse recueillent les déclarations des salariés quant à leur pratique du télétravail. Certains métiers d'employés ou d'ouvriers nécessitent une présence physique permanente et une intervention directe [Hallépée et Mauroux, à paraître] peu compatible avec le télétravail. Se restreindre aux cadres permet d'exclure des salariés dont les conditions de travail seraient atypiques vis-à-vis de la profession qu'ils exercent. Pour limiter les effets de confusion, certaines professions de cadres ont été retirées de l'analyse lorsque le travail à domicile ou en déplacement représente une part importante de l'activité (professeurs du secondaire, ingénieurs et cadres technico-commerciaux, cadres commerciaux). Les relations entre conditions de travail et pratique du télétravail sont estimées par un modèle *logit* prenant en compte le sexe, l'âge (5 tranches), le type de ménage (personne seule, famille monoparentale, couple sans enfant, couple avec enfants, autres), la présence d'un enfant de moins de 3 ans, la situation de handicap, la profession (22 familles professionnelles), le type de contrat (CDI, autres), le fait d'être encadrant, la quotité de travail (temps partiel ou temps complet), le secteur d'activité (en 38 secteurs), l'ancienneté, la taille de l'établissement, la région de résidence (Île-de-France, autres régions). Ce modèle permet d'obtenir des résultats « toutes choses égales par ailleurs ».

Jusqu'en septembre 2017, le Code du travail limitait le télétravail à une pratique régulière et inscrite dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci. Les enquêtes utilisées ici se placent dans ce cadre juridique. Néanmoins, les questionnaires ne permettent pas d'identifier les salariés pour lesquels le télétravail figure au contrat de travail (ou a fait l'objet d'un avenant). L'ordonnance du 22 septembre 2017 étend le champ du télétravail à une pratique occasionnelle et une couverture par tout type de formalisation écrite (y compris un e-mail).

dispose d'un accord, les télétravailleurs travaillent plus rarement plus de 50 heures par semaine ou en soirée que les autres télétravailleurs. Par ailleurs, en présence d'accord collectif sur le télétravail, l'ensemble des cadres présente des horaires travaillés moins atypiques. Ainsi, même si les télétravailleurs de ces établissements travaillent plus que leurs collègues le soir, la nuit ou le dimanche, cette pratique reste moins fréquente que chez l'ensemble des cadres des autres établissements. De plus, lorsque le télétravail est couvert par un accord collectif, les télétravailleurs sont plus satisfaits des horaires de travail que lorsque l'accord est individuel. Plus l'accord est formalisé, plus il semble jouer un rôle protecteur ; il est possible toutefois que ce résultat reflète le fait que les établissements signant des accords collectifs de télétravail soient des établissements offrant des conditions de travail plus favorables à l'ensemble de leurs cadres.

Il n'est pas possible de savoir si le débordement des horaires le soir et le week-end est une conséquence du télétravail ou, au contraire, si le télétravail a permis d'adapter les plages horaires travaillées. Néanmoins, les cadres télétravailleurs intensifs ne semblent pas bénéficier d'une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée que les autres : toutes choses égales par ailleurs, aux dires des intéressés, leurs proches se plaignent autant de leur manque de disponibilité. Le télétravail peut en effet engendrer des conflits travail-famille, car les membres de la famille peuvent interrompre le travail, en particulier en l'absence de pièce dédiée au télétravail, ou formuler des demandes de disponibilité qu'ils n'exprimeraient pas si la personne ne travaillait pas à la maison [Christensen, 1987 ; Tremblay *et al.*, 2006]. Là encore, un accord sur le télétravail semble jouer un rôle protecteur. En présence d'accord, les cadres déclarent plus souvent que leur travail leur permet de s'organiser de manière satisfaisante dans leur vie privée.

