

LE TÉLÉTRAVAIL dans les sociétés d'Assurance et d'Assistance

■ Novembre 2021

Introduction

Objectif et méthodologie de l'étude

L'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance (OEMA) et l'Observatoire des Métiers, des Qualifications et de l'Egalité Professionnelle de l'Assistance réalisent et publient chaque année des travaux statistiques et prospectifs sur les métiers de l'Assurance et de l'Assistance.

Les résultats de ces études sont diffusés et accessibles à tous sur les sites internet des deux observatoires, et sont des documents de référence pour les sociétés d'Assurances/Assistance, les universitaires, les acteurs de l'emploi et de la formation.

Cette étude sur le télétravail fait partie d'un travail interbranche inédit entre les sociétés d'Assurance et d'Assistance, et a bénéficié du soutien financier de l'OPCO Atlas.

Les branches de l'Assurance et de l'Assistance ont des caractéristiques et des profils différents

Assurance

149 000 salariés (ROMA)
247 entreprises (FFA)

De par son rôle de prévention et de protection des personnes et des biens, l'Assurance est un acteur important de la société qu'elle accompagne au plus près de ses évolutions (économiques, environnementales, sociologiques et technologiques).

Assistance

10 000 salariés (DARES)
90 entreprises (DARES), dont 10 entreprises adhérant au SNSA

La caractéristique des activités des sociétés d'Assistance est d'intervenir (H24/7/7) au moment même où elles sont alertées par leur bénéficiaire en difficulté, généralement en organisant et en prenant en charge dans les limites contractuelles un service adapté aux besoins et exécuté, soit par des moyens qui leur appartiennent en propre, soit par des moyens fournis à leur demande par leurs réseaux de prestataires.

Définition du télétravail

« Le télétravail est une forme d'organisation du travail qui désigne le fait de recourir à des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour effectuer, hors des locaux de l'employeur, de façon régulière, le travail qui aurait pu être réalisé sur le poste de travail habituel ». Ne sont donc pas considérés comme télétravailleurs, les salariés dont les fonctions s'exercent, par nature, en dehors des locaux de l'entreprise (commerciaux notamment).

Jusqu'en 2017, dans le Code du travail, le télétravail devait être volontaire, régulier et mis en place dans le cadre du contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci. L'ordonnance du 22 septembre 2017 a étendu le champ du télétravail à une pratique occasionnelle et, en l'absence d'accord collectif ou de charte d'entreprise, a assoupli la formalisation nécessaire à sa mise en œuvre.

Ainsi, on distingue le télétravail occasionnel qui peut être mis en place par simple notification, qui en 2017 concernait au total 29% des salariés de l'interbranche, et le télétravail régulier qui ne concernait alors que 3% des salariés.

Cette étude a pour objectif d'analyser les pratiques du recours au télétravail avant et après la crise sanitaire et d'identifier les évolutions et les enjeux en cours sur ce sujet.

S'appuyant sur les données des enquêtes annuelles des observatoires, l'analyse a été enrichie par l'apport qualitatif d'un panel représentatif d'entreprises de chaque branche.

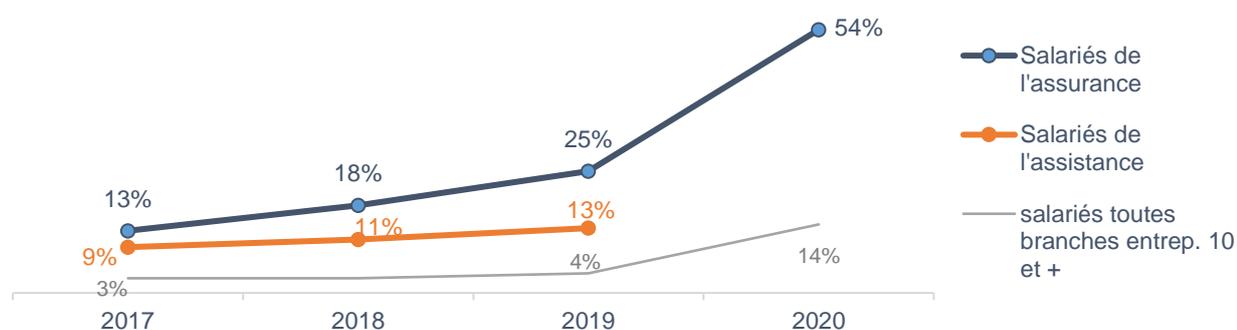
Le **périmètre** des données quantitatives de cette étude est exclusivement celui des **salariés en CDI, télétravailleurs réguliers, indicateur suivi par les branches depuis 2017.**

