

TRAVAIL ET JUSTICE SOCIALE

# LE TÉLÉTRAVAIL VA-T-IL DEVENIR LA NORME ?

Les leçons de la crise du Coronavirus en Allemagne

**Oliver Suchy**  
Août 2020



En Allemagne, la coronavirus a entraîné une explosion du télétravail. Davantage utilisé par les catégories socioprofessionnelles supérieures, il eut des conséquences plus négatives que la moyenne sur les foyers modestes et les femmes.



La nature du travail, la place dans l'entreprise, la taille du logement et la situation familiale sont à l'origine de disparités considérables dans la pratique du télétravail.



Une plus large réglementation du télétravail est nécessaire afin d'en faire une véritable source d'autonomie pour les salariées.

TRAVAIL ET JUSTICE SOCIALE

# LE TÉLÉTRAVAIL VA-T-IL DEVENIR LA NORME ?

Les leçons de la crise du Coronavirus en Allemagne

La pandémie du coronavirus et la limitation des contacts ont entraîné une explosion du télétravail. Alors qu'il était en léthargie pendant des années malgré les progrès du numérique, le télétravail est devenu le quotidien – imposé – d'un grand nombre de personnes en quelques semaines. C'est tout du moins ce que l'on pourrait croire à première vue, cette question étant revenue sur le devant de la scène, tant dans les médias qu'au sein des différentes organisations concernées. Il faut dire qu'au début des discussions sur le « travail 4.0 », la couverture médiatique du travail mobile était alors déjà supérieure au niveau réel de son utilisation dans les entreprises et les administrations. Avant la crise, seuls 12 % des salariées travaillaient (en partie) à distance, bien que le télétravail fût en théorie possible dans 40 % des entreprises et des administrations (Rapport 2016 de l'Institut allemand de recherche économique ou DIW). A l'évidence, la situation que nous vivons est exceptionnelle. Aussi, il est nécessaire de faire le point sur les évolutions en matière de télétravail qui ont été observées dans ces conditions extrêmes et d'identifier les leçons que nous pouvons en tirer pour l'avenir. Et pour cause: même avant la crise du coronavirus, le télétravail ne présentait pas que des avantages.

## LE TÉLÉTRAVAIL AVANT ET APRÈS LA CRISE

Le télétravail adopté en un clin d'œil? Selon le ministère allemand du Travail, près d'un quart des actifs ayant un emploi travaillent à distance, au moins provisoirement, du fait de la crise du coronavirus. Ce chiffre provient a priori de l'étude sur le coronavirus de l'université de Mannheim, selon laquelle 24 % des salariées – principalement des personnes qualifiées et bien rémunérées – ont travaillé à distance. Des disparités apparaissent également entre les différents secteurs. Une enquête de la fondation Hans-Böckler menée auprès des actifs ayant un emploi a révélé des résultats similaires. Dans les derniers mois, les études sur le télétravail étaient légion. Toutes ne sont pas parvenues à la même conclusion et certaines ont occulté des aspects majeurs. Ainsi, la Fédération allemande de l'économie de l'information, des télécommunications et des nouveaux médias (Bitkom) a révélé à la mi-mars 2020 que près d'un actif ayant un emploi sur deux (49 %) pratiquait partiellement ou à 100 % le télétravail. 18 % étaient des

néo-télétravailleurs et 3 % d'entre eux travaillaient à temps plein, donc exclusivement, à distance.

Près d'un tiers pouvait déjà télétravailler auparavant. En revanche, 41 % ont indiqué que leur activité n'était en principe pas adaptée au télétravail. Le fait que la Bitkom associe à ces annonces une revendication de longue date des organisations patronales – à savoir supprimer le temps de repos de onze heures entre deux journées de travail – est révélateur de son véritable intérêt: l'élargissement du cadre réglementaire en matière de disponibilité et de temps de travail des employées.