## Un niveau de compétences élevé mais pas plus de prise sur l'organisation du travail

Pour les salariés, le télétravail est souvent présenté comme un vecteur d'autonomie. À caractéristiques individuelles données, les cadres télétravailleurs intensifs déclarent plus souvent que les non-télétravailleurs pouvoir s'interrompre momentanément quand ils le souhaitent. De même, leur travail exige plus souvent un haut niveau de compétences, ou leur permet de développer leurs compétences et d'apprendre des choses nouvelles (*figure 3*). Ce dernier résultat est confirmé quel que soit l'encadrement juridique du télétravail dans l'établissement. Toutefois, après prise en compte des caractéristiques individuelles, télétravailler deux jours ou plus par semaine n'est pas associé à une plus grande autonomie opérationnelle, par exemple pour organiser et exécuter le travail, les délais ou résoudre des incidents.

## Une intensité du travail tout aussi élevée

Le fait de s'extraire des sollicitations et de limiter les interruptions est souvent avancé comme un des bienfaits du télétravail, grâce à une meilleure maîtrise sur le rythme de travail et une meilleure concentration [Tremblay *et al.*, 2006]. Pour les télétravailleurs intensifs, l'intensité du travail et la pression temporelle ne semblent pas réduites : toutes choses égales par ailleurs, ces cadres sont soumis à autant de contraintes de rythme et ne disent pas moins souvent devoir « travailler intensément » ; ils ne sont pas moins nombreux à devoir travailler vite et à peine moins à devoir toujours ou souvent se dépêcher. Au contraire, toutes choses égales par ailleurs, les cadres télétravailleurs intensifs déclarent 1,6 fois plus souvent que les non-télétravailleurs devoir fréquemment interrompre une tâche pour en effectuer une autre non prévue. Bien que plus fréquentes, ces interruptions ne semblent néanmoins pas davantage perturber leur travail.

### 3. Autonomie et intensité du travail en 2017

Rapports de chances des cadres en...	... télétravail 2 jours ou plus <i>versus</i> pas de télétravail
<b>Autonomie et marges de manœuvre</b>	
Pouvoir s'interrompre momentanément quand on le souhaite	7,9**
Avoir un travail qui demande un haut niveau de compétences	2,3**
Devoir apprendre des choses nouvelles	1,3***
Avoir un travail qui permet souvent de prendre des décisions soi-même	ns
Pouvoir faire varier les délais fixés ou ne pas en avoir	ns
Régler personnellement les incidents au cours de son travail, la plupart du temps ou dans certains cas bien précis	ns
<b>Intensité et demande psychologique</b>	
Avoir au moins trois contraintes de rythme <sup>1</sup>	ns
Devoir fréquemment interrompre une tâche pour en effectuer une autre non prévue	1,6**
... et cette interruption perturbe le travail	ns
Devoir travailler intensément	ns
Devoir travailler vite	ns
Devoir toujours ou souvent se dépêcher pour faire son travail	0,7*

ns : non significatif.

1. Avoir au moins 3 contraintes de rythme parmi les 8 suivantes : déplacement automatique d'un produit, cadence automatique d'une machine, d'autres contraintes techniques, dépendance immédiate vis-à-vis du travail d'un collègue, normes de production ou de délais à respecter en une journée au plus, demande extérieure obligeant une réponse immédiate, contrôles ou surveillance permanents de la hiérarchie, contrôle ou suivi informatisé.

Note : effet respectivement significatif au niveau de 10 % (\*), 5 % (\*\*) ou 1 % (\*\*\*).

Lecture : par rapport à la situation de référence (pas de télétravail), les télétravailleurs 2 jours ou plus par semaine ont un rapport de chances de 2,3, c'est-à-dire une propension 2,3 fois plus forte d'avoir un travail demandant un haut niveau de compétences.

Champ : France métropolitaine, cadres du secteur privé non agricole (hors professeurs du secondaire, cadres commerciaux et professions médicales) d'établissements de plus de 10 salariés.

Source : Dares-DGT-DGAFP, enquête Sumer 2017.

