

Le travail hybride socialement responsable, nouveau défi des entreprises

Entretien avec
Martin Richer
 Consultant, Responsable
 du pôle Entreprises de Terra Nova

Semaine sociale Lamy : Vous venez de publier un rapport prônant le « travail hybride socialement responsable »*. De quoi s'agit-il ?

Martin Richer : En 2013, nous avons lancé une enquête participative visant à identifier les mesures qui permettraient d'améliorer les conditions de travail en France. Le télétravail faisait alors partie des leviers identifiés comme utiles mais insuffisamment mis en œuvre. À l'époque, le télétravail institutionnalisé, c'est-à-dire pratiqué de façon régulière au moins une fois par semaine, ne représentait que 3 %. Les grandes grèves de la SNCF fin 2019 ont enclenché un premier mouvement vers plus de télétravail, mouvement qui s'est accentué avec la crise sanitaire de la Covid-19 et les confinements successifs. Nous sommes alors passés de 3 % à 30 % de salariés en télétravail. Nous avons réalisé deux nouvelles enquêtes en mars 2020 (premier confinement) et novembre 2020 (second confinement) qui ont confirmé l'intérêt pour ce mode d'organisation du travail, et ce malgré des conditions matérielles très dégradées et une mise en place « à marche forcée ». À l'époque, Terra Nova a notamment alerté les pouvoirs publics et les partenaires sociaux de la sous-utilisation du travail à distance qui constituait pourtant un moyen privilégié de limiter l'exposition des salariés au virus tout en maintenant l'activité économique. Aujourd'hui, il est temps de poser un premier bilan et d'en tirer les conséquences pour promouvoir un télétravail raisonné, sorti du champ de la précipitation et de l'urgence. Le rapport pose les sept caractéristiques de l'environnement de travail de demain, que nous appelons le travail hybride socialement responsable. Il s'agit d'un mode de déploiement des processus de travail « gagnant-gagnant-gagnant » : gagnant sur le plan économique, gagnant sur le plan social et gagnant sur le plan environnemental.



Le télétravail garde encore en France une mauvaise image du salarié oisif qui fait autre chose que son travail sur son temps de télétravail

Comment rendre ce droit effectif dans l'entreprise ? Quels sont les obstacles ?

M. R. : Nous ne prôtons pas le télétravail cinq jours sur cinq sauf exceptions. Nous critiquons d'ailleurs dans le rapport certaines entreprises qui, à notre sens, sont allées trop loin. Mais nous sommes également défavorables aux employeurs qui, pour certains, sont prisonniers d'idées stéréotypées et ne développent pas le télétravail autant qu'ils le pourraient. Le télétravail garde encore en France une mauvaise image du salarié oisif qui fait autre chose que son travail sur son temps de télétravail. Nous citons l'exemple dans le rapport de l'entrepreneur qui veut avoir ses collaborateurs « à portée d'engueulades ». Ou encore du chef d'entreprise qui explique que « dans télétravail, il y a télé ». La culture du présentisme est tellement ancrée que nous avons entendu, lors de nos

entretiens, des salariés nous dire se forcer à aller au bureau, même s'ils y sont moins efficaces, parce qu'ils ont moins de chance d'être augmentés ou promus s'ils sont

moins visibles au quotidien par leurs managers et parfois jugés à tort comme moins engagés. Il faut aussi savoir que 20 % des salariés disent avoir mal vécu le télétravail confiné, surtout les femmes mères de famille, les foyers monoparentaux avec enfants, les personnes vivant dans des logements petits ou mal équipés. Mais aussi des personnes qui télétravaillaient pour la première fois de leur vie et qui n'avaient pas été formées. De nombreux obstacles rendent le télétravail encore difficile pour une partie de la population active. Ce qui renforce les inégalités, notamment femmes-hommes, les premières étant plus adeptes du travail à domicile à temps plein.



* « Comment les nouvelles organisations du travail transforment l'entreprise : pour un travail hybride socialement responsable », Rapport Terra Nova, 7 oct. 2022 <https://ltnova.fr/economie-social/entreprises-travail-emploi/comment-les-nouvelles-organisations-du-travail-transforment-lentreprise-pour-un-travail-hybride-socialement-responsable/>

●●● *Vous encouragez le développement des tiers-lieux que vous proposez de financer via un « titre télétravail ». Pouvez-vous expliquer ?*