L'Institut bavarois de recherche sur la numérisation (BITD) fait état de chiffres à première vue similaires: selon son enquête, le télétravail a connu un essor au début du mois d'avril 2020 pendant la crise. A cette date, 43 % des « internautes adultes actifs ayant un emploi en Allemagne » travaillaient au moins de temps en temps à distance. Selon le BITD, ce chiffre n'était que de 35 % avant la crise. L'augmentation n'est donc que de 8 %. Le recours au télétravail s'est en outre intensifié, ce que le BITD n'attribue pas à une hausse de la charge de travail mais plutôt à une fréquence accrue du télétravail. En effet, 39 % des personnes interrogées travaillaient plusieurs fois par semaine à distance, contre 23 % avant la crise. Le BITD fait également état d'une « plus grande satisfaction ». Seules 19 % des personnes en télétravail ne se déclaraient pas satisfaites. Les personnes qui avaient déjà pratiqué le télétravail avant la crise du coronavirus étaient plus satisfaites que celles qui l'ont expérimenté pour la première fois. Selon le BITD, le recours limité au télétravail avant la crise s'explique par le fait qu'il n'était pas autorisé dans près de 40 % des entreprises. Près d'un quart des employeurs ont indiqué qu'ils ne souhaitaient personnellement pas avoir recours au télétravail. Pour autant, cette pratique gagne en popularité: près de 68 % des personnes interrogées, qui estimaient en principe pouvoir travailler à distance, souhaitaient télétravailler plus souvent qu'auparavant une fois la crise passée. Le BITD a toutefois admis que l'enquête était « très sélective » et qu'aucune question n'avait été posée sur les raisons du changement d'avis des personnes interrogées ni sur les règles du télétravail. De plus, son enquête ne rend pas compte de la charge supplémentaire imposée aux employées.

Le Centre de recherche sociale de Berlin (WZB) a mené une enquête de grande ampleur auprès de 10 000 actifs ayant un emploi. Celle-ci révèle que « la probabilité de passer au télétravail » était chez les personnes titulaires d'un diplôme universitaire supérieure de 25 % à celle des personnes ayant suivi une formation non universitaire et de 20 % à celle des personnes pas (encore) diplômées. Les personnes bien rémunérées ont plus de probabilité de travailler à distance que celles qui qualifient leurs revenus de tout juste suffisants ou de (trop) faibles.

Selon le WZB, les personnes qui ont été obligées de télétravailler pendant la crise du coronavirus, en particulier les femmes, étaient globalement moins satisfaites qu'avant la crise de l'équilibre entre travail et vie de famille. Les mères étaient plus nombreuses que les pères à indiquer avoir réduit leur temps de travail ou avoir arrêté de travailler temporairement du fait des mesures prises dans le cadre de la crise sanitaire. Les parents étaient globalement plus satisfaits de leur vie de famille que les personnes sans enfant mais leur satisfaction à l'égard de leur travail avait nettement diminué. C'était également le cas des personnes qui avaient du mal à joindre les deux bouts avec leur revenu actuel.

## DE GRANDES DISPARITÉS

Les divergences d'évaluation du télétravail s'expliquent facilement car ce n'est pas un modèle universel : au-delà de la nature de l'emploi, des possibilités de participer aux décisions et de la culture de management, la taille du logement, l'espace de travail ou encore l'équipement technique jouent un rôle tout aussi important.

La nécessité ou non de garder ses enfants est également un facteur majeur. Les personnes qui doivent travailler dans des appartements petits et sombres, avec des équipements techniques de mauvaise qualité, tout en s'occupant de leurs enfants ou prenant le relais de la continuité pédagogique, peuvent souffrir de difficultés importantes, qui creusent encore davantage les inégalités sociales. Le télétravail peut donc être pour certains un privilège et pour d'autres – en particulier les personnes à faible revenu et devant garder leurs enfants – une charge supplémentaire considérable. C'est en particulier le cas pour les femmes qui ont des enfants car c'est sur elles que pèse la charge supplémentaire de la garde. D'autant que les hommes sont souvent mieux équipés en appareils mobiles que les femmes (selon le D21-Digital Index 2019/2020 de l'initiative allemande de société numérique D21).