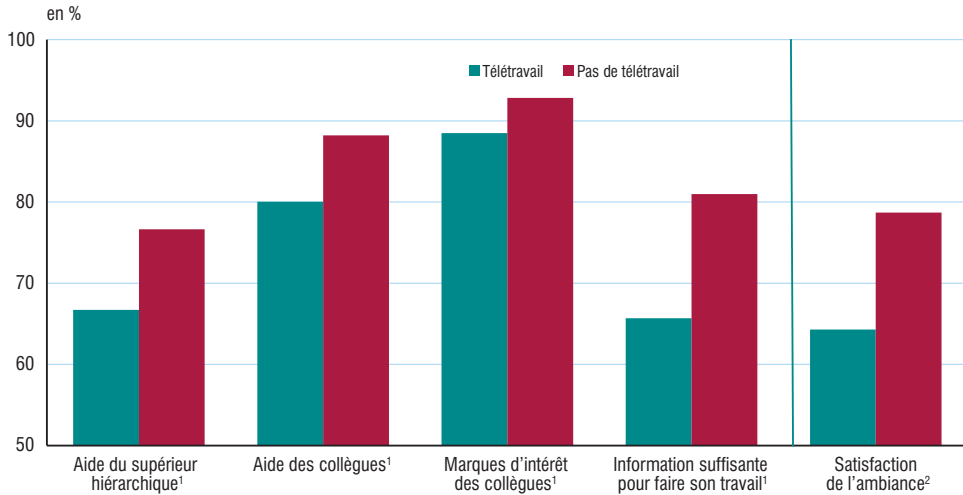
## Une forte réduction des possibilités de coopération malgré une bonne insertion au sein du collectif de travail

Du fait de l'éloignement physique, le télétravail comporte un risque d'isolement du salarié vis-à-vis du collectif de travail. Les cadres en télétravail font part d'un sentiment de distance non seulement vis-à-vis de leur hiérarchie mais également de leurs collègues ou collaborateurs (*figure 4*). À caractéristiques socio-économiques données, les cadres télétravailleurs intensifs sont moins souvent aidés que leurs homologues par leur hiérarchie et par leurs collègues pour mener à bien leurs tâches.

Les cadres en télétravail plusieurs jours par semaine déclarent moins souvent qu'ils peuvent coopérer, ont un nombre de collègues suffisant et des informations claires et suffisantes pour effectuer correctement leur travail. L'existence d'un accord collectif sur le télétravail ne semble pas remédier à ces difficultés, puisque les cadres télétravailleurs couverts par un tel accord se déclarent moins satisfaits de l'ambiance sur leur lieu de travail que tous les autres cadres.

Si l'isolement des cadres en télétravail intensif semble affecter la coopération dans le travail, il ne paraît pas avoir d'effet sur le sentiment de reconnaissance des supérieurs et des collègues ni sur les perspectives de promotion. De même, la convivialité des relations avec les collègues de travail ne semble pas affectée : télétravailleurs ou non, tous les cadres déclarent avec la même fréquence que leurs collègues sont amicaux, qu'ils leur manifestent de l'intérêt et qu'ils les soutiennent dans les situations difficiles. Toutefois, même si du point de vue des employeurs, le télétravail peut parfois être vu comme une solution, au moins temporaire, de mise à distance physique des salariés dans des situations de conflits interpersonnels, voire de harcèlement [Amira, 2016], les cadres pratiquant le télétravail n'ont pas une probabilité

#### 4. Soutien social et insertion dans un collectif de travail des télétravailleurs en 2017



1. Télétravail 2 jours ou plus par semaine (Sumer).

2. Télétravail couvert par un accord collectif (Reponse).

Note : toutes choses égales par ailleurs, l'écart entre télétravailleurs et non-télétravailleurs n'est pas significatif en matière de marques d'intérêt des collègues. Lecture : 67 % des télétravailleurs 2 jours ou plus par semaine reçoivent de l'aide de leur supérieur, contre 77 % des non-télétravailleurs.

Champ : France métropolitaine, cadres du secteur privé non agricole (hors professeurs du secondaire, cadres commerciaux et professions médicales) d'établissements de plus de 10 salariés.