M. R. : En effet, face à l'absence d'espace de travail dédié au domicile, l'exercice du travail à distance dans des tiers-lieux à proximité du domicile offre une alternative intéressante. Ils sont une réponse au risque d'isolement du télétravailleur. Sur le plan économique, ils facilitent la vie professionnelle des collaborateurs, les échanges entre salariés d'entreprises différentes et permettent de faire jaillir de nouvelles idées. Ce sont également des outils d'aménagement du territoire pertinents : ils participent à la dynamique des territoires et du tissu économique local tout en diminuant l'empreinte carbone en limitant les déplacements inutiles. C'est pourquoi, nous proposons la généralisation d'un « titre télétravail », comme le prévoyait une proposition de loi de la députée Frédérique Lardet, déposée en novembre 2021. Ce « titre télétravail » prendrait la forme d'une allocation forfaitaire à la charge de l'entreprise et du CSE. Il permettrait de financer l'accès pour les salariés à un espace de *coworking* ou autre tiers-lieu de leur choix. Son montant, initialement fixé à 600 euros, pourrait être modulé par accord d'entreprise pour s'adapter aux besoins des salariés : logements petits ou avec une mauvaise couverture réseau, présence d'enfants en bas âge, salariés handicapés nécessitant plus de télétravail, situation du marché de l'immobilier local...

Dans la mesure où il participerait au soutien de l'attractivité des territoires, il pourrait aussi être abondé par les collectivités territoriales.



L'exercice du travail à distance dans des tiers-lieux à proximité du domicile offre une alternative intéressante. Ils sont une réponse au risque d'isolement du télétravailleur

Vous préconisez également la création d'un droit effectif au télétravail opposable à l'employeur.

M. R. : Des premiers jalons esquissant un droit au télétravail opposable ont déjà été posés en France dans les ordonnances Travail de 2017. Ainsi, l'employeur qui refuse d'accorder le bénéfice du télétravail à un salarié qui occupe un poste éligible à un mode d'organisation en télétravail dans les conditions prévues par accord collectif ou, à défaut, par la charte, doit motiver sa réponse. La Convention citoyenne sur le climat a également proposé d'instaurer un plancher d'une journée de télétravail par semaine si le poste est jugé éligible. Dans ces conditions, l'employeur, sauf raison particulière qu'il doit justifier, ne peut refuser la demande du salarié. Cette disposition, qui n'a pas été reprise dans la loi à ce jour, préfigure un « droit au télétravail opposable », qui serait inhérent à tout contrat de travail.

Certains pays européens ont légiféré pour imposer le télétravail à l'employeur. Le modèle allemand a retenu notre attention. Il prévoit un droit au télétravail d'au moins 24 jours par an, si les tâches des

salariés et les activités de l'entreprise le permettent. Concrètement, les employeurs allemands doivent offrir la possibilité à tous leurs salariés de travailler depuis leur domicile au moins 24 jours par an en l'absence d'une « *raison professionnelle impérieuse* » de venir sur le site de l'entreprise.

Nous proposons dans le rapport la mise en place, par un accord national interprofessionnel, d'un socle annuel minimum et des conditions d'exercice de ce forfait jours. Ce seuil initial serait fixé à 24 jours comme en Allemagne, et pourrait être relevé par un accord de suivi, dans les trois ans suivant le premier accord. De même, les entreprises pourraient librement, par accord d'entreprise, rehausser ce seuil pour offrir un régime plus favorable à leurs salariés.

Vous parlez de « tâches » télétravaillables, plutôt que de « postes » ?

M. R. : Oui je me suis d'ailleurs vivement opposé à la position du ministère du Travail sur le sujet pendant la crise sanitaire. Nous raisonnons non pas en « poste éligible » ou « métier éligible », mais en tâche éligible. En effet, beaucoup de métiers sont partiellement propices au travail à distance, ce qui est cohérent avec l'idée du travail hybride. Du coup un métier qui n'est pas télétravaillable peut avoir en réalité une partie de ses tâches télétravaillables. Prenons l'exemple du technicien de maintenance chez Orange, exemple à l'époque utilisé par Élisabeth Borne pour justifier

que certains postes ne sont pas télétravaillables. En réalité, si l'on regarde ses tâches, il a en plus de son travail de terrain, un stock de pièces détachées à gérer, des contacts avec des fournisseurs, des

rapports à écrire... Au final, dans certaines situations, ce sont deux jours sur cinq télétravaillables ! Cette approche permet, d'après nos calculs, de doubler le potentiel d'accès au télétravail. Mais beaucoup d'acteurs sociaux sont restés sur une vision très étroite du télétravail. Pourtant il y a là une opportunité de réduire les risques d'inégalités entre les cols blancs qui télétravaillent sans problème et les cols-bleus qui ne le peuvent pas, et donc les tensions sociales internes. Nous proposons aussi, dans le rapport, que les moyennes et les grandes entreprises consacrent une partie des économies réalisées grâce au télétravail à l'amélioration des conditions de travail pour les postes non éligibles au télétravail. Le montant de ce budget dédié serait estimé par la différence entre les économies chiffrables dues au télétravail (hausse de la productivité, économie de surface et autres frais généraux) et les coûts supplémentaires supportés par l'entreprise (achat de matériel pour les travailleurs à distance, forfait tiers-lieux supporté par l'entreprise...). Il serait alloué en partie à l'amélioration des postes non éligibles au télétravail, soit pour les rendre au moins en partie éligible au télétravail, soit pour en réduire la pénibilité. Le calcul

du budget et son utilisation seraient discutés en réunion de CSE et pourraient aussi être vérifiés par l'expert-comptable désigné par le CSE à l'occasion de sa mission annuelle d'analyse des comptes.