Le télétravail avant la crise sanitaire

Le télétravail, une modalité déjà largement testée avant la crise sanitaire dans l'interbranche, notamment dans l'Assurance

Avant la crise sanitaire, la part des salariés de l'Assurance et de l'Assistance ayant une **pratique régulière du télétravail était en effet au-dessus des moyennes nationales**. Ainsi en 2019, 25% des salariés de l'Assurance et 13% des salariés de l'Assistance étaient télétravailleurs réguliers (au moins 1 jour par semaine), alors que cette proportion n'était que de 4% dans l'ensemble du secteur privé. Et contrairement à la moyenne nationale, cette proportion de télétravailleurs avait déjà augmenté significativement entre 2017 et 2019, de + 12 points dans l'Assurance et + 4 points pour l'Assistance, contre seulement 1 point au niveau national.

Evolution de la part de télétravailleurs réguliers parmi les salariés en CDI



Une pratique du télétravail déjà ancienne dans nombre d'entreprises de l'interbranche.

L'Assurance et l'Assistance réunissaient en effet des conditions favorables pour un développement précoce du télétravail. La nature des emplois, le développement des technologies de la communication et le haut degré de digitalisation des activités de l'Assurance et de l'Assistance sont certainement parmi les facteurs principaux de ce développement plus important que dans d'autres secteurs d'activités.

Ainsi, certaines entreprises de l'interbranche avaient pu mener des démarches expérimentales, voire négocier des premiers accords dès le début des années 2010. Ces mises en œuvre répondaient à la demande de salariés souhaitant favoriser leur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, mais aussi au besoin de faciliter les recrutements et fidéliser les salariés, notamment dans des bassins d'emplois où les temps de déplacement domicile/travail peuvent être longs, voire encore pour répondre aux attentes des salariés en horaires décalés (fréquents dans la branche de l'Assistance travaillant H24 et 7/7).

Les résistances au télétravail avant la crise sanitaire

Malgré ces pourcentages globaux supérieurs à la moyenne nationale, certaines entreprises n'avaient qu'une pratique très limitée, voire aucun recours au télétravail régulier.

Les **freins** relevaient de 3 grandes catégories, avec une influence plus ou moins forte selon la branche et selon les entreprises elles-mêmes ou leurs salariés.

Freins technologiques et économiques	<ul style="list-style-type: none">• Équipements nécessaires à déployer dans l'entreprise et à fournir à l'ensemble des salariés : outils et logiciels (licences ; portabilité).• Risque en termes de cybersécurité ; protection des données.
Freins organisationnels	<ul style="list-style-type: none">• Impact sur l'organisation du travail, d'où une résistance persistante des managers, voire des directions.• Incompatibilité du télétravail avec certaines activités (par exemple dans les agences accueillant du public).
Freins culturels	<ul style="list-style-type: none">• Conception collective du travail.• Vision d'une distinction entre des métiers télétravaillables ou non.• Craintes d'un impact sur la qualité du travail.• Craintes d'une rupture de l'équilibre vie professionnelle et personnelle, d'un impact sur la qualité de vie au travail, d'où une réticence de certains partenaires sociaux.

Les premières catégories de freins (technologiques, économiques et organisationnels) étaient davantage soulevées par les entreprises, les freins culturels aussi bien par les employeurs et le management que les salariés eux-mêmes.

Ainsi, certaines entreprises n'avaient lancé que des expérimentations limitées, ou commencé à étudier le sujet sans qu'il soit apparu prioritaire, du moins avant la crise sanitaire.

Un écart entre l'Assurance et l'Assistance dans le développement du télétravail avant la crise sanitaire

Malgré ces proportions de **télétravailleurs** au-delà de la moyenne nationale, le télétravail était toutefois **moins développé dans l'Assistance** (13 % en 2019) que dans l'Assurance (25 % la même année). Les entreprises de l'Assistance étaient en effet davantage concernées par la prégnance des freins technologiques, économiques et organisationnels, compte-tenu de la structure spécifique de l'activité organisée en plateaux.