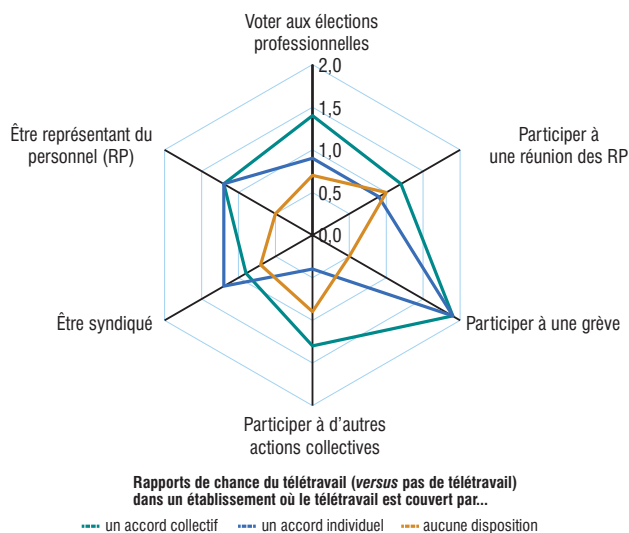
Sources : Dares-DGT-DGAFP, enquête Sumer 2017 ; Dares, enquête Reponse 2017.

plus élevée d'avoir vécu des comportements hostiles au travail<sup>2</sup> ou d'être victimes d'agressions verbales ou physiques de la part de collègues ou du public.

Par ailleurs, cette situation d'isolement n'a pas d'influence sur la connaissance de la situation générale de l'établissement : les télétravailleurs semblent bien informés de la politique salariale, de l'organisation du travail ou encore des intentions d'embauche ou de licenciement de leur établissement. En plus de la diffusion à travers des outils numériques, les télétravailleurs se tiennent également au courant de la vie de l'entreprise par leurs représentants du personnel (figure 5). Ils participent tout autant que leurs collègues aux élections professionnelles et, en présence d'accord, assistent aussi souvent aux réunions organisées par les représentants du personnel. Les établissements qui ont conclu un accord sur le télétravail présentent des relations professionnelles plus intenses, voire conflictuelles. Les télétravailleurs s'inscrivent alors plus dans ces relations que dans les autres établissements. En effet, en présence d'accord, les télétravailleurs sont aussi souvent syndiqués et aussi souvent élus représentants du personnel. Ils participent même plus régulièrement aux actions collectives (grèves, pétition, rassemblement, etc.).

2. Avoir vécu des comportements hostiles au travail se traduit par le fait de répondre « oui, actuellement » ou « oui, par le passé » à au moins une des neuf questions suivantes : « une personne (ou plusieurs personnes) se comportent systématiquement avec vous de la façon suivante : 1) vous ignore, fait comme si vous n'étiez pas là, 2) vous empêche de vous exprimer, 3) vous ridiculise en public, 4) critique injustement votre travail, 5) vous charge de tâches inutiles ou dégradantes, 6) sabote votre travail, vous empêche de travailler correctement, 7) laisse entendre que vous êtes mentalement dérangé(e), 8) vous dit des choses obscènes ou dégradantes, 9) vous fait des propositions à caractère sexuel de façon insistante. »

## 5. Implication des salariés dans les relations professionnelles des télétravailleurs en 2017



Lecture : dans les établissements où le télétravail est couvert par un accord collectif, les cadres télétravailleurs ont une propension 1,9 fois plus forte de participer à une grève par rapport à leurs collègues non télétravailleurs.

Champ : France métropolitaine, cadres du secteur privé non agricole (hors professeurs du secondaire, cadres commerciaux et professions médicales) d'établissements de plus de 10 salariés.

Source : Dares, enquête Reponse 2017.

