

La grande bataille de l'avenir du télétravail

Depuis trois semaines, syndicats et patronat négocient pour faire évoluer le cadre du travail à distance. Les

WILLIAM PLUMMER
@PlummerWilliam

SOCIAL. Près de dix heures de négociations n'auront pas suffi aux partenaires sociaux pour trouver un terrain d'entente sur le très épineux dossier de l'encadrement du télétravail. Après deux jours de négociation et de rebondissements, le patronat devait envoyer mardi soir une ultime proposition de texte aux syndicats, et ce pour une prise de position ce mercredi matin avec, à la clé, un possible accord national interprofessionnel (ANI) qui remplacerait celui de 2005 ou un aveu d'échec...

Plusieurs participants ont assoupli leurs positions dans la dernière ligne droite, laissant présager la possibilité d'un accord. « En dé-

marrant la réunion mardi matin, je n'envisageais pas une issue favorable. Mais finalement, il y a eu une ouverture de façade et le patronat s'en est saisi », explique Eric Courpottin, pour la CFDT. « Nos propositions ont fait mouche pour relancer d'ultimes ajustements. Espérons que nous serons entendus », abonde Catherine Pinchaut, de la CGT. Les autres structures syndicales ne sont pas aussi optimistes. Jean-François Foucard, de la CFE-CGC, juge que la version actuelle du texte doit aller « à la poubelle ». Quant au négociateur de la CGT, Fabrice Angéni note sans surprise comme à chaque fin de négociation « des reculs significatifs ».

En abordant ce chantier sensible, la tâche ne s'annonçait pas simple tant les positions des deux camps divergeaient. Dès le lancement des

premières discussions début juin et l'élaboration d'un simple diagnostic partagé, le patronat a freiné des quatre fers pour ne pas s'engager sur le terrain d'une nouvelle négociation. Et ce pour une raison simple : le Medef, la CPME et l'U2P sont persuadés qu'un ANI sur le sujet s'avérerait très vite obsolète et qu'il ne serait pas la solution idoine pour encadrer le télétravail. Cette organisation du travail à distance diffère en effet d'un secteur à un autre, d'une entreprise à une autre ou même d'un poste à un autre.

Négociation sur le terrain

De surcroît, l'idée de fixer une règle nationale contraignante pour une minorité de travailleurs - environ de 40% des emplois sont télétravaillables en France, d'après diverses études - semble totalement

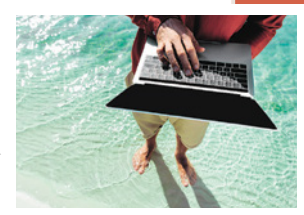
désuète. L'ambition du camp patronal au début des discussions était donc claire : rester dans le cadre légal actuel (c'est-à-dire rester à la loi de 2005) et continuer à négocier la mise en œuvre du télétravail au sein des entreprises, voire des branches.

C'était toutefois sans compter sur la demande unanime des syndicats et surtout sur la pression du gouvernement qui souhaitait voir le cadre de la pratique évoluer, compte tenu du contexte épidémique. En cas d'absence de terrain d'entente et d'un accord en bonne et due forme, le gouvernement ne cachait pas qu'il pourrait par la suite s'approprier le sujet et légiférer à sa guise. Une menace on ne peut plus crédible que l'exécutif a plusieurs fois agi de la sorte depuis le début du quinquennat. Dès lors, compte

tenu de la menace de perdre la main et pour éviter de se faire dicter ses choix par d'autres que lui-même, le patronat a accepté bon gré mal gré le chemin de la négociation. « Ils y sont allés à reculons et contraints car le contexte ne permet pas autre chose », estime Catherine Pinchaut.

Simple rappel des règles

Mais pas question d'aller contre l'intérêt des entreprises. Le négociateur du Medef, Hubert Mongon, s'est dès le départ montré on ne peut plus clair, en septembre : pas question de refondre complètement l'encadrement du télétravail, mais simplement de « rappeler le droit applicable et de se pencher sur les nouvelles questions qui sont apparues » avec la crise. Et si accord il devait y avoir, il ne serait « ni normatif, ni prescriptif ».



TÉLÉTRAVAIL

Une opportunité partagée si l'évolution est anticipée

Des risques sociaux d'isolement

DÉCRYPTAGE
Marc Landré
mlandre@lefigaro.fr

Qu'on le veuille ou non, le télétravail va se développer. Pas par dogmatisme, mais par pragmatisme. Demain, le travail à distance n'aura rien à voir avec ce que 5 millions d'actifs ont expérimenté au printemps lors du premier confinement, quand les Français ont basculé du jour au lendemain sans préparation ni matériel adéquat dans une forme de travail en mode dégradé. Avec les enfants non scolarisés à domicile et toutes les conséquences négatives (solitude, déprime, surcharge de travail...) qu'on a alors listées.