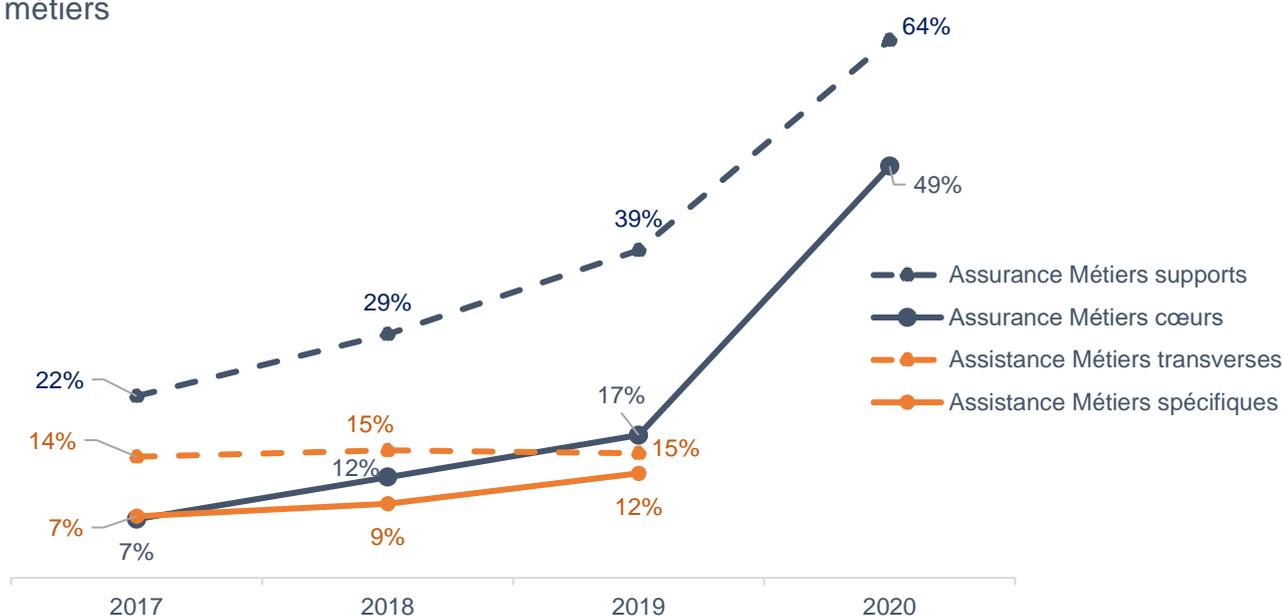
Un autre facteur différenciant entre ces deux branches pourrait être le profil **socioprofessionnel** des salariés, et notamment la **part des cadres**. En 2019, Assurance, elle était de 57% parmi les salariés en CDI de l'Assurance, contre 27% dans l'Assistance. Or, la demande de télétravail est plus souvent exprimée par les cadres, compte tenu de la nature de leurs activités, de la plus grande autonomie qui leur est allouée en termes d'organisation du travail, de leur taux d'équipement en matériel nomade ou encore, conséquemment, de leur aisance avec les outils numériques.

Les caractéristiques du recours au télétravail avant la crise sanitaire

Une ouverture au télétravail différente selon les branches et selon les métiers

Le développement du télétravail a le plus souvent été progressif, notamment dans la désignation des **populations éligibles**, que ce soit en termes de métiers, de niveaux de responsabilités, ou même de quotas de télétravailleurs.

Evolution de la part de télétravailleurs - comparaison par famille de métiers



Comme le montre la comparaison par filière de métiers, les métiers supports ou transverses avaient un recours supérieur au télétravail aux métiers cœurs ou spécifiques dans les deux branches. Les pratiques semblent néanmoins avoir été différentes dans le déploiement du télétravail entre les entreprises de l'Assurance et de l'Assistance, car venant en réponse à des enjeux ou des possibilités différentes.

Les métiers supports ou transverses davantage en télétravail avant la crise sanitaire

Ces métiers **supports ou transverses** ont pu être **priorisés** en raison d'une mise en œuvre plus aisée du télétravail du fait :

- d'un équipement des personnes plus important (détention d'ordinateurs ou de téléphones portables),
- d'une autonomie plus importante des salariés concernés (dont une part plus importante de cadres),
- d'une nature d'activités davantage compatibles (moins d'activités en agence),
- ou encore de culture (demande plus fréquente de la part des salariés).

Ainsi, on pouvait constater un taux de recours au télétravail supérieur à 50% dans les métiers de l'audit ou encore ceux de l'informatique avant la crise sanitaire (classés dans les métiers supports de l'Assurance, et dans les métiers spécifiques dans l'Assistance).

