

CORONAVIRUS : REGARDS SUR UNE CRISE

La série de contributions "Coronavirus : regards sur une crise" de Terra Nova s'efforce de mettre en partage des réflexions, témoignages et questionnements suscités par la pandémie de Covid-19 et ses multiples conséquences. Nous ouvrons à cette occasion nos pages à des partenaires d'horizons variés, témoins, acteurs, experts. Les idées qui y sont exposées ne reflètent donc pas toujours les positions collectives de Terra Nova.

DÉCONFINER LE TRAVAIL À DISTANCE

19 novembre 2020 | Par Martin Richer, responsable du pôle Entreprise, Travail & Emploi de Terra Nova

L'Etat et les entreprises n'ont pas su tirer les enseignements du premier confinement pour installer les conditions d'un travail à distance serein et efficace. Nous en payons le prix aujourd'hui : le second confinement se heurte à une mobilité des Français qui reste élevée, beaucoup plus élevée en tout cas qu'en mars et avril derniers. Le net recul du télétravail entre ces deux périodes explique une partie de ce décalage. On s'est ainsi privé d'un moyen d'endiguer plus encore le flux des contaminations de Covid-19 et d'accélérer le retour à une période moins contraignante. Les modélisations montraient pourtant dès septembre que l'option d'un confinement « allégé » se traduirait par un plateau plus tardif et plus élevé, alors que l'Insee a déjà établi un surcroît de mortalité de plus de 10% depuis le 1er septembre par rapport à 2019^[1].

Cette situation est d'autant plus surprenante que le travail à distance est sans doute le meilleur compromis entre impératif sanitaire et maintien de l'activité économique : il permet de réduire considérablement les contacts tout en continuant à travailler. Il semble même avoir apporté satisfaction à la majorité des salariés concernés lors du premier confinement et avoir permis, dans bien des cas, une salubre amélioration des relations entre managers et collaborateurs, comme nous l'avons souligné dans notre enquête il y a quelques mois ici même^[2].

[1] Insee, « Evolution du nombre de décès depuis le 1er septembre », <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4923977?sommaire=4487854>

[2] Voir « La révolution du travail à distance », Note Terra Nova, 29 avril 2020. Cette note s'appuie sur l'enquête #Montravailàdistance réalisée en partenariat avec la CFDT, Metis, Res publica et Management & RSE. Elle est soutenue par *Liaisons sociales magazine* (mensuel) et *Entreprise et carrières* (hebdomadaire). <http://tnova.fr/notes/la-revolution-du-travail-a-distance-l-enquete-montravailadistance-jenparle>

C'est d'autant plus regrettable que de nombreuses entreprises avaient réalisé des efforts importants dès le premier confinement, pour adapter leurs process, leurs outils et leur culture au travail à distance.

Il n'est cependant pas trop tard pour prendre le contre-pied de cette situation en accompagnant un développement proactif du travail à distance : même si ce second confinement devait s'interrompre dans le mois qui vient, il serait certainement utile de maintenir plus longtemps en télétravail un maximum de salariés de façon à éviter une troisième vague. Car le temps qui nous sépare de la protection collective que permettrait la distribution d'un vaccin efficace risque d'être encore long...

LE CONSTAT : LA MOBILITÉ DES FRANÇAIS ET LE REcul DU TRAVAIL À DISTANCE

Les données de mobilité issues de la collaboration Inserm-Orange démontrent que les Français circulent actuellement nettement plus que lors du premier confinement : elles traduisent une mobilité en recul de seulement 33% contre 63% au printemps dernier[3]. Les chercheurs de l'Inserm qui ont eu accès aux données de l'opérateur Orange, précisent que la hausse des trajets en dehors de la communauté de communes ou de la métropole de résidence est surtout marquée aux horaires des trajets domicile-travail ou domicile-école. La fréquentation RATP reflète le même mouvement : elle était à 5 % de la normale lors du premier confinement contre 30 à 50 % aujourd'hui. Idem pour la fréquentation SNCF (2,5 % des TER et 1 % des TGV entre mars et mai derniers contre 33 % des TER et 10 % des TGV aujourd'hui). Quant aux déplacements en voiture, ils seraient passés, d'après Google et Apple, de -80% lors de la première période à -40% à présent[4]. Enfin, selon Airparif, l'association chargée de la surveillance de la qualité de l'air en Ile-de-France, les premiers jours du deuxième confinement s'accompagnent d'une baisse de seulement 20 % des émissions de particules liées au trafic routier, alors qu'en mars, à la fin de la première semaine de confinement, elle avait enregistré un effondrement de 70 % de ces mêmes émissions. Bref, quel que soit l'indicateur retenu, la conclusion est la même et elle a de quoi inquiéter quand on regarde la courbe des décès liés à la pandémie ces dernières semaines.