Quel doit être le rôle des IRP dans ce modèle ? Quid notamment de l'exercice des droits syndicaux ? Vous parlez de « reconception du dialogue social » ...

M. R. : Nous suggérons en effet une réorientation des négociations. Beaucoup d'accords télétravail ont été conclus ces dernières années en réponse à la crise sanitaire. Aujourd'hui l'enjeu n'est plus là ; il est sur le travail hybride. Il faut recréer du collectif et de la sociabilité dans le monde numérique, trouver les bonnes articulations entre ce qui se fait en présence et ce qui se fait à distance. Dans l'ensemble, les entreprises n'ont pas encore fait l'effort d'aller découvrir toutes les possibilités qui s'offrent à elles pour recréer de la sociabilité dans l'environnement numérique.

L'équipement du télétravailleur doit également être un sujet de négociation dans les entreprises. Il s'agit de créer un contexte de travail équitable, équipé et protégé. Tous les salariés doivent pouvoir travailler à distance dans de bonnes conditions et pas seulement les cadres supérieurs qui bénéficient d'un espace dédié à domicile, d'un ordinateur portable, d'une bonne connexion, etc. Ceux qui ne sont pas dans ces conditions de confort doivent pouvoir accéder aux tiers-lieux ou, à défaut, bénéficier d'une compensation pour les coûts engendrés par le travail à domicile. Trop d'entreprises n'ont encore rien prévu dans ce domaine, ce qui accentue les inégalités. Enfin, il y a un enjeu autour de la présence numérique des organisations syndicales. Aujourd'hui, toutes n'ont pas la possibilité d'être présentes sur le réseau social ou l'intranet de l'entreprise, d'avoir accès aux adresses email des salariés pour communiquer avec eux par ce biais. Si rien n'est fait rapidement, le taux de syndicalisation va continuer de baisser et les DRH finiront par ne plus avoir d'interlocuteurs pour négocier. Ou alors ils discuteront avec des salariés qui prendront un mandat pour se protéger et là le dialogue social n'est plus le même. Les DRH doivent encourager les meilleurs à prendre un mandat. Et les entreprises tirer les conclusions du fait qu'elles évoluent désormais dans le monde virtuel et qu'elles ne peuvent plus raisonner à partir de vieilles pratiques comme la distribution physique de tracts à la sortie de l'usine. Un peu de modernité ne nuit pas, y compris au dialogue social !

Quid du calcul du temps de travail ? Faut-il mettre tout le monde au forfait jours ?

M. R. : Danielle Kaisergruber, dirigeante de DKRC, cabinet d'études européennes, l'évoque en effet dans le cadre du rapport. Elle constate que le travail

hybride pose la question de la comptabilisation du temps de travail « sachant que les règles du jeu définies par le Code du travail ou les réglementations publiques ont été conçues pour des organisations classiques reposant sur une unité de lieu et de temps ». Elle constate qu'il « demeure pour l'instant un grand flou sur la question du temps de travail des salariés qui télétravaillent et ne sont pas en forfait jours. De nombreuses entreprises souhaitent connaître leurs horaires de travail comme en présentiel, ne serait-ce que pour des raisons de prévention des accidents du travail, avec les systèmes de badges électroniques, d'entrée sur les logiciels propres de l'entreprise... mais on ferme les yeux sur le fait que ce que les salariés plébiscitent dans le télétravail, c'est la possibilité de travailler au moment qui leur convient. La conséquence devrait être tout le monde en forfait jours, puisque l'on évalue le travail sur son résultat et non sur le temps de présence ! » Pour ma part, je laisse la question aux juristes. Ce qui compte à mon sens c'est avant tout le contrat social, c'est-à-dire les droits et les devoirs souvent implicites entre les salariés et leur entreprise, qui ne sont pas forcément documentés dans un contrat de travail mais qui font que les salariés s'impliquent ou non. Lorsqu'on brise l'unité de lieu, on brise aussi l'unité de temps, ce qui

n'est pas forcément une mauvaise chose puisque les entreprises sont de plus en plus réparties sur plusieurs fuseaux horaires et les salariés sont amenés à travailler en asynchrone.