A l'inverse, bien que non exclus, les métiers-cœurs ont été moins priorisés en raison d'une plus grande persistance des **freins** identifiés, notamment pour les métiers de la distribution et de la gestion des contrats du côté de l'Assurance, ou des opérations pour l'Assistance :

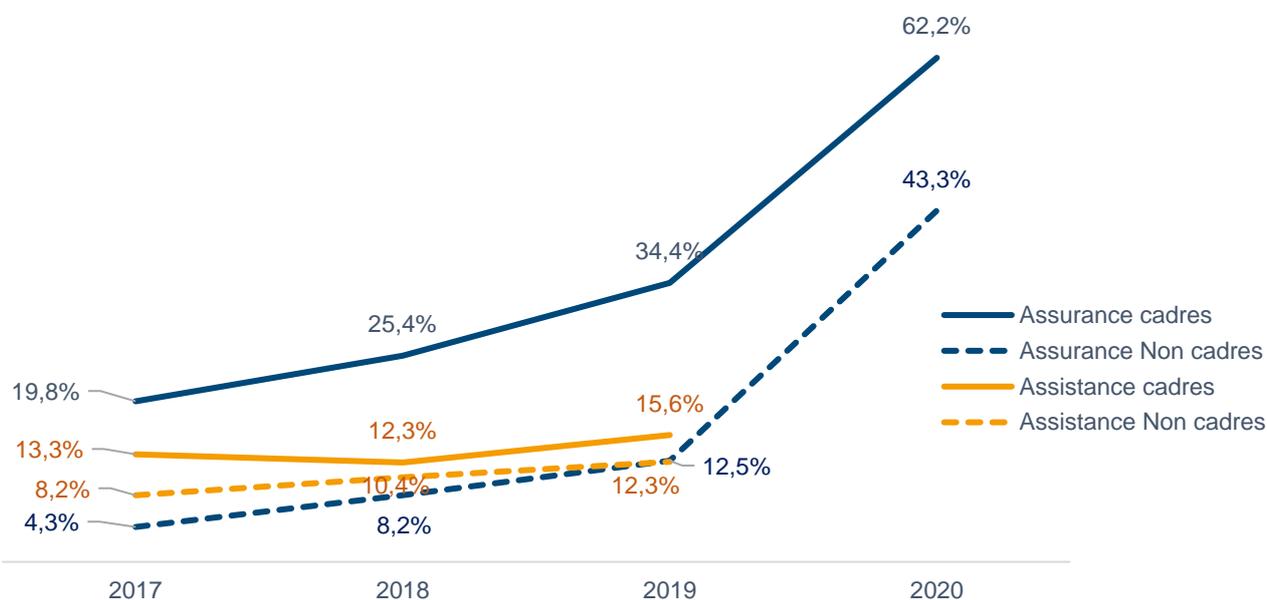
- un plus faible équipement en matériel de travail nomade des salariés ;
- des difficultés techniques en termes d'accessibilité et de sécurité aux réseaux de l'entreprise, de portabilité des logiciels professionnels ;
- une part des activités réalisées en points de vente ou chez le client ;
- une autonomie moins importante d'une partie des équipes (avec une part de cadres moins importante) ;
- une organisation du travail basée sur un collectif.

Ainsi, ces métiers ont plus rarement fait partie des premières populations éligibles au télétravail.

Le télétravail des cadres est plus marqué dans l'Assurance que dans l'Assistance

Comme cela se constate dans l'ensemble des secteurs d'activités, le télétravail était avant la crise sanitaire majoritairement mis en œuvre dans le cas d'activités correspondant à davantage d'autonomie et de responsabilité allouées, soit plutôt sur des profils cadres.