[3] Mélanie Heard, « Un deuxième confinement « allégé »: quelles justifications ? », Note Terra Nova, 10 novembre 2020. Voir le site www.epicx-lab.com

[4] « Mobilité des Français », Journal de France2, 7 novembre 2020.

La situation est particulièrement nette dans les grandes métropoles françaises. Alors que les autres grandes capitales se sont mises au télétravail, les Parisiens – en alerte maximale depuis le 3 octobre – continuent d’aller au bureau. Le 13 octobre, la barre des 500km de bouchons avait une nouvelle fois été atteinte en Ile-de-France, un trafic jugé « exceptionnel ». Selon l’application Citymapper, les deux métropoles du monde où les niveaux d’utilisation des transports en communs sont le plus proches de leurs niveaux pré-Covid sont Paris (82%) et Lyon (98%). Pourtant, en Ile-de-France, les emplois dans les services (a priori propices au télétravail dans leur grande majorité) représentent 85% des postes occupés dans la région, une situation comparable à celle de Londres ou de Berlin où les transports en communs sont revenus à respectivement 53% et 60% de leur occupation pré-Covid, un niveau bien moindre qu’à Paris et Lyon.

Les pouvoirs publics pourront bien sûr se féliciter que l’économie ait beaucoup moins ralenti lors de ce second confinement. Selon les données publiées par la Banque de France le 9 novembre 2020 (enquête de conjoncture), en novembre – début du second confinement – l’activité reculera de 12%, soit trois fois moins qu’en avril dernier où elle s’était écroulée de 31%. La raison : ce second confinement a permis l’adaptation des entreprises qui – aux secteurs hôtellerie/restauration et culture près – tournent à présent à 89% de leur niveau normal pour l’industrie (vs 51% en avril) et à 75% pour les services. La chute de l’activité dans le secteur public est par ailleurs limitée par l’ouverture des écoles et des administrations. Une partie – mais une partie seulement – du recul du télétravail s’explique par cette adaptation. Par exemple, lors de ce second confinement, les agents publics de « front-office » vont au travail – contrairement à ceux de « back-office » qui sont plus souvent en télétravail.

Mais on peut – et d’une certaine façon on doit – faire le pari qu’un accroissement du travail à distance comparable avec ce qui avait été observé lors de la première vague aurait permis d’atteindre les mêmes niveaux d’activité économique tout en augmentant les bénéfices sanitaires. Le fort ralentissement économique lié au premier confinement n’était pas dû au télétravail, mais au fait que beaucoup avaient été empêchés de travailler et de consommer.

Cette fois-ci, la part du télétravail est très inférieure à ce que nous avons connu il y a six mois. Selon une étude de la DARES (direction de l’Animation de la recherche, des Études et des Statistiques) réalisée la dernière semaine du mois de mars 2020 (premier confinement), un quart de la population active française était en télétravail. Ce taux est même beaucoup plus élevé que cette moyenne dans certains secteurs : 63% dans les sociétés d’information et de la communication ou 55% dans les secteurs des banques et assurances.

Au total, cinq millions de Français ont télétravaillé en mars, mais ils n'étaient plus que 1,8 millions en octobre, selon la DARES. Ce chiffre de 1,8 million peut être comparé à un autre chiffre (très largement sous-estimé selon nous) sur lequel le ministère du travail a beaucoup communiqué : près de 8 millions d'emplois (soit plus de 4 emplois sur 10) seraient aujourd'hui compatibles avec le télétravail dans le secteur privé. Donc en octobre, alors que la seconde vague commençait à déferler, le télétravail ne se situait qu'à 22% de son potentiel !

Fin août, toujours selon la DARES, le télétravail ne concernait déjà plus qu'un salarié sur dix. Et fin septembre, seulement 12 % contre 70 % sur site (3 % étaient soumis au chômage partiel et 15 % en arrêt ou en congés). Cette proportion de 12% montre un « retour à l'avant-pandémie », puisqu'elle était de 17% en juin, et 25% en avril, en plein confinement. Pourtant, Marseille était déjà placée en zone d'alerte dite « maximale » et Paris et sa petite couronne s'apprêtaient à y entrer la semaine suivante.

Selon *The Economist*, les salariés français sont les Européens qui sont le plus retournés physiquement (c'est-à-dire en présentiel) au bureau : plus de 50% d'entre eux sont 5 jours sur 5 au bureau contre moins de 50% en Allemagne, 40% en Espagne et en Italie, et 30% en Grande-Bretagne[5].