L'équipement du télétravailleur doit également être un sujet de négociation dans les entreprises. Il s'agit de créer un contexte de travail équitable, équipé et protégé

Pour vous, la possibilité de télétravailler devient un élément déterminant de la marque employeur. Pouvez-vous expliquer ?

M. R. : Nous avons été effectivement surpris du nombre de candidats qui font du télétravail un critère de choix important de leur futur employeur. Selon Claire Blaizot, responsable relation entreprise de l'Apec, « un tiers des candidats n'intègrent pas une entreprise si son accord de télétravail n'est pas plus favorable que celui de l'entreprise dans laquelle ils sont ». Les entreprises ne sont pas suffisamment conscientes du handicap qu'elles s'infligent en ne développant pas et en ne communiquant pas suffisamment sur les possibilités de télétravail qu'elles offrent. Depuis la crise sanitaire, le marché du travail s'est renversé et désormais, surtout dans les niveaux élevés de qualification, ce sont les candidats qui choisissent leur entreprise. Leurs pratiques de recrutement doivent donc radicalement se modifier si elles veulent continuer d'attirer des talents. Le télétravail fait partie de la flexibilité qu'on attend de l'employeur. Il est donc devenu un élément déterminant de la marque employeur, au même titre que la conciliation vie professionnelle/vie personnelle, l'engagement vis-à-vis du réchauffement climatique ou de certaines causes sociétales et ●●●

●●● environnementales ou encore de la question du sens au travail, qui devient centrale dans le choix de l'employeur.

Vous soulevez le risque de voir apparaître des « télé migrants » ?

M. R. : En effet, si le cas des employeurs qui, dans un contexte de pandémie, refusent le télétravail lorsque celui-ci est techniquement possible constitue à notre sens un abus, d'autres abus sont aussi apparus du côté des salariés. On s'est surtout intéressé aux cas de salariés qui sans prévenir leur employeur, déménagent à plus de 200 km de leur lieu de travail puis mettent leur employeur devant le fait accompli et exigent de se faire rembourser leurs frais de transport; ou encore le cas des salariés qui partent à l'étranger avec les risques juridiques inhérents. Les employeurs doivent pouvoir prévenir ces situations sur le plan juridique. Jusqu'à présent, la Cour de cassation a toujours défendu la liberté de choix de domicile du salarié, sur le fondement de l'article 8 de la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales. Pour autant, l'employeur est responsable de la santé et de la sécurité de ses équipes, ce qui comprend le trajet domicile-travail. Ce point peut être un argument en cas de refus d'un lieu de vie trop éloigné du lieu de travail. La justice a d'ailleurs déjà validé le licenciement d'un salarié, responsable de support technique dans une entreprise des Yvelines, pour faute grave, après un déménagement en Bretagne, à plus de 400 km de son lieu de travail, sans en avoir informé son employeur. Le salarié a saisi la justice, mais a été débouté (CA Versailles, 11^e ch., 10 mars 2022, n° 20/02208) : l'argument de l'employeur, qui a mis en avant la source de fatigue que représentait le long trajet pour

son salarié (4 h 30 en voiture ou 3 h 30 en train) a été entendu. Mais la jurisprudence reste floue et la Cour de cassation ne s'est pas encore prononcée sur des cas post-confinement.

Les managers sont-ils, selon vous, suffisamment formés à ces évolutions ?

M. R. : les managers de proximité sont aujourd'hui très désemparés face à cette nouvelle organisation du travail. 71 % des directions entreprises n'ont pas prévu de les former au contexte du travail hybride alors que ce sont des acteurs clé de son développement. Or les changements sont difficiles. Les managers sont confrontés à une accélération de la transition managériale qui leur impose de passer d'un management traditionnel basé sur la discipline, la prescription du travail et l'obéissance à un management plus collaboratif basé sur la confiance, un contrôle du travail *a posteriori* et des boucles d'évaluation plus rapides. Ainsi, au lieu de faire une évaluation annuelle, ils doivent désormais faire une évaluation chaque semaine ou chaque mois, sur un format plus court où ils sont en soutien du collaborateur. Il ne s'agit pas tant de contrôler le travail que d'aider le salarié à surmonter les difficultés rencontrées. Cette transition est nécessaire dans tous les cas, mais le télétravail la rend d'autant plus indispensable. Elle doit s'accompagner par de la formation, du *coaching*, des séances de codéveloppement où les managers peuvent partager leurs difficultés dans un contexte sécurisé. L'enjeu est fondamental si on veut éviter de voir apparaître des tensions au sein des collectifs de travail et un accroissement des risques psychosociaux. ■

Propos recueillis par Sabine Izard