Evolution de la part de télétravailleurs - comparaison cadres et non cadres

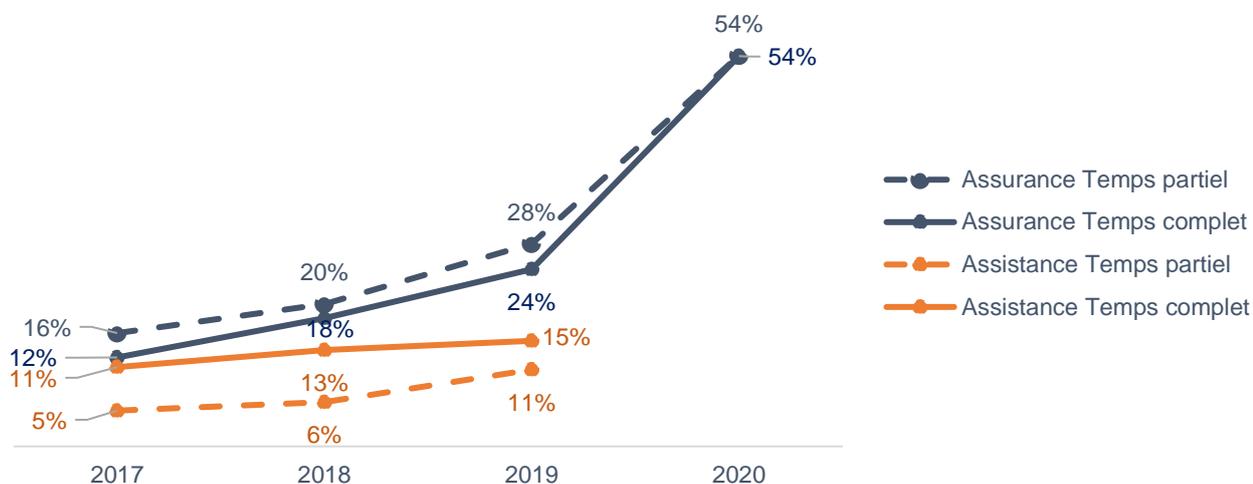


Sur cette base distinctive, la différence de profil entre cadres et non-cadres est particulièrement significative dans l'Assurance, puisqu'en 2019 le pourcentage des cadres télétravailleurs était 3 fois supérieur à celui des non cadres, alors que cet écart était beaucoup plus réduit dans l'Assistance.

Cette différence dans cette branche s'explique sans doute par la composition des **métiers** les plus télétravailleurs dans lesquels la part des cadres est structurellement plus importante.

Une assez faible différence dans l'accès au télétravail selon le temps de travail, et des pratiques différentes selon la branche

Evolution de la part des télétravailleurs - comparaison par temps de travail



Dans l'**Assurance**, jusqu'à la crise sanitaire, le recours au télétravail par les salariés à **temps partiel** était légèrement supérieur à celui des salariés à temps complet, tout en suivant la même courbe de progression. Cette pratique est assez originale comparée aux tendances nationales (davantage de télétravailleurs parmi les temps complets) et met en évidence l'attention portée au traitement équitable des salariés, qu'ils soient à temps plein ou partiel. Dans l'Assistance, le recours au télétravail était jusqu'en 2019 moins élevé pour les salariés à temps partiel, mais sans doute en raison de la part plus importante des salariés à temps partiel parmi les métiers moins télétravaillables (en particulier les opérations d'assistance).

Il est probable que l'on constate dans les années post covid des taux très proches entre temps complet et temps partiel. En effet, les limitations au recours au télétravail pour les temps partiels, telles qu'elles pouvaient exister à l'origine, ne semblent plus désormais d'actualité dans les accords en cours de négociation.

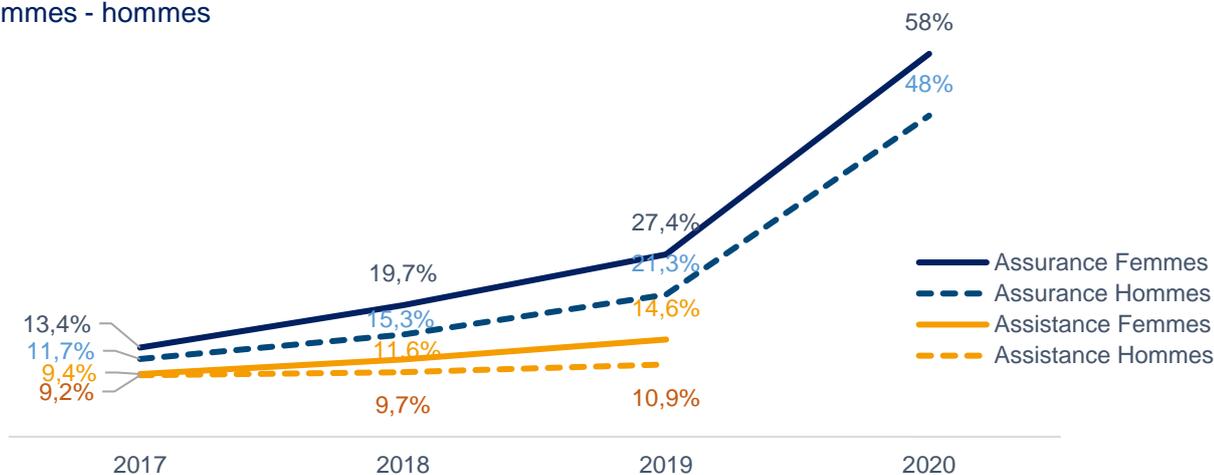
La localisation de l'entreprise reste un critère important dans le développement du télétravail

Le télétravail régulier est radicalement **plus fréquent en Île-de-France** et, plus généralement, dans les aires urbaines denses, où les temps de trajet domicile-travail sont les plus importants. A titre d'exemple, le taux de télétravailleurs de l'Assurance est très significativement supérieur en Ile-de-France que dans les autres régions (respectivement 53% versus 19% en 2019).