Le ministère du Travail et plus largement le gouvernement ont d'abord refusé d'explicitier le caractère obligatoire du télétravail pour les tâches qui sont compatibles. Ce levier qui avait pourtant prouvé son efficacité lors du premier confinement n'a été actionné qu'avec parcimonie dans les mois qui ont suivi. A cette époque, l'hebdomadaire *L'Express* titrait : « Télétravail, les entreprises dans le flou »[6] et *Novethic* : « Covid-19 : Le télétravail, fortement recommandé par le gouvernement, reste marginal »[7]. Le 4 octobre, Élisabeth Borne ne faisait que "l'encourager", alors même que Paris et sa petite couronne passaient en zone d'alerte maximale : "J'invite les employeurs et les salariés à recourir autant que possible au télétravail pour ralentir la circulation du virus", lançait-elle, avec une prudence cumulant la force de l'invitation avec le vertige flou du « autant que possible ». Ce même jour, des images des stations de métro saturées de voyageurs après des incidents de trafic étaient partagées en masse sur les réseaux sociaux. Le 14 octobre, Frédéric De Monicault résumait l'impression générale dans *Le Figaro* : « Covid-19 : le télétravail encouragé mais pas obligatoire ».

[5] « Covid-19 has forced a radical shift in working habits », *The Economist*, September 12, 2020

[6] *L'Express*, 27 août 2020

[7] *Novethic*, 5 octobre 2020

[8] Voir <https://www.lefigaro.fr/politique/le-teletravail-encourage-mais-pas-obligatoire-20201014>

Le ton a commencé à évoluer le 16 octobre, alors qu'un nouveau protocole à destination des entreprises était mis en ligne. Le ministère du Travail demandait alors aux employeurs de "fixer un nombre minimal de jours de télétravail par semaine, pour les postes qui le permettent". C'était bien évidemment aux entreprises de déterminer quels sont « les postes qui le permettent ».

Selon une source gouvernementale citée par l'AFP, le choix du couvre-feu a divisé le gouvernement. Au moins quatre ministres, dont des poids lourds, s'y sont opposés, pointant le risque d'une fracture sociale entre cols bleus exposés à la contamination et cols blancs abrités grâce au télétravail[9]. En particulier, la crise sanitaire a mis en évidence le rôle primordial des « premiers de corvée », que les Américains appellent de façon précise et concise *the essentials*, qui ont permis au pays de fonctionner durant le premier confinement mais au prix d'une plus forte exposition au risque de contamination.

D'ailleurs, le Président n'a pas appelé dans son allocution télévisée à mettre en place plus de télétravail dans la fonction publique ou dans les entreprises privées. Il a jugé que l'entreprise est un "collectif" et qu'on "a besoin d'échanger avec les collègues de travail". A aucun moment n'a affleuré l'idée que des échanges très riches eux aussi peuvent se dérouler dans un environnement distancié. De même, il a refusé de fixer une règle générale, se contentant d'inciter à envisager "deux à trois jours de télétravail par semaine" pour "réduire un peu la pression collective". Sans aller jusqu'à prôner le télétravail à 100%, pourquoi ne pas aller plus loin lorsque la nature des tâches le permet ? Selon lui, cela devait être "négocié dans les branches et au plus près dans l'entreprise". La négociation interprofessionnelle réclamée depuis le premier confinement par les organisations syndicales serait donc inutile ?

La France se caractérise par sa réticence à rendre le télétravail obligatoire lorsqu'il est possible, y compris par temps de pandémie meurtrière, et même par son incapacité à ouvrir une négociation qui pourrait discuter des critères qui font qu'une tâche est « télétravaillable » (c'est-à-dire éligible au télétravail) ou non. Pendant ce temps, au Luxembourg, on réfléchit à un droit au télétravail, que l'employeur ne pourrait refuser. La Convention citoyenne pour le climat a elle-même proposé la reconnaissance d'un tel droit dans des termes un peu différents[10]. En Allemagne, Hubertus Heil, le ministre du Travail, a annoncé en juin une proposition de loi sur le télétravail. Selon la presse allemande, le texte prévoit un droit au télétravail, au domicile ou ailleurs, pour au moins 24 jours par an, si les tâches des salariés et les activités de l'entreprise le permettent.

[9] Voir AFP, « Covid-19 : nouveau tour de vis, voire couvre-feu, Macron va trancher », 14 octobre 2020

[10] Voir « Les propositions de la Convention Citoyenne pour le Climat », Juin 2020, Version corrigée en octobre 2020, p. 238, <https://propositions.conventioncitoyennepourleclimat.fr/pdf/ccc-rapport-final.pdf>

En Italie, on étudie la possibilité d'imposer des quotas d'effectifs en travail à distance aux entreprises. Au Portugal, le télétravail a fait l'objet d'un décret au printemps dernier, donnant une valeur légale à l'obligation et pouvant ouvrir la voie à des sanctions. Mais en France, on préfère s'en tenir au *statu quo* et fermer les libraires et les fleuristes...