## Un besoin de formation plus affirmé en cas de télétravail régulier

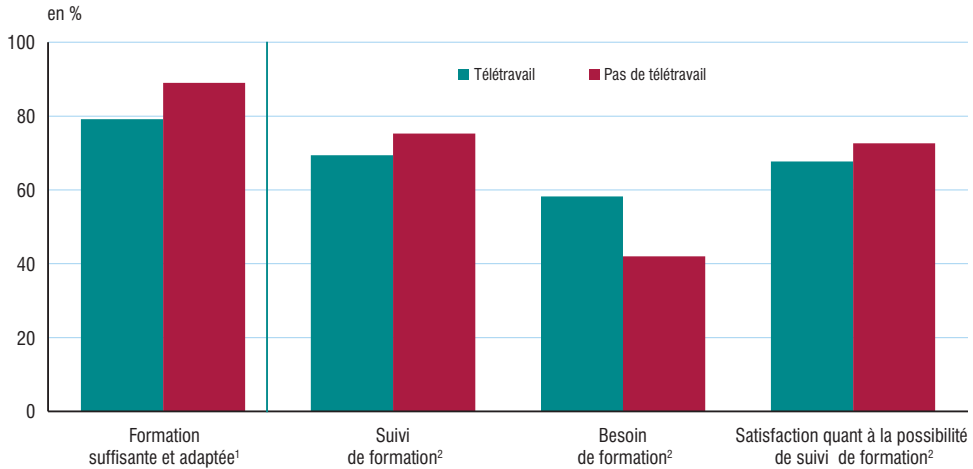
Les cadres en télétravail intensif estiment moins souvent que leur niveau de formation est suffisant et adapté que les autres salariés (figure 6). Ce résultat est confirmé y compris lorsque le télétravail est couvert par un accord collectif. Toutes choses égales par ailleurs, les télétravailleurs expriment plus souvent un besoin de complément de formation que les non-télétravailleurs. Il est particulièrement amplifié lorsque les télétravailleurs sont confrontés à un changement des techniques utilisées pour travailler ou en cas de restructuration ou déménagement. Pour s'y adapter, les télétravailleurs peuvent alors moins compter sur des échanges informels avec leurs collègues sur leur lieu de travail. Cette demande de formation pourrait aussi traduire une autocensure : si le temps de formation coïncide avec les jours habituellement télétravaillés, elle peut par exemple remettre en cause l'organisation du temps permise par le télétravail. Cependant, toutes choses égales par ailleurs, ils déclarent être aussi bien informés et satisfaits quant aux possibilités de formation et accèdent effectivement autant aux formations que les autres cadres. Les télétravailleurs intensifs ne semblent donc pas rencontrer de difficultés particulières d'accès à la formation.

## Un environnement de travail plus instable

L'environnement de travail des cadres télétravailleurs est plus soumis à des changements organisationnels que celui des non-télétravailleurs. En effet, les cadres pratiquant le télétravail de façon intensive sont plus nombreux que les non-télétravailleurs à avoir connu au cours des 12 derniers mois des changements organisationnels importants de l'environnement de travail (figure 7). 21 % des télétravailleurs intensifs travaillent dans un établissement ayant connu un plan de licenciement contre 4 % des non-télétravailleurs, 37 % un déménagement ou une