Les femmes plus souvent en télétravail que les hommes

Dans les deux branches, le taux de télétravailleuses est resté plus élevé que celui de télétravailleurs.

Evolution de la part des télétravailleurs parmi les salariés en CDI - comparaison femmes - hommes



Cette tendance est **inverse** à celle constatée au **niveau national** par la Dares, où les hommes étaient un peu plus souvent en télétravail que les femmes (respectivement 4,6% et 4,1%) avant la crise sanitaire. Cette différence avec la tendance nationale semble principalement s'expliquer par la féminisation des métiers concernés par le télétravail dans les deux branches.

Les **femmes** télétravailleraient également davantage en termes de durées, en particulier dans l'Assurance, où elles comptent en moyenne 4,2 jours de télétravail de plus par an que les hommes, écart resté constant depuis 2017.

L'influence de l'ancienneté sur le télétravail a tendance à disparaître

Lors de la mise en place du télétravail, un minimum d'ancienneté est souvent requis. Mais cette durée d'ancienneté nécessaire à l'éligibilité au télétravail est de plus en plus réduite. Ainsi, dans l'Assurance, il était constaté en 2017 une augmentation de la part des télétravailleurs au fur et à mesure de l'augmentation de leur ancienneté. A partir de 2019, seuls les salariés de moins d'un an d'ancienneté ont un taux plus faible de recours au télétravail, lequel progresse par la suite à l'identique.

Une très rapide généralisation du télétravail lors de la crise sanitaire

Des taux record de télétravail lors des confinements

Lorsque le gouvernement a demandé la généralisation du télétravail pour toutes les activités qui s'y prétaient, les deux branches ont été parmi celles ayant eu la **proportion la plus importante de télétravailleurs**. Dans l'Assurance, où les taux de télétravailleurs étaient déjà élevés, il a pu atteindre et même dépasser les 90% lors des périodes de confinement. Dans l'Assistance, où le télétravail était pourtant un peu moins développé en moyenne, le travail à distance a pu atteindre jusqu'à 95% voire 100% des effectifs dans certaines entreprises.

Les équipes ayant le moins télétravaillé ont été les métiers chargés du fonctionnement des locaux, mais également, lors du premier confinement, ceux précisément chargés de mettre en œuvre le télétravail : l'informatique, pour le déploiement technique des solutions de travail à distance, et les ressources humaines, pour l'organisation opérationnelle de celui-ci, en lien avec les organisations représentatives.

Un défi technique relevé

La forte **digitalisation** de l'activité, ainsi que le niveau sans doute plus élevé de maîtrise des technologies de communication par les salariés, ont sans doute facilité le déploiement et l'appropriation relativement rapide des outils. Mais le déploiement généralisé des solutions informatiques et l'équipement des salariés à leur domicile a été l'un des enjeux majeurs à relever, d'autant qu'il a dû s'organiser de manière accélérée.

Une accélération du télétravail qui a fait évoluer les pratiques dans toutes les entreprises

Que les entreprises aient déjà mis en œuvre le télétravail, signé un accord relatif à ce sujet, seulement engagé des expérimentations ou, enfin, qu'elles n'aient eu aucun projet préalable en la matière, la crise sanitaire a entraîné un développement intense et accéléré de celui-ci dans toutes les structures. En fonction de leur expérience sur le travail à distance, les pratiques et les solutions adoptées restent variées, mais avec certains sujets communs.

Un élargissement important des populations éligibles au télétravail avec la disparition de certains freins

Un grand nombre de **freins**, perçus objectivement ou a priori avant la crise sanitaire, a été levé lors des confinements :

- les freins **techniques** ont été les plus rapidement résolus. Les solutions et les équipements mis en place lors de la crise sont dans l'ensemble pérennes et ne constituent donc plus un obstacle

à l'élargissement du télétravail à davantage de métiers qu'auparavant. Des aides à l'achat ou la fourniture d'équipements professionnels et ergonomiques aux télétravailleurs, parfois des primes permettant de couvrir les frais d'utilisation professionnels du domicile ont ainsi pu être mis en place.