D'autres pays d'Europe – les Pays-Bas, depuis 2015, et plus récemment l'Espagne – se sont dotés de dispositifs encadrant le télétravail ; la Grèce et l'Irlande ont annoncé leur intention de le faire. Mais en France, on se refuse à la négociation d'un accord contraignant...

Lors d'une conférence de presse le 29 octobre 2020, pendant laquelle ont été précisées les modalités du nouveau confinement de quatre semaines en France (du 30 octobre au 1er décembre), Élisabeth Borne a enfin commencé à infléchir son point de vue sur la question. Le télétravail "n'est pas une option" mais "une obligation" pour les travailleurs, salariés ou indépendants qui peuvent exercer leur activité à distance, a martelé la ministre du Travail. "Cette obligation sera inscrite dans la nouvelle version du protocole national en entreprise", a-t-elle indiqué. Deux points sont cependant à relever :

1. On continue à raisonner « métier » plutôt que « tâches », ce qui limite considérablement le potentiel du travail à distance.
2. On accepte comme intangible le caractère « télétravaillable » des tâches, ce qui constitue un second facteur de limitation, comme si le premier confinement ne nous avait pas appris qu'un nombre considérable de tâches réputées non compatibles avec le télétravail le sont brutalement devenues du fait d'une contrainte extérieure.

Lors de cette même conférence de presse il a été précisé que les administrations sont soumises aux mêmes règles et "à compter de vendredi, les agents dont les fonctions peuvent être exercées totalement ou principalement à distance doivent impérativement être placés en télétravail cinq jours par semaine", a précisé une circulaire de la ministre de la Fonction publique, Amélie de Montchalin. La réalité est très loin de cette instruction...

Les directives du ministère du Travail recommandent le télétravail "quand c'est possible", si bien qu'il reste à la libre interprétation des entreprises et devient vite facultatif. Ce caractère facultatif apparaît comme contradictoire avec les recommandations fortes de l'OMS et du Conseil scientifique qui n'ont cessé de marteler l'importance de développer au maximum le télétravail.

Le protocole sanitaire national, actualisé le 29 octobre par le ministère du Travail, a marqué une évolution en demandant aux entreprises de généraliser au maximum le télétravail : « *Le temps de travail effectué en télétravail est porté à 100 % pour les salariés qui peuvent effectuer l'ensemble de leurs tâches à distance* ». Mais le protocole ne fait jamais mention d'une « obligation » de placer les salariés en télétravail lorsque la nature des tâches le permet et bon nombre de directions d'entreprise ont fait savoir qu'elles considèrent cette demande comme une simple recommandation. Quelques jours après la mise en ligne de cette nouvelle version du protocole sanitaire, le quotidien *Le Parisien* rendait compte de l'avis de juristes dans un article intitulé « Télétravail : ces entreprises qui rechignent »^[11]. Parmi eux, ce point de vue de Béatrice Pola, avocate associée au Cabinet Proskauer Rose LLP : « Le protocole sanitaire, les déclarations du président de la République, celles du Premier ministre ou de la ministre du Travail n'ont pas force de loi ».

Malheureusement, ces « entreprises qui rechignent » sont confortées par le Conseil d'Etat, qui a estimé le 19 octobre, dans une ordonnance, que le protocole consiste en « un ensemble de recommandations ». Le 4 novembre, alors que le pays entrait dans sa deuxième phase de confinement, Bruno Le Maire, ministre de l'Économie indiquait de son côté sur Radio Classique, que le télétravail était bien « une recommandation »^[12].

Le ministère du Travail a bien mis en avant la responsabilité pénale de l'employeur, puisque depuis une jurisprudence de 2015, une obligation de moyens renforcés lui est imposée en matière de préservation de sécurité des salariés. Mais il n'en reste pas moins qu'il sera très difficile à un salarié de prouver qu'il a contracté le Covid sur son lieu de travail.

Proposition : Incrire clairement dans le protocole sanitaire que toutes les tâches qui peuvent être télétravaillées doivent l'être durant la période de confinement et qu'il est de la responsabilité des chefs d'entreprise de s'en assurer, au titre de leurs obligations de santé et sécurité au travail.

Dans une interview donnée au quotidien *Le Parisien* le 10 novembre 2020, Elisabeth Borne déclare que « *l'idée que les employeurs ne joueraient pas le jeu est très majoritairement fautive* ». Mais elle s'appuie pour cela sur une enquête de Harris Interactive commandée par ses services, qui montre précisément le contraire !