Le télétravail demain n'aura également rien à voir avec ce que certains start-up ou Gafa veulent faire croire : du travail à distance cinq jours sur cinq ou sept et à vie. « Le 100% télétravail est une comédie, rapporte Bruno Mettling, président du cabinet Topics et auteur en 2016 d'un rapport sur l'impact du numérique sur le travail. La dimension

collective ne va pas disparaître du jour au lendemain, les équipes auront toujours besoin de se retrouver en présentiel pour compenser les plages de temps en solitaire. » Bien sûr, le télétravail sera à organiser, penser. Que ce soit en matière de suivi de la charge de travail individuel ou encore de relation quotidienne entre les managers et les salariés. « Un des grands enjeux du développement du télétravail est la mise en place de règles de régulation pour limiter les excès en rythme de croisière », prévient ainsi Bruno Mettling.

Gains de productivité

En tout cas, la gestion des relations au travail ne pourra pas se baser que sur des reportings quotidiens mais au contraire sur de la confiance et de l'autonomie partagées. Et on a bien vu au printemps que le résultat, malgré les réticences de certains managers qui demeurent encore aujourd'hui, pouvait être au rendez-vous... « Il faudra définir de nouveaux rites managériaux », martèle Bruno Mettling, pour qui les deux postures extrêmes, du tout-télétravail ou de la « téléglan-douille », ont du plomb dans l'aile. « À moyen terme, déconfiner le tra-

vail à distance signifie adopter une approche proactive et dynamique du travail à distance, note à juste titre Martin Richer, responsable du pôle travail et emploi du think-tank Terra Nova. Il ne s'agit pas seulement de s'adapter aux mutations du travail, notamment à une hybridation croissante entre présentiel et distanciel. Il s'agit de réaliser et partager les bénéfices qu'apporte le travail à distance pour l'entreprise, pour les salariés et pour la société. Il s'agit d'améliorer la qualité de vie. »

Et c'est possible, à en croire une note de la Direction du Trésor, pour qui « les gisements de productivité sont en théorie multiples », dus à un accroissement de la quantité de travail effectif permis par les économies de temps de transport, une meilleure concentration des salariés ou un investissement supérieur pour « compenser » l'absence physique. Le télétravail réduirait aussi les coûts pour les entreprises (immobiliers, énergétiques...) liés à la réduction des espaces de travail. « En outre, le télétravail pourrait accélérer le déploiement de l'économie numérique et favoriser ainsi des gains de productivité », note encore le Trésor. ■

Le télétravail est un mode d'organisation du travail comme un autre qu'il faut réguler et prévoir entreprise par entreprise mais qui ne peut se résumer à un mix de deux jours à distance et trois jours en présentiel pour tous et partout

BRUNO METTLING, PRÉSIDENT FONDATEUR DE TOPICS

CORINNE CAILLAUD @corinnecaillaud

Les chiffres inquiètent : 58% des salariés en 100% télétravail sont en détresse psychologique, selon le Baromètre de la santé psychologique des salariés français en période de crise du cabinet Empreinte humaine, diffusé le 18 novembre. Signe que le sujet inquiète au gouvernement, le ministre de la Santé a consacré jeudi dernier une part de son point presse à l'impact psychologique du confinement. Olivier Véran a d'ailleurs annoncé « qu'avec Elisabeth Borne, conscients du fait que le télétravail peut être pesant, nous avons réactivé le numéro vert 0800 130 000 ». Depuis avril, ce dispositif « d'écoute, soutien et conseil aux télétravailleurs » a reçu plus de 2 millions d'appels et enregistre actuellement... 20 000 par jour.

Plus profondément, la crise sanitaire heurte de plein fouet le rapport au travail des Français. « Alors que ces quinze dernières années ont été marquées par une grande accélération de l'activité professionnelle, le confinement a provoqué une dysrythmie sociale, soit une perte de

repères, en brisant la routine, ce qui a mis nombre de personnes en défaut », pointe Jean-Claude Delgènes, à la tête du cabinet d'expertise Technologia. D'autant que les individus investissent de plus en plus dans le travail, devenu le premier vecteur d'appartenance à la société (devant l'église, les syndicats ou les partis), et la pandémie est venue tarir ce lien social.