- L'expérimentation du télétravail lors du confinement par des populations salariées qui n'y avaient pas accès auparavant a développé très fortement leur demande en la matière. Les enquêtes réalisées par les entreprises auprès de leurs collaborateurs ont montré un très fort **engouement** pour ce dispositif.
- Le « test géant » réalisé au cours des confinements a également permis de lever certaines résistances de la part des directions et des managers concernant la faisabilité, **l'efficacité** et la qualité du travail à distance (*même si les modalités du management à distance restent l'un des enjeux majeurs à venir : voir ci-après*).

Un élargissement des métiers éligibles

La levée des freins a conduit à un très important élargissement des métiers éligibles au télétravail dans la plupart des entreprises, ce qui devrait se traduire dans les données des prochaines enquêtes des observatoires par des taux de télétravailleurs **par métier** très proches.

Cela devrait par exemple être le cas pour les collaborateurs de la gestion des contrats dans les Assurances. Certains métiers devraient toutefois rester définitivement **non télétravaillables** : les moyens généraux, la logistique et certains métiers soumis à des astreintes, comme l'informatique. Pour d'autres enfin, les solutions restent **encore à trouver**. C'est le cas notamment des collaborateurs des **agences** pour lesquels les modalités d'accès au télétravail vont sans doute dépendre du comportement des clients suite à la crise sanitaire.

Un assouplissement et une uniformisation des conditions d'éligibilité

Le critère **d'autonomie reste logiquement primordial dans l'éligibilité au télétravail**. Mais les **limitations** qui pouvaient encore exister semblent en forte diminution, que ce soit en termes de types de contrat de travail ou de conditions d'emploi pour être éligible au télétravail. Cet assouplissement se traduit par exemple par une réduction des critères d'ancienneté permettant d'accéder au dispositif. Le télétravail peut ainsi devenir accessible dès 3 mois d'ancienneté, contre 6 mois auparavant, dans certaines entreprises. Le fait de disposer d'une connexion suffisante et d'un espace suffisamment confortable pour maintenir la qualité du travail à domicile tend à devenir le critère principal pour l'accès à cette modalité.

La fréquence du télétravail : des modalités multiples pour s'adapter aux différents contextes de travail et souhaits des salariés

La fréquence du télétravail peut être exprimée en nombre de jours par semaine, par mois, ou en fonction d'un nombre de jours forfaitaires par semestre ou par an.

Avant la crise sanitaire, les entreprises l'ayant mis en œuvre avaient déjà développé différentes formules pour s'adapter aux contextes des différents métiers et aux souhaits des salariés.

Ces formules pouvaient déjà prévoir que le télétravail était exercé par les collaborateurs :

- soit selon une **alternance** prédéfinie : un nombre de jours par semaine, ces jours étant fixés par le management,
- soit de manière **flexible** : un forfait de jours télétravaillables par mois ou par an.

Une augmentation attendue du nombre de jours télétravaillés mais dans des proportions limitées

Dans l'Assurance en 2019, le nombre moyen de jours télétravaillés était de 43,5 jours annuels, soit environ 1 jour par semaine. Hors l'année 2020, marquée par le télétravail obligatoire, ce nombre moyen de jours télétravaillés devrait encore augmenter et se maintenir à un taux plus élevé compte tenu des expérimentations toujours en cours.

Les pratiques actuelles semblent converger vers une moyenne **de 2 jours par semaine**, même si les fourchettes pourraient être beaucoup plus larges dans certaines entreprises.

Tirant les enseignements des confinements qui ont notamment montré le besoin pour le salarié de conserver le lien social avec l'entreprise et de maintenir le collectif, le nombre moyen de jours de télétravail ne devrait donc pas augmenter de façon exponentielle.

Ainsi les règles concernant le nombre de jours télétravaillables sont accompagnées de restrictions ou de modalités complémentaires, qui peuvent être traitées au niveau de chaque métier, voire service, afin de conserver les dynamiques de travail. Il s'agit par exemple de la mise en place d'un **quota maxi** de membres de l'équipe en même temps en télétravail, ou de l'instauration de jours de présence communs à tout un service.

Les principaux enjeux de la généralisation attendue du télétravail

Les problématiques apparues lors de la généralisation du télétravail au cours de la crise sanitaire ont mis en exergue un certain nombre d'enjeux, alors que ce mode d'organisation est en passe de devenir la norme dans de nombreuses entreprises.

A l'avenir, le télétravail ne sera exercé que très exceptionnellement à 100% du temps, mais il le sera par un pourcentage très élevé de salariés.