## 6. Formation professionnelle des télétravailleurs en 2017



1. Télétravail 2 jours ou plus par semaine (Sumer).

2. Télétravail couvert par un accord collectif (Reponse).

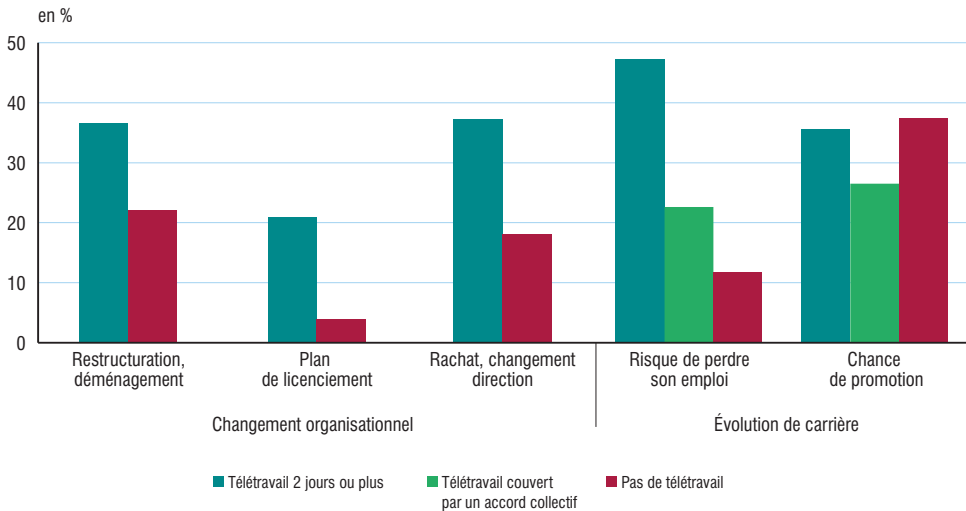
Note : toutes choses égales par ailleurs, l'écart entre télétravailleurs et non-télétravailleurs n'est pas significatif en matière de suivi de formation et de satisfaction quant à la possibilité de suivi de formation.

Lecture : 79 % des télétravailleurs 2 jours ou plus par semaine déclarent avoir une formation suffisante et adaptée, contre 89 % des non-télétravailleurs.

Champ : France métropolitaine, cadres du secteur privé non agricole (hors professeurs du secondaire, cadres commerciaux et professions médicales) d'établissements de plus de 10 salariés.

Sources : Dares-DGT-DGAFP, enquête Sumer 2017 ; Dares, enquête Reponse 2017.

## 7. Changements organisationnels et insécurité économique des télétravailleurs en 2017



Note : toutes choses égales par ailleurs, seule la chance de promotion n'est pas significativement différente entre les télétravailleurs intensifs et les non-télétravailleurs. L'estimation du télétravail couvert par un accord collectif est composite. Elle mêle la différence observée à partir de l'enquête Reponse entre télétravailleurs et non-télétravailleurs couverts par un accord au niveau obtenu à partir de l'enquête Sumer afin de recaler les deux enquêtes sur les deux questions relatives à l'évolution de carrière rapprochées ici.

Lecture : 37 % des télétravailleurs 2 jours ou plus par semaine déclarent avoir subi une restructuration ou un déménagement, contre 22 % des non-télétravailleurs. Champ : France métropolitaine, cadres du secteur privé non agricole (hors professeurs du secondaire, cadres commerciaux et professions médicales) d'établissements de plus de 10 salariés.

Sources : Dares-DGT-DGAFP, enquête Sumer 2017 ; Dares, enquête Reponse 2017.

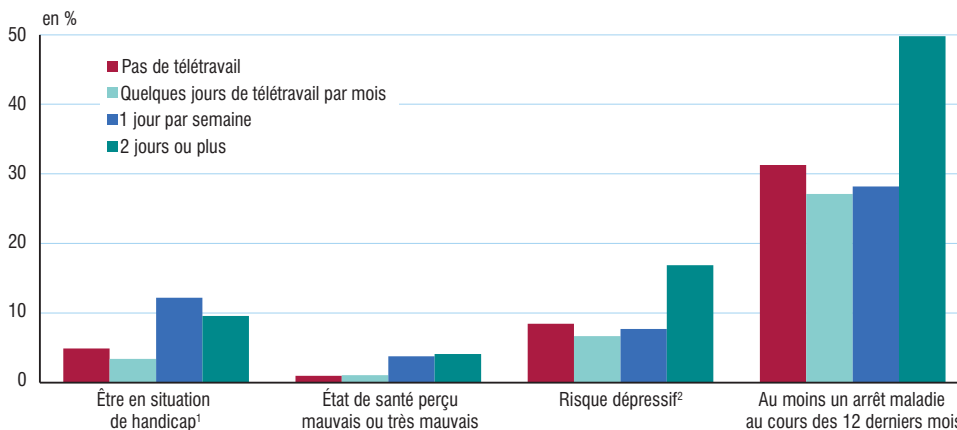
restructuration contre 22 % des non-télétravailleurs, et 37 % un rachat ou un changement de direction contre 18 % des non-télétravailleurs. Ces résultats sont confirmés par une analyse toutes choses égales par ailleurs, ce qui suggère une corrélation forte entre déploiement du télétravail et changements organisationnels de grande ampleur.