## PLUS DE TÉLÉTRAVAIL POUR UNE MEILLEURE QUALITÉ DE VIE ?

Si ces exemples font état d'un essor du télétravail, celui-ci n'est pas surprenant au vu de la distanciation sociale imposée. Il apparaît toutefois que les personnes qui télétravaillent sont soumises à une charge supplémentaire. Déjà avant la crise, l'Institut de recherche de l'assurance allemande AOK (WIdO) indiquait que les personnes en télétravail étaient

certes plus satisfaites de leur travail mais également plus stressées (rapports de la Fédération AOK 2019). Une autre étude de l'Institut allemand de recherche sur l'avenir du travail (IZA 2018) montre également que les personnes qui travaillent à distance sont plus stressées que celles qui se rendent sur leur lieu de travail. L'Institut de l'économie allemande (IW), s'appuyant sur l'enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS), a révélé que le télétravail augmentait les risques de conflits entre vie professionnelle et vie de famille (Rapport 2018 de l'IW). Chez les personnes en télétravail, qui sont soumises à des conditions plus difficiles, qui n'ont aucun contact en dehors des visioconférences et pour qui le télétravail n'est pas un choix mais une obligation, pour peu qu'elles doivent s'occuper de leurs enfants tout en travaillant, le niveau de stress explose.

Avant la crise, l'un des principaux problèmes du télétravail résidait dans le fait qu'il n'était en règle générale (à 91 % selon Rapport 2016 de l'Institut allemand de la sécurité et de la santé au travail) pas réglementé. Bien que les syndicats aient conclu nombre de conventions collectives relatives au travail mobile et mis en place des accords d'entreprise types sur cette pratique pendant la crise du coronavirus, de nombreuses entreprises et administrations n'ont eu probablement pas le temps, pendant cette crise, de conclure des accords complets. Avant la crise, plus de la moitié (56 %) des personnes en télétravail effectuaient des heures supplémentaires, et ce, sans réglementation. Or, près de trois quarts (73 %) d'entre elles n'étaient pas rémunérés pour leurs heures supplémentaires (Rapport 2015 du ministère allemand du Travail). Avant la crise, près d'un tiers des salariées avaient indiqué devoir se rendre souvent disponibles pour leur employeur en dehors des heures de travail (Rapport 2018 de l'Institut allemand de la sécurité et de la santé au travail sur le temps de travail). 12 % étaient même contactés régulièrement par leur employeur en dehors de leurs horaires de travail. Or cette demande de disponibilité est source de stress supplémentaire. En Allemagne, 44 % des employées n'arrivent pas à s'empêcher d'utiliser leurs outils informatiques et de communication professionnels en dehors de leurs heures de travail (étude 2018 de l'université de Saint-Gall et de la caisse d'assurance maladie Barmer). 39 % indiquent que du fait du numérique, leur travail affecte leur vie personnelle et familiale. Près de 40 % des actifs en emploi ne parviennent pas à se déconnecter du travail le soir ou le week-end (étude 2016 de l'assurance allemande TK sur le stress). La transformation numérique ne permet pas systématiquement de concilier plus facilement vie professionnelle et vie familiale. L'indice de la Confédération allemande des syndicats (DGB) sur la qualité de l'emploi montre même qu'elle est au contraire source de pression supplémentaire. Ainsi, 46 % des actifs ayant un emploi ont constaté une augmentation de leur charge de travail du fait de la transformation numérique.

## TOUT SERA-T-IL DIFFÉRENT APRÈS LA CRISE ?

Nombreux sont ceux qui pensent que le télétravail deviendra la norme pour des millions de personnes dont l'activité le permet. Le ministère allemand du Travail Hubertus Heil a même revendiqué l'instauration d'un « droit au télétravail ». Un projet de loi devrait être proposé d'ici l'automne. À la mi-avril, le ministère allemand du Travail a annoncé qu'il présenterait « rapidement un concept » de conseil et de contrôle des entreprises, conjointement avec les partenaires sociaux et les caisses gestionnaires de l'assurance accidents du travail. Ces deux questions sont liées : pour accorder une plus grande liberté, il faut protéger correctement les personnes en télétravail afin d'éviter par exemple le décloisonnement de la vie professionnelle et de la vie privée et le surmenage. La Confédération des organisations patronales allemandes (BDA) s'est ainsi immédiatement opposée au « droit au télétravail ». Mais la situation sera sans doute très différente à l'avenir. Les solutions numériques telles que les visioconférences seront probablement bien plus utilisées. Le travail numérique mobile connaîtra vraisemblablement un essor.