Par ailleurs, des salariés ont été contraints de basculer en télétravail alors qu'en temps normal ils avaient du mal à travailler seul. « Certains collaborateurs manquent d'autonomie et ont besoin d'évoluer dans un collectif pour mobiliser leur énergie », poursuit Jean-Claude Delgènes. Quant aux 30% de la population qui sont des ménages uniques, la crise a rajouté chez certains de l'isolement à la solitude. Pour Martin Richer, responsable du pôle Travail et Emploi de Terra Nova, qui vient de publier le rapport « Déconfiner à distance », il n'est toutefois pas juste d'associer l'isolement au télétravail. « L'isolement se caractérise par le manque de ressources dont a besoin un salarié pour effectuer son travail. Or il en existe aussi dans un contexte présentiel.

est lancée

entreprises refusent des dispositifs trop contraignants.

Pour les trois instances patronales, l'ANI de 2005, sa transposition dans la loi en 2012 et les ordonnances Macron de 2017 étaient bien suffisants. Une position confortée par une note publiée en novembre par la Direction du trésor selon laquelle le cadre juridique existant « semble suffisamment souple pour permettre une plus grande diffusion de cette pratique ». Mieux, le dialogue social en entreprise constitue même un « levier essentiel pour mettre en place le télétravail dans de bonnes conditions ».

En d'autres termes, le télétravail doit être négocié au plus près des entreprises, sur le terrain, pour s'adapter à leurs spécificités propres. Une ligne de conduite, rappelée par le gouvernement à de nombreuses reprises et tenue par les instances patronales tout au long de ce dernier

mois de négociation, où elles n'ont eu de cesse de camper leur position pour ne pas s'enfermer dans un cadre contraignant. « Dès le début de la négociation, il y avait des choses récurrentes comme le fait de réactiver des éléments de l'ANI de 2005, écrasés par les ordonnances travail. On a voulu préserver cette liberté acquise en 2017, qui offre beaucoup plus de possibilités au télétravail, et donc on ne souhaitait pas rajouter de la contrainte ou de la norme pour les entreprises », explique le numéro 2 de la CPME, Éric Chevéc. Une position corroborée dans une récente note par le think-tank progressiste Terra Nova, peu suspect d'être trop pro-entreprise. Plutôt qu'appliquer un cadre national contraignant, les entreprises doivent en négocier les modalités sur le terrain avec leurs représentants du personnel ou à dé-

faut publier « un plan d'action si possible concerté ou au pire unilatéral ».

Mais les syndicats, eux, ne l'entendent pas de cette oreille. L'un des principaux points de désaccord porte sur l'éligibilité des postes télétravaillables. Pour le patronat, cette question relève de la seule responsabilité de l'employeur. Mais pour les syndicats, les représentants du personnel doivent être mis dans la boucle pour en décider. À cela s'ajoute toujours une myriade d'autres désaccords sur la prise en charge des frais de télétravail, la responsabilité de l'employeur, la réversibilité du télétravail...

Mardi soir dans son allocution, Emmanuel Macron a rappelé que le télétravail devait rester la règle « quand c'est possible » au moins jusqu'à la fin de l'année, et probablement au-delà... ■



J.-C. MARINARA/LE FIGARO

Le télétravail pourrait être un héritage positif de cette crise si grave. Mon vœu, c'est qu'il survive à cette pandémie.

JEAN CASTEX,
LE 17 NOVEMBRE

Un système adopté par les entreprises britanniques moins hiérarchisées

ARNAUD DE LA GRANGE
@arnauddelagrang
CORRESPONDANT À LONDRES

Les rues de la City sont spectaculairement désertées. D'un confinement à l'autre, les Britanniques sont bien moins revenus au bureau que les Français. La consigne « working from home » est ici bien accueillie. D'autant mieux qu'avant la pandémie, le télétravail était plus développé au Royaume-Uni que dans bien d'autres pays d'Europe, à l'exception des Pays-Bas et des pays nordiques.

Comme partout sur le continent, la flambée du virus a fait bondir le télétravail. Selon les diverses études, entre 50 et 60 % des employés britanniques ont travaillé de chez eux depuis le premier confinement de mars et jusqu'à aujourd'hui. Des chiffres qui diffèrent selon les activités : si l'on en vient aux cols blancs, on atteint un taux de 80 %. La particularité britannique réside ailleurs. Avant que le coronavirus ne frappe, le télétravail avait beaucoup progressé au Royaume-Uni durant la dernière décennie.

Selon les chiffres officiels de l'ONS, quelque 1,7 million sur les 32,6 millions d'actifs britanniques déclaraient travailler principalement de chez eux. Soit un doublement en une décennie. Et près de 30 % d'entre eux travaillaient partiellement à la maison.