Cette instabilité plus importante s'accompagne d'un sentiment élevé d'insécurité économique : 47 % des cadres du privé télétravailleurs intensifs estiment que la sécurité de leur emploi est menacée, contre 12 % des non-télétravailleurs. En cas d'accord collectif sur le télétravail, cette menace est nettement moins prononcée mais s'accompagne également de plus mauvaises perspectives de promotion. L'accord pourrait être une contrepartie à ces changements organisationnels intenses. Le télétravail pourrait donc avoir des effets négatifs sur les possibilités d'évolution des salariés dans leur entreprise [Pontier, 2004].

## Des télétravailleurs réguliers en moins bonne santé

L'état de santé des cadres du secteur privé télétravaillant au moins un jour par semaine semble plus altéré que celui du reste des cadres. Les raisons de la mise en place du télétravail ne sont pas appréhendées par les enquêtes utilisées, pas plus que le rôle éventuel du télétravail sur l'état de santé du salarié. Aucune relation de cause à effet ne peut donc être établie entre les deux avec ces données. Plus spécifiquement, un cadre du privé sur dix qui pratique le télétravail de façon régulière est en situation de handicap<sup>3</sup>, contre 5 % chez les non-télétravailleurs (figure 8). Ces télétravailleurs les plus réguliers trouvent plus souvent que leur état de santé général est mauvais ou très mauvais (4 % contre 1 % pour les non-télétravailleurs). Le télétravail pourrait ainsi permettre des aménagements de poste pour des

### 8. État de santé des télétravailleurs en 2017



1. Avoir une reconnaissance de travailleur handicapé OU avoir une ou plusieurs maladies chroniques ET être limité depuis au moins 6 mois à cause d'un problème de santé dans les activités.

2. Score au *Patient Health Questionnaire* (PHQ) supérieur à 9, correspondant à un risque dépressif modéré, sévère ou très sévère.

Champ : France métropolitaine, cadres du secteur privé non agricole (hors professeurs du secondaire, cadres commerciaux et professions médicales) salariés d'établissements de plus de 10 salariés.

Source : Dares-DGT-DGAFP, enquête Sumer 2017.

3. La situation de handicap est définie soit par le fait d'avoir une reconnaissance de travailleur handicapé, soit par le fait de déclarer à la fois une ou plusieurs maladies chroniques ainsi que des limitations depuis au moins 6 mois dans ses activités habituelles à cause d'un problème de santé.

## 9. Satisfaction des télétravailleurs vis-à-vis de leur travail en 2017

en %

	Télétravail	Pas de télétravail
<b>Fréquence du télétravail</b>		
Jamais	///	84,9
Quelques jours par mois	87,9	///
1 jour par semaine	89,4	///
2 jours ou plus par semaine	81,6	///
<b>Formalisation</b>		
Accord collectif	83,1	83,1
Accord individuel	87,0	81,4
Pas de disposition	85,0	84,8

/// : absence de résultat due à la nature des choses.

Note : la différence de satisfaction entre télétravailleurs et non-télétravailleurs n'est pas significative quelles que soient la fréquence ou la formalisation du télétravail.

Lecture : 81,6 % des cadres pratiquant le télétravail 2 jours ou plus par semaine se déclarent satisfaits de leur travail, contre 84,9 % de ceux ne le pratiquant pas. Champ : France métropolitaine, cadres du secteur privé non agricole (hors professeurs du secondaire, cadres commerciaux et professions médicales) d'établissements de plus de 10 salariés.