[11] « Télétravail : ces entreprises qui rechignent », *Le Parisien*, 4 novembre 2020

[12] Voir « Les employeurs décident de ce qui peut être effectué à distance », *Le Figaro*, 4 novembre 2020

Pour la semaine du 2 novembre sur laquelle porte cette enquête, seuls 45 % des salariés du privé ont pratiqué le télétravail et surtout, 23 % seulement l'ont fait à temps plein. Si l'on zoome sur les actifs qui disent pouvoir facilement télétravailler (et le mot « facilement » suscite question ici), on constate que 70 % ont télétravaillé au moins partiellement – ce qui signifie tout de même que 30% des travailleurs éligibles n'ont pas suivi la « règle » – et 45 % l'ont fait à temps complet alors que cette même « règle » préconisait bien « 5 jours de télétravail sur 5 pour tous ceux qui le peuvent ». On apprend également dans cette enquête que 27 % des salariés en télétravail estiment que leur employeur leur a demandé de revenir sur le lieu de travail pour des tâches dont ils considèrent qu'elles pourraient être faites à distance.

Il faut dire que les organisations patronales n'ont pas vraiment voulu jouer le jeu. A plusieurs reprises depuis le premier confinement, le Medef a fait savoir qu'il était d'accord pour négocier sur le télétravail à condition que l'accord n'ait aucun « caractère prescriptif et normatif ». Mais alors, à quoi bon négocier ? La position de la CPME apparaît tout aussi baroque puisqu'elle tient à ce que la discussion porte exclusivement sur « la période exceptionnelle » du confinement et de la crise sanitaire qui contraint les employeurs à recourir massivement au « télétravail imposé » [13].

La grande majorité des entreprises ont voulu restreindre le recours au télétravail à compter de la rentrée (dans tous les sens du terme) de septembre et n'ont pas réellement remis en cause ce choix malgré le couvre-feu puis le second confinement. Après la période d'intense travail à distance du premier confinement, considérée comme exceptionnelle, la culture du présentisme et les pesanteurs de pratiques managériales, encore fortement imprégnées par le taylorisme, ont vite repris le dessus.

TÉMOIGNAGES RECUEILLIS PAR LES MÉDIAS

Résultat, les témoignages abondent de blocages, d'oppositions et de découragement. « A l'inverse du printemps, où le travail à distance avait été très pratiqué, nombre d'entreprises et administrations rechignent cette fois à suivre les directives du gouvernement ». C'est par cette phrase que *Libération* ouvre le dossier qu'il publie dans son numéro du 6 novembre 2020, dans un article intitulé « Pour éviter le télétravail, les employeurs confinent à la combine ». Après un appel à témoignages, le quotidien a reçu des centaines de réponses d'employés sommés de venir au bureau alors qu'ils pourraient télétravailler [14]. Voir en annexe notre sélection parmi les nombreux extraits qu'il publie.

[13] François Asselin, président de la CPME dans *Le Figaro* du 4 novembre 2020

[14] *Libération* précise que « plus de 750 personnes ont répondu en quarante-huit heures », ce qui témoigne d'une mobilisation inhabituelle.

France Inter a également recueilli des témoignages à l'occasion d'une émission animée par Bruno Duvic. Une partie est publiée sur le site internet de la radio sous le titre : « 100% télétravail : "On a eu énormément de remontées d'entreprises très loin de jouer le jeu" », en date du 9 novembre 2020 et « "Télétravail obligatoire" : des salariés épinglent des employeurs qui s'assoient sur la règle », par Louis-Valentin Lopez publié le 30 octobre 2020 [15].

La presse locale, elle aussi, s'est fait l'écho de nombreuses situations de télétravail empêché. Parmi de nombreux exemples, *La Marseillaise* a publié le 4 novembre 2020 un article intitulé « Télétravail : le règne du chacun fait ce qu'il veut » : « *Le télétravail est loin d'être appliqué massivement. Y compris dans les grandes entreprises. Un document interne de Total a fuité où la direction affirme « le télétravail est privilégié cependant (...) nous recommandons le travail présentiel à hauteur de deux jours par semaine* ». *Dans la grande distribution, la situation n'est pas plus claire. « La grande majorité des salariés sont présents », explique ainsi Yohann Nezri, élu CGT au CSE du Carrefour le Merlan à Marseille, « Et ce, même dans des services comme la comptabilité où les collègues pourraient être à distance. » « Il semble que la mairie plaide pour le télétravail et la direction doit bientôt se décider. Mais aujourd'hui, personne n'est en télétravail dans les bibliothèques de Marseille », illustre de son côté Raymond Romano, secrétaire général adjoint de la CGT des cadres et techniciens de la Ville de Marseille. »*

Enfin, beaucoup de salariés ont échangé sur le sujet sur les réseaux sociaux. Sur Twitter, le « hashtag » #teletravailrefusé a été créé dans l'objectif de suivre ces contributions.