Cette progression du télétravail a été favorisée par le règlement sur le travail flexible, édicté en 2002, qui a établi un « droit de demander » un tel aménagement sans que l'employeur ne puisse refuser sans de bonnes raisons. À l'origine conçu pour les parents ayant de jeunes enfants, ce droit s'applique depuis 2014 à toute personne ayant un emploi. Et depuis 2012, le gouvernement a soutenu cette flexibilité avec un concept élargi de « smart working » (travail intelligent). « C'est l'une des raisons pour lesquelles la fonction publique et une

grande partie des administrations locales ont pu passer si facilement au travail à distance en mars. Ils étaient déjà prêts à le faire, commente Andy Lake, créateur du site Flexibility, et Boris Johnson semblait n'avoir pas idée de cela quand, en août, il a exhorté les fonctionnaires à retourner au bureau. La plupart ont simplement continué à travailler de la maison... »

Responsabilité

Cette législation a ses fondements culturels, avec une philosophie plus souple et libre du travail. « Dans le monde anglophone, la culture d'entreprise est moins formelle et hiérarchisée qu'en France par exemple, où il semble que les managers aiment voir leurs troupes au bureau », poursuit Andy Lake. Londonien depuis quinze ans et cadre dans l'assurance, Mathieu M. estime que « l'on fait plus confiance ici à la responsabilité individuelle ». « Les Britanniques sont plus autonomes, ont moins besoin d'être encadrés que les Français, ajoute-t-il, et le seul fait de parler de "working from home" plutôt que de "teleworking" en dit long sur le côté confortable qui les séduit... »

Cette brutale accélération du télétravail provoquée par le virus sera-t-elle pérenne ? « Toutes nos enquêtes montrent qu'une majorité de personnes ayant travaillé à domicile pendant la crise souhaitent continuer », commente Dan Lucy, de l'Institute for Employment Studies (IES) avec un modèle hybride, un équilibre entre la maison, deux ou trois jours, et le bureau ». Côté entreprises, l'idée fait son chemin. Selon une étude du Chartered Institute of Personnel and Development, près de 40 % d'entre elles envisagent une telle évolution. Une enquête menée par Gartner auprès des directeurs financiers montre que 74 % d'entre eux veulent réduire leur portefeuille immobilier. Au-delà du bien-être, et donc du rendement des employés, ce sont bien les économies possibles qui sont en ligne de mire. ■



et de détresse qui peuvent être évités

En distanciel, l'isolement est lié à un télétravail excessif quasi permanent », détaille-t-il. Et pour ce spécialiste, dès lors que dans une entreprise les pratiques managériales sont bien ancrées, identifier qui peut en souffrir et gérer cette situation est tout à fait possible.

À ce phénomène d'isolement s'ajoute le fait que « l'incertitude, la peur de voir disparaître son entreprise, conduit à un surengagement

« Certains collaborateurs manquent d'autonomie et ont besoin d'évoluer dans un collectif »

JEAN-CLAUDE DELGÈNES (TECHNOLOGIA)

au travail qui peut amener les gens à un travail sacrificiel pour se protéger », relève Jean-Claude Delgènes. Mais c'est aussi le genre de comportement qui peut mener, en présentiel, à l'épuisement professionnel, le burn-out.

Le manque de maturité numérique des entreprises, et le fait que tous les salariés ne maîtrisent pas

correctement les outils digitaux, est un autre facteur de stress. « Des collaborateurs qui jusqu'alors n'avaient jamais posé de problème se retrouvent dans une grande vulnérabilité parce que les dispositions matérielles ne sont pas réunies pour leur permettre de travailler dans de bonnes conditions », souligne le président de Technologia.

Enfin, la non-préparation du management, qui se retrouve embarrassé avec cette nouvelle modalité de travail, est aussi vecteur de risques psychosociaux. « Certains managers ont des exigences professionnelles démesurées dans cette période et donnent plus de travail que d'ordinaire pour être sûres que leurs collaborateurs sont bien occupés », poursuit Jean-Claude Delgènes. Un mauvais calcul puisque au-delà du stress provoqué, ce type de comportement peut conduire le salarié à la perte de sens de son travail.

« Le travail en présentiel ne doit pas être plaqué sur le travail en distanciel. Les deux systèmes ont leurs points forts et leurs points faibles et l'important est de bien articuler les deux », plaide Martin Richer, dont le cercle de réflexion soutient l'idée d'un télétravail hybride. ■

Il faut éviter les cinq jours sur cinq qui dégradent les collectifs de travail et la créativité, car les salariés sont trop focalisés sur leur tâche.

MARTIN RICHER
(TERRA NOVA)

salesforce

Nous rapprochons les ENTREPRISES de leurs CLIENTS

Bonjour ! Nous, c'est Salesforce. Nous aidons les entreprises à orchestrer l'ensemble de leurs activités marketing, vente, service client et IT sur la plateforme CRM n°1, même à distance. De quoi offrir à chaque client une expérience sur-mesure à la hauteur de leurs attentes.

Rendez-vous sur salesforce.com/bonjour