On ne sait toutefois pas si le télétravail sera généralisé à long terme. Plusieurs évolutions sont possibles :

1. Les entreprises subiront une pression bien plus importante pour revenir à la normale dans la mesure où elles devront compenser les pertes économiques, ce qui aura des conséquences durables sur l'organisation du travail. Le contrôle des employés sera également renforcé. Les entreprises pourraient demander à leurs équipes de travailler plus souvent en présentiel. Le télétravail imposé donnera-t-il naissance à une nouvelle « culture de la confiance » ? La question est posée.
2. Il est possible que les répercussions de la crise pour les entreprises soient imputées aux effets négatifs du télétravail (en partie non qualifié). Rares seront les entreprises à en analyser les effets réels.
3. L'attention des entreprises étant davantage tournée vers les résultats (en recourant au contrôle à distance) pour se sortir de la crise, il se peut que le télétravail (et le travail mobile) gagne(nt) en importance dans l'organisation du travail. Or cette évolution pourrait avoir de lourdes conséquences, par exemple sur les responsabilités en matière de résultats et la charge supplémentaire qui en découle. Il est difficile de savoir si, pendant la crise, les risques de détérioration des conditions de travail et en particulier de stress, ont été correctement évalués. Et cela pose un problème pour prévoir des procédures de crise adéquates pour l'avenir.
4. Beaucoup ont dû apprendre à télétravailler sans y être préparés, subissant ainsi une charge supplémentaire. C'est en particulier le cas pour les personnes qui ont dû s'occuper de leurs enfants tout en télétravaillant. Si les conditions particulières du télétravail pendant cette crise vont certes évoluer, les expériences négatives laisseront toutefois sans doute des traces.
5. Chez les personnes qui ont travaillé confinées chez elles pendant des semaines, la volonté de bénéficier d'une meilleure communication et d'une interaction sociale au travail va supplanter la revendication du droit au télétravail, au moins dans un premier temps.

## QUELLES PRATIQUES VONT PERDURER ET QUELLES LEÇONS POUVONS-NOUS TIRER DE CETTE EXPÉRIENCE ?

Au-delà de l'impact considérable que pourra avoir le télétravail, il s'agit de s'interroger sur les moyens d'en faire un modèle positif de l'organisation du travail à l'avenir. Dans tous les cas, le télétravail et les différentes formes de travail mobile perdureront et il est nécessaire d'empêcher ou au moins de limiter leurs effets négatifs tels que la surcharge de travail ou encore le décloisonnement de la vie professionnelle et la vie privée.

Pour que le télétravail soit source de plus d'autonomie pour les salariées, il convient dorénavant de suivre les principes suivants, lesquels doivent trouver leur application concrète dans le cadre d'accords d'entreprise, de conventions collectives et de mesures législatives :

1. **Ne pas créer de contrainte :**  
Le télétravail doit être une démarche volontaire.
2. **Rendre le travail à distance possible :**  
Un droit au télétravail doit être instauré. L'organisation du télétravail et du travail mobile incombe avant tout aux partenaires sociaux. Les syndicats et les employeurs ont déjà conclu il y a longtemps des conventions collectives très pertinentes. Celles-ci peuvent constituer la base d'un cadre réglementaire légal. Problème : de nombreuses personnes ne sont pas soumises à ces conventions collectives. C'est pourquoi il est nécessaire de mettre en place un droit légal élaboré par les partenaires sociaux.
3. **Laisser le choix :**  
L'intérêt du télétravail réside notamment, ou plutôt précisément, dans sa flexibilité. Les salariées doivent conserver un poste de travail en entreprise.
4. **Cloisonner les fonctions :**  
Le télétravail n'est pas une garderie. Associé à un aménagement personnalisé du temps de travail, il peut permettre de conjuguer plus facilement vie professionnelle et vie de famille. Il permet également de supprimer les temps de transport. Mais il n'est pas possible de s'occuper de ses enfants tout en télétravaillant. C'est ce qu'a révélé très clairement cette crise.
5. **Réglementer le temps de travail :**  
Il convient d'autoriser des horaires plus flexibles, de respecter la réglementation légale et les temps de travail

convenus par contrat et d'imposer la saisie des heures de travail.

**6. Préserver la santé des salariées :**

Il convient de respecter les règles de sécurité au travail, de former les salariées et d'analyser globalement les risques, de confier des missions adaptées au temps de travail, de garantir un droit à la déconnexion, de prévenir la mise en danger délibérée des salariées par excès de travail et de mettre en place des bonnes pratiques en matière de télétravail et de travail mobile.

**7. Développer les droits de participation aux décisions**

(tâches, rythme de travail et définition du besoin de personnel, formation des salariées et de la direction au télétravail, protection et utilisation des données).