RAISONNER « TÂCHES » ET NON « MÉTIERS »

Si on continue à considérer que tel ou tel *métier* est « télétravaillable » ou non, on s'interdit tout progrès d'extension du travail à distance et on risque de pérenniser l'opposition entre cols bleus et cols blancs.

Raisonner par tâches ou par activité fait au contraire émerger de nombreuses possibilités de télétravail partiel. Une assistante de direction peut effectuer une forte partie de ses tâches à distance. A-t-on vraiment besoin de sa présence physique constante ?

[15] Emission "13/14" du mardi 10 novembre 2020. Voir <https://www.franceinter.fr/societe/teletravail-obligatoire-des-salaries-epinglent-des-employeurs-qui-s-assoient-sur-la-regle>

Ou peut-on lui reconnaître la possibilité d'effectuer une partie de ses tâches d'organisation, de mise en forme de documents, de préparation de réunions à distance ? Certes, un technicien de maintenance doit être « sur le terrain ». Pourtant, si l'on raisonne en activité, on constate que certaines tâches accomplies par ce technicien peuvent l'être en télétravail : organisation et ordonnancement des chantiers, suivi des réclamations clients, gestion des commandes de pièces...

L'intervention des ergonomes permet de pointer les différences entre le travail prescrit (ce qui est codifié par les process, les logiciels, le règlement, les gammes opératoires, etc.) et le travail réel, car le travail ne se déroule jamais comme prévu ; il est une adaptation constante aux aléas. C'est la compréhension fine des activités, qui permet de distinguer ce qui peut être effectué à distance et éventuellement de faire évoluer les tâches ancrées dans le présentiel pour les rendre compatibles avec le travail à distance.

Boostrsn, une start-up spécialisée dans la cartographie des compétences, a analysé 10.000 compétences techniques constitutives de 3.000 métiers réparties en trois catégories : non télétravaillables, partiellement télétravaillables et totalement télétravaillables. Son analyse montre que le potentiel du télétravail représente le double des estimations du ministère du Travail. Pour le ministère, 30 % des métiers seraient télétravaillables en France mais sur la base d'une règle selon laquelle un métier devient télétravaillable (au moins partiellement) lorsque 20% ou plus des compétences qu'il requiert le sont, cette proportion monte à 62% [16].

Proposition : Demander aux entreprises d'effectuer une analyse du travail consistant à décomposer les processus en tâches, à identifier les obstacles qui empêchent éventuellement de réaliser ces tâches à distance, à trouver les solutions adéquates et à se poser la question des changements d'organisation qui peuvent être apportés pour rendre un maximum de tâches compatibles avec le travail à distance.

Ces obstacles peuvent être de natures très différentes :

- informatique (adéquation des applications utilisées, sécurité des réseaux, accès au serveur à distance),
- commerciale et technique (nécessité d'un contact physique avec un client, avec un équipement,...),
- sociale (compétences du salarié),

[16] « Télétravail, un potentiel inexploité ? », étude de Boosters, mai 2020. A noter que le discours du ministère du Travail a un peu évolué et mentionne maintenant « plus de 4 postes de travail sur 10 »...

- managériale (nécessité d'un contrôle sur place),
- éthique (confidentialité des données).

Ils appellent donc des réponses sur mesure.

Même le Medef, qui se refuse toujours à discuter des tâches télétravaillables, est conscient de la nécessité d'adapter la granularité de l'analyse en raisonnant tâches et non plus poste ou métier. Dans le document « Diagnostic paritaire relatif au télétravail »^[17] qu'il a signé avec les organisations syndicales et les deux autres organisations patronales pour tirer les leçons du premier confinement, on peut lire : « Les éléments qui facilitent la mise en œuvre [du télétravail] sont [notamment] une analyse préalable des missions éligibles et une analyse des organisations du travail au sein de l'entreprise visant à articuler de manière optimale le télétravail et le travail sur site au sein des communautés de travail ».

L'approche par les tâches a aussi des vertus pédagogiques : elle montre que le travail à distance 5 jours sur 5 n'est pas forcément possible ni même souhaitable. Travail à distance et travail en présentiel ont chacun leurs avantages et leurs inconvénients. Même si le travail à distance 5 jours sur 5 peut être pratiqué sur une courte période, au plus fort d'une pandémie notamment, il n'est pas souhaitable qu'il se prolonge pour la plupart des salariés, qui trouvent leur équilibre dans l'alternance entre présentiel et distanciel (notamment celles et ceux qui pourraient souffrir particulièrement d'isolement ou dont les conditions d'existence familiale et domestiques ne facilitent pas le travail à domicile), et dans le maintien de liens sociaux qui se nourrissent de convivialité et de proximité. L'enquête Harris Interactive déjà citée montre que 58 % des salariés qui étaient à 100 % en télétravail préféreraient revenir un jour par semaine. Sur le plan de l'efficacité sanitaire, mieux vaut avoir une très forte proportion des salariés en télétravail 3 jours sur 5 plutôt qu'une proportion beaucoup plus restreinte à 5 jours sur 5.