Sources : Dares-DGT-DGAFP, enquête Sumer 2017 ; Dares, enquête Reponse 2017.

salariés en mauvaise santé. Par ailleurs, les télétravailleurs intensifs sont deux fois plus nombreux (17 % contre 8 %) à présenter un risque dépressif modéré ou sévère (score du *Patient Health Questionnaire*<sup>4</sup> supérieur à 9). La moitié d'entre eux ont été arrêtés au moins une fois au cours des 12 derniers mois, contre un sur trois parmi les non-télétravailleurs<sup>5</sup>. Ces télétravailleurs sont plus souvent confrontés à un environnement économique instable qui peut jouer un rôle conjointement dans le risque dépressif et la mise en place du télétravail.

### Les télétravailleurs ni plus ni moins satisfaits de leur travail que les autres cadres

En définitive, les télétravailleurs ne sont pas plus nombreux à se déclarer satisfaits de leur travail par rapport à leurs collègues non télétravailleurs ; ceux pour lesquels le télétravail est le plus régulier et la formalisation la plus forte se déclarent même les moins satisfaits (*figure 9*). À caractéristiques socio-économiques données, le niveau de satisfaction des cadres en télétravail n'est pas significativement différent de celui de leurs collègues non télétravailleurs ; tout se passe comme si les avantages du télétravail étaient contrebalancés par une moins bonne santé et de moins bonnes conditions de travail (allongement et désynchronisation des périodes de travail, isolement du collectif de travail sans une réduction des sollicitations et de l'intensité du travail demandé), ces facteurs d'insatisfaction pouvant en partie préexister à la mise en place du télétravail. ■

4. Le *Patient Health Questionnaire* est un module d'auto-évaluation de neuf items utilisé comme outil de dépistage et de diagnostic de troubles mentaux. Il permet de construire un score de sévérité du risque dépressif allant de 0 (pas de risque) à 27 (risque très sévère). Un score supérieur à 9 représente un risque dépressif modéré ou sévère.

5. Ces résultats sont confirmés par un modèle statistique contrôlant les caractéristiques individuelles et celles de l'employeur.

---

## Définitions

**Risques psychosociaux** : risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental.

**Technologies de l'information et de la communication (TIC)** : ensemble des techniques, des équipements et des services de l'informatique, des télécommunications et du multimédia qui permettent aux utilisateurs de produire, stocker, traiter et diffuser l'information.

**Télétravail intensif** : pratique du télétravail deux jours ou plus par semaine.

**Télétravail régulier** : pratique du télétravail au moins un jour par semaine.

---

---

## Pour en savoir plus

Amira S., « La prévention des risques professionnels. Les mesures mises en œuvre par les employeurs publics et privés », *Dares Analyses* n° 013, 2016.

BIT, « Difficultés et avantages du télétravail pour les travailleurs et les employeurs dans les secteurs des TIC et des services financiers », BIT, Département des politiques sectorielles, Genève, 2016.

Christensen, K.E., "Impacts of Computer-Mediated Home Based Work on Women and Their Families", *Office, Technology and People*, 3, 1987.

Eurofound and the International Labour Office, "Working anytime, anywhere: The effects on the world of work", *Publications Office of the European Union*, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva, 2017.

Guillaume C., Pochic S., "What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance", *Gender, Work & Organization* 16 (1), 2009.

Hallépée S., Mauroux A., « Quelle réalité du télétravail en France ? », *Dares Analyses*, à paraître.

Maruyama T., Hopkinson P.-G., James P.-W., "A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large scale telework programme", *New Technology, Work and Employment* 24 (1), 2009.

Mauroux A., « Quels liens entre les usages professionnels des outils numériques et les conditions de travail ? », *Dares Analyses* n° 029, 2018.

Metzger J.-L., Cléach O., « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du travail* 46 (4), 2004.

Pontier M., « Réflexions sur les spécificités d'une gestion des ressources humaines appliquée au contexte du télétravail », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol. 39, n° 206, 2004.

Tremblay D.-G., Chevrier C., Di Loreto M., « Le télétravail à domicile : meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée ? », *Revue Interventions économiques* 34, 2006.

---