**8. Mettre en place de fortes exigences en matière de communication et de contrôle :**

Limiter les responsabilités (management à distance et contrôle indirect).

**9. Renforcer la couverture des assurances accidents du travail.**

**10. Respecter la protection des données (personnelles) et assurer la sécurité des données.**

## L'AUTEUR

**Oliver Suchy** est directeur du département « monde du travail numérique » du syndicat allemand DGB.

Autres publications de la FES Paris à télécharger sur le site <http://fesparis.org/publications.html> :

Olivier Faure

**Un nouveau souffle démocratique pour l'Europe**

Norbert Walter-Borjans

**Pour un acte de vraie solidarité européenne**

Quelle stratégie allemande pour sortir de la crise économique?

Rolf Mützenich

**L'Allemagne et le partage nucléaire**

Bofinger, Peter

**Les « États frugaux » et le projet européen**

Comment protéger l'Europe des effets de la crise du coronavirus

Barley, Katarina

**Défendre la démocratie en Europe**

Comment garantir les valeurs européennes en temps de crise sanitaire

Hakverdi, Metin

**Eurobonds: ne pas se tromper de bataille**

La Fondation Friedrich-Ebert (FES) est une fondation politique dont l'action est guidée par les valeurs fondamentales de la social-démocratie: la liberté, la justice et la solidarité. Organisation à but non lucratif, la FES travaille de manière autonome et indépendante.

## EDITEUR

Friedrich-Ebert-Stiftung Paris  
41 bis, bd. de la Tour-Maubourg | 75007 Paris | France

[www.fesparis.org](http://www.fesparis.org)

Contact:

[fes@fesparis.org](mailto:fes@fesparis.org)

L'utilisation commerciale des publications de la Friedrich-Ebert-Stiftung n'est autorisée qu'avec l'accord préalable de la FES.

Zimmermann, Jens

**Le réseau 5G en Europe à l'heure du Coronavirus**

Balzer, Anne

**L'Allemagne et la dissuasion nucléaire**

L'effet boomerang des armes nucléaires

Schmid, Nils

**L'alliance pour le multilatéralisme**

Quelle stratégie face au nouveau désordre mondial?

Köpping, Petra

**Comment enfin faire de l'unité allemande une réalité?**

Krumm, Reinhard; Dienes, Alexandra; Weiß, Simon

**Cavalier seul ou allié?**

Les alliances dans une ère d'incertitudes diplomatiques

Gatz, Christopher

**Le plafonnement des loyers**

Une mesure efficace pour répondre à la crise du logement

Fink, Philipp; Hennicke, Martin; Tiemann, Heinrich

**Une Allemagne inégalitaire**

Rapport sur les disparités socio-économiques 2019

La FES a un réseau de plus de 100 bureaux dans le monde et de 15 bureaux régionaux en Allemagne.

Le bureau parisien de la FES a été fondé en 1985. Il a pour objectif de renforcer le dialogue franco-allemand entre les acteurs de la société civile et les décideurs politiques.

# LE TÉLÉTRAVAIL VA-T-IL DEVENIR LA NORME ?

## Les leçons de la crise du Coronavirus en Allemagne



En Allemagne, la pandémie du coronavirus a entraîné une explosion du télétravail. Davantage utilisé par les catégories socioprofessionnelles supérieures, il eut des conséquences plus négatives que la moyenne sur les foyers modestes et les femmes. Les parents ont été globalement plus satisfaits de leur vie de famille que les personnes sans enfant mais leur satisfaction à l'égard de leur travail a nettement diminué.



La nature du travail, la place dans l'entreprise, la taille du logement et la situation familiale sont à l'origine de disparités considérables dans la perception et la pratique du télétravail. Le télétravail peut être pour certains un privilège et pour d'autres – en particulier les personnes à faible revenu et devant garder leurs enfants – une charge supplémentaire considérable.



Une plus large réglementation du télétravail est nécessaire afin d'en atténuer les effets négatifs et en faire une véritable source d'autonomie pour les salariées. Les négociations à venir devront suivre des principes essentiels tels que le droit au télétravail, le libre choix, la santé, le cloisonnement de la vie professionnelle et la vie de famille, l'encadrement du temps de travail ou encore la protection des données.

[www.fesparis.org](http://www.fesparis.org)