Proposition : Il faut discuter au sein de l'entreprise, au sein des collectifs de travail (chacune des équipes opérationnelles) de la meilleure façon de s'organiser ensemble pour permettre le développement du travail à distance dans de bonnes conditions pour le collectif et pour chacune des personnes qui le composent. Pour cela, les directions d'entreprises doivent s'ouvrir à l'idée de mettre en discussion l'organisation du travail, car il ne s'agit pas simplement de raccourcir le fameux métro-boulot-dodo en boulot-dodo ! Former pour cela le management intermédiaire... et les dirigeants, avec l'appui des ergonomes et des ARACT (Agences Régionales pour l'Amélioration des Conditions de Travail). Pour les TPE et PME, l'Anact a créé le dispositif « Objectif reprise », qui propose aux entreprises de moins de 250 salariés un accompagnement gratuit pour organiser le télétravail.

[17] « Diagnostic paritaire relatif au télétravail du 22 septembre 2020 ». Ce document a été approuvé par le patronat et trois syndicats (CFDT, FO et CFE-CGC), contrairement à la CGT et à la CFTC.

S'ATTAQUER AUX FREINS – RÉELS ET SUPPOSÉS

Quels sont les principaux freins au développement du travail à distance invoqués par les directions d'entreprises ?

« Les salariés sont réticents ou n'en veulent pas »

Selon le sondage CFDT-Kantar effectué en avril 2020 sur un échantillon de 1.005 personnes représentatif des salariés français, les télétravailleurs du premier confinement sont 80 % à estimer que le télétravail se passe pour eux dans des conditions satisfaisantes. C'est très rare d'obtenir un taux de satisfaction de 80% sur les sujets liés au travail – c'est peut-être même unique. Les hommes sont plus satisfaits que les femmes (84 % contre 79 %), reflet sans doute indirect du partage des tâches domestiques. Cette large satisfaction des télétravailleurs semble se manifester dans tous les domaines du travail et son environnement. Seul regret exprimé : un manque d'information fourni par l'employeur pour s'adapter aux nouvelles conditions du travail. Les enquêtes de Terra Nova-Jenparle, de Malakoff-Humanis et de l'Anact (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) montrent toutes, elles aussi, un haut niveau de satisfaction malgré les conditions matérielles difficiles du premier confinement.

Proposition : Les enquêtes montrent que la minorité de travailleurs qui a mal vécu le télétravail a été confrontée à un manque de compétences numériques. Il faut donc ici veiller à ce que les plans de formation des entreprises tiennent compte du fait que la démocratisation du télétravail passe par la réduction de la fracture numérique, qui existe aussi au sein des entreprises. L'Etat, les Régions et les entreprises pourraient abonder le CPF (compte personnel de formation) des salariés confrontés à ce besoin.

« Le travail à distance est source d'isolement, de risques psychosociaux »

Ces risques sont réels aussi en présentiel. Plusieurs études montrent que le stress, la nervosité mais aussi la tristesse et la dépression sont plus importants lors du second confinement. La première période de télétravail s'est bien déroulée parce que nous pensions tous que c'était passager et que les difficultés sanitaires et économiques allaient vite appartenir au passé. Aujourd'hui, on a peu de visibilité sur la suite. D'où l'importance des négociations en cours entre partenaires sociaux pour qu'elles améliorent les conditions de travail des télétravailleurs.

Il est cependant faux de prétendre que les relations sociales sont pauvres en distanciel ; elles sont différentes et elles s'hybrident avec celles entretenues en présentiel. Notamment, l'enquête de Terra Nova déjà citée a montré que l'expérience prolongée d'un travail à distance en large partie imposé et continu lors du premier confinement n'a pas détérioré la qualité relationnelle au sein des équipes. Les chefs d'entreprise, nés et élevés dans le présentiel, doivent apprendre à apprivoiser le distanciel, pour eux-mêmes et pour leurs collaborateurs. Les managers de proximité ont fait un réel effort d'adaptation lors du premier confinement, relevé par les répondants à l'enquête de Terra Nova. Ils ont développé des ressources d'inventivité pour créer des moments de convivialité en distanciel, détecter et combattre l'isolement, donner à chacun l'envie de se retrouver et utiliser les possibilités de travail collectif offertes par les outils numériques.

Proposition : Encourager les entreprises à mettre sur pied des groupes de co-développement ou des séminaires pour aider les managers à partager les bonnes pratiques d'accompagnement et de régulation du travail en distanciel.

