

RESSOURCES HUMAINES // Installé pour durer, ce mode de travail laisse en suspens quelques questions délicates. A régler par l'épreuve du terrain, ou bien par voie réglementaire ou législative.

Télétravail : les sujets qui fâchent

L'ANALYSE
de Muriel Jasor



A l'heure où les négociations salariales s'engagent, il apparaît, chez les salariés, que la question de la qualité de leur vie professionnelle rejoint, en importance, celle du salaire. « En France, 46 % télétravaillent, dont 39 % en hybride et 7 % à 100 % », indique la 8^e vague du Baromètre réalisé par OpinionWay pour le cabinet Empreinte Humaine. Et tout le monde s'accorde pour dire que le télétravail – pour les 46 % de salariés qu'il concerne, selon le Baromètre – va durablement s'inscrire, au sein d'un mode de collaboration hybride, dans un vaste mouvement de transformation des entreprises.

Considérant l'urgent besoin de reformer un collectif professionnel et les attentes des salariés en termes de flexibilité et d'autonomie, les accords d'entreprise ont en moyenne opté pour deux jours hebdomadaires de télétravail. Cependant, sous certains aspects, la mise en œuvre du dispositif pose quelques difficultés et soulève déjà nombre de questions. Et pas des moindres.

Quid d'un talent qu'on ne verrait jamais ?

Selon la dernière étude de l'Association nationale des directeurs/directrices des ressources humaines (ANDRH), 15 % des DRH rencontrent des difficultés dans la mise en œuvre de leur accord de télétravail. Des télétravailleurs manifestent une « opposition » face aux impératifs organisationnels et font des difficultés pour regagner le bureau. Quelque 12 % des salariés sondés par Ipsos/Empreinte Humaine ne seraient toujours pas retournés au bureau depuis le début de la crise, « leur niveau de détresse psychologique étant de 56 % pour ces derniers contre 36 % quand ils y sont retournés ».

« Attention à ce que le distanciel ne crée pas de la distanciation », met en garde Valérie Meimoun-Hayat, avocate en droit du travail, associée du cabinet HMS. Sauf cas médical spécifique concernant un proche ou lui-même, le salarié ne peut pas refuser un retour au bureau. Certes, pérenniser le télétravail garantit l'attraction de talents. « Mais à 100 % ? Quid d'un talent qu'on ne verrait jamais ? L'entreprise, ce n'est pas seulement de la production, c'est aussi des interactions », rappelle Benoît Serre, vice-président délégué de l'ANDRH.



Quelque 12 % des salariés sondés par Ipsos/Empreinte Humaine ne seraient toujours pas retournés au bureau depuis le début de la crise. Photo iStock

« Les métiers les plus "télétravaillables" sont les digitaux, ceux dont on a juste-ment besoin. Les soumettre à du télé-travail à 100 %, c'est ouvrir la porte à la délocalisation et à la concurrence mondiale », poursuit celui qui est aussi DRH France de L'Oréal. Dans un tel contexte, la France, avec ses coûts salariaux élevés et son modèle social très protecteur, serait à tous les coups perdante.

Alors que la loi de 2017 sur le renforcement du dialogue social a apporté des simplifications majeures pour mettre en place le télétravail et en a fait un droit pour le salarié (sous différentes conditions), l'ANDRH indique que des discussions achoppent sur les critères d'éligibilité, le nombre de jours à consacrer au télétravail et les modalités financières d'indemnisation. « Les DRH ont beaucoup travaillé sur des cas individuels, ces dix-huit derniers mois. Aujourd'hui, ils doivent replacer le curseur sur le collectif », prévient Audrey Richard, la présidente de l'ANDRH. « On compte certes quelques salariés réfractaires, confirme un responsable RH. D'un autre côté, il faut aussi faire avec des managers implicitement peu prompts, en dépit des accords signés, à considérer le télétravail comme du... travail, le jugeant peu adapté

à l'innovation et à la nécessité de coller aux demandes des clients. »

Effet amplificateur de l'organisation hybride : elle tend aussi à braquer le projecteur sur les managers qui ont toujours peiné à susciter de l'adhésion et à manifester leur confiance. La proportion de ces derniers serait estimée à 20 % puisque le baromètre Ipsos/Empreinte Humaine indique que huit télétravailleurs sur dix estiment avoir la confiance de leur management.

Coûts et responsabilité

Autre sujet délicat, celui des coûts. D'un côté, les factures de gaz et d'électricité évoluent à la hausse au domicile du télétravailleur ; d'un autre, toujours selon le baromètre Ipsos/Empreinte Humaine, 19 % des salariés (dont 35 % de télétravailleurs) déclarent avoir déménagé, parfois loin, depuis le début de la crise, alors que l'obligation de l'employeur de rembourser la moitié de ses frais de transport demeure. Quelle est alors la responsabilité de l'employeur par rapport au lieu d'exercice du télétravail ? Quid des risques d'accident ? Comment calculer la durée de l'activité professionnelle à distance ? En désaccord avec l'Accord national interprofessionnel

télétravail de novembre 2020, l'ANDRH demande au législateur d'adapter le Code du travail afin d'éviter, comme le considère aussi le professeur de droit du travail Jean-Emmanuel Ray, trop d'insécurité juridique pour les employeurs.

Tout ce qui touche à l'évolution du contrat de travail et à l'aménagement de ses conditions est en effet source d'un contentieux abondant. « Le principe de réversibilité inscrit dans la loi pour le télétravail est lui aussi générateur de situation conflictuelles lorsqu'il n'est pas bien balisé lors de sa mise en place. Le télétravail interroge le management des équipes sur le rapport au travail, à la distance et au temps. Plutôt qu'une nouvelle inflation réglementaire et/ou législative qui viendrait contredire une souplesse vitale pour une organisation du télétravail fédératrice et réussie, il vaudrait mieux miser sur un retour d'expérience terrain, dans les trois ans, et anticiper les nœuds de conflits et de résistance en privilégiant le dialogue social, qui doit adapter les accords aux enjeux de métiers, de responsabilité et d'autonomie. C'est la recherche de l'équilibre et de la mesure qui devrait prévaloir », estime de son côté Valérie Meimoun-Hayat.

Twitter @Mlji75112