Trouver un mode d'organisation hybride pérenne

Ce mode d'organisation, caractérisé par un mix présentiel et distanciel, est en passe de devenir la norme dans de nombreuses entreprises. Contrairement à un télétravail généralisé, il s'agit maintenant de trouver les moyens de maintenir la performance et la qualité **du travail collaboratif**, tandis que les membres d'une même équipe seront simultanément présents et à distance, selon des rythmes différents.

Une réflexion sur les espaces de travail

Ces nouvelles modalités du travail vont autant concerner les conditions de collaboration entre les salariés que l'organisation des espaces de travail. Le développement du télétravail pourrait conduire davantage d'entreprises à étudier des solutions de flex office ou de flex desk, compte-tenu de la baisse du nombre de salariés travaillant simultanément dans les locaux de l'entreprise. Si tel est le cas, ce flex office devrait alors s'organiser au niveau des équipes elles-mêmes, considérées globalement et dans une logique d'espace commun dédié, et non dans une approche individuelle. Mais plus généralement, les évolutions vont concerner la façon de travailler dans les locaux. Par exemple, les temps de présentiel pourront être plus fortement consacrés au travail collectif, ce qui entrainera un besoin de salles de réunion supplémentaires et de moins de bureaux individuels.

Adapter les pratiques managériales

Le rôle des managers est **primordial** dans le bon déploiement du télétravail. L'Accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 *pour une mise en œuvre réussie du télétravail* en résume les problématiques : « *Ces nouvelles pratiques managériales impliquent de nouvelles responsabilités partagées entre l'employeur et le salarié cadre, dans une recherche de performance collective et d'excellence opérationnelle, en veillant à respecter l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle...* ».

C'est sans doute l'un des points qui est apparu le plus crucial et l'un des enjeux prioritaires pour les entreprises : le renforcement du rôle des managers dont les **missions sont élargies** :

- Valider l'accès au télétravail des collaborateurs en jugeant de leur capacité d'autonomie et en définissant avec eux les objectifs.
- Mettre en place une nouvelle ingénierie du fonctionnement de l'équipe au quotidien : réunions de services, échanges d'information, etc. Le mode de télétravail pourra être différent selon les entreprises, les services, ou les souhaits des collaborateurs. Ainsi la recherche de solutions

d'organisation pourra être quasiment du cas par cas en fonction des équipes, avec une prise en compte des situations individuelles encore plus importante.

- Adapter les modalités de relation entre l'encadrant et le collaborateur, que ce soit au niveau de la diffusion des orientations et des consignes, de la remontée des informations, de l'évaluation, etc.
- Assurer le bon fonctionnement du collectif, notamment en renforçant la communication pour maintenir le partage de l'information, de la transmission des compétences, y compris de manière horizontale entre les membres de l'équipe.
- Maintenir la motivation et l'équité entre les collaborateurs, quel que soit leur mode de travail.
- etc.

Il s'agit donc d'un renforcement des **compétences** attendues des managers : *capacité à faire confiance à son équipe, agilité dans l'organisation du travail, empathie, capacité à communiquer avec des équipes à la fois à distance et en présentiel, à promouvoir et à encourager la cohésion d'équipe, l'autonomie des collaborateurs...*

Un développement des compétences pour tous les collaborateurs

Pour l'ensemble des collaborateurs, la généralisation du télétravail constitue un enjeu de développement de leur autonomie et de leurs compétences organisationnelles. Aussi est-il nécessaire qu'ils puissent s'adapter à ces nouvelles modalités hybrides de travail. Globalement très qualifiés, travaillant dans un environnement déjà fortement digitalisé, les salariés de l'Assurance et de l'Assistance disposent dès à présent d'importantes compétences numériques. Mais la pleine appropriation des outils et des méthodes de collaboration à distance reste l'une des priorités.

Accompagner les managers et les collaborateurs dans ces évolutions

La **formation** de l'ensemble des collaborateurs dans le développement de ces compétences est bien sûr l'un des principaux leviers pour y parvenir. Ainsi, certaines entreprises ayant une pratique avérée du télétravail ont déjà intégré ces compétences dans les parcours destinés à leurs salariés, encadrants ou non. Quoi qu'il en soit, la généralisation de ce type de formation semble indispensable.

Mais la formation n'est pas le seul outil, d'autant que les pratiques sont en train de se développer de façon empirique. Ainsi **l'échange de bonnes pratiques**, la création de communautés d'échanges, le coaching des managers, l'accompagnement par les ressources humaines... sont autant d'autres leviers permettant de répondre à ces enjeux d'avenir.