Les relations sociales au travail ne sont pas les seules : chacun tisse aussi son réseau personnel (familial, amical, de voisinage, associatif, etc.) et le fait d'être en télétravail peut aider à développer ce réseau personnel.

Le protocole sanitaire oblige les entreprises à prendre régulièrement des nouvelles de leurs salariés isolés. Pour les TPE et PME qui n'ont pas les moyens de mettre en place des dispositifs d'accompagnement, le ministère du Travail a mis en service un Numéro vert d'écoute, accessible 7 J/7, 24 heures/24 par tous les salariés en télétravail qui en éprouveraient le besoin.

« Nos systèmes informatiques ne sont pas prêts »

Certains télétravailleurs lors du premier confinement se sont en effet retrouvés dans des situations de sous-équipement informatique (disponibilité d'un ordinateur, accès aux réseaux, serveurs et aux logiciels de l'entreprise, bonne qualité de connexion, etc.). Mais c'est très loin d'être la majorité des cas. Dans l'enquête de Terra Nova, 88% des sondés répondent « oui » à la question «Avez-vous le sentiment de disposer d'un équipement adapté pour travailler à distance ?», dont 51% «Oui, complètement» et 37% «Oui, partiellement»^[18].

[18] « La révolution du travail à distance », op. cit.

Plus généralement, 75% des personnes interrogées déclaraient travailler à distance dans des conditions « faciles » ou « très faciles ». Les difficultés liées à l'équipement technique ont surtout touché des salariés qui expérimentaient le télétravail pour la première fois et qui parfois ne connaissaient pas encore leurs besoins. La résolution d'une grande partie de ces difficultés incombe à l'entreprise elle-même.

Paradoxalement, ces difficultés semblent avoir été moins ressenties par les collaborateurs que par les DRH. Une récente enquête de l'ANDRH (Association nationale des directeurs des ressources humaines)[19] auprès de ses adhérents montre qu'entre mi-mars et mi-avril 2020, 58 % des DRH déplorait des difficultés d'adaptation des collaborateurs aux outils d'échange à distance, 46 % faisaient face à un manque de matériel ou à des problèmes de connexion, et 38 % ont dû « accompagner les managers ».

Au-delà des postes de travail des salariés, c'est l'infrastructure informatique centrale des entreprises qui est le plus souvent en cause. Les applications métiers ne sont pas toujours compatibles avec des accès sécurisés à distance. C'est cette limite qui a empêché beaucoup de salariés, notamment des cols bleus, de télétravailler lors du premier confinement. Aux antipodes du mythe de la « start-up nation », la Commission européenne a pointé à de nombreuses reprises le retard des entreprises françaises en termes d'investissement en systèmes d'informations[20].

Proposition : Veiller à ce que les investissements permettant d'augmenter la part des tâches « télétravaillables » soient gérés en priorité parmi les investissements informatiques, en prévention d'une prochaine vague pandémique et en vue de réduire les inégalités entre cols bleus et cols blancs en situation normale de télétravail. Demander à Bpifrance de monter un prêt ciblé sur ces investissements à des conditions attractives.

« Mes managers ont besoin d'être en contact direct avec les collaborateurs »

Si c'est le cas, alors, il faut les former d'urgence ! En réalité, les enquêtes disponibles sur le sujet tendent plutôt à souligner le bon niveau de satisfaction des managers eux-mêmes face à l'expérience du travail à distance dans le cadre du premier confinement.

[19] « Les DRH face à la crise du Covid-19 », enquête de l'ANDRH réalisée du 26 mars au 6 avril 2020.

[20] Voir notamment l'index DESI (Digital Economy & Society Index), construit par la Commission. Martin Richer, « La France, start-up nation ou attardée numérique ? » <http://management-rse.com/2019/11/07/la-france-start-up-nation-ou-attardee-numerique/>

Que ce soit dans l'enquête de Terra Nova ou dans celle de Malakoff-Humanis, dans l'ensemble, les managers se félicitent des bienfaits du travail à distance sur la confiance dans les relations de travail, sur la productivité des collaborateurs ou sur leur capacité d'initiative. 76% des managers interrogés par Terra Nova jugeaient notamment que le travail à distance avait eu un impact positif sur leur confiance dans leurs collaborateurs et 72% pensaient qu'il avait eu également un impact positif sur la confiance que leur portaient leurs collaborateurs. 51% des managers considéraient même que le travail à distance avait facilité l'organisation de temps d'échange avec leurs collaborateurs (31% jugeant qu'ils l'avaient fait « autant qu'avant »). Bref, peu de managers exprimaient ici un besoin d'être en contact direct avec les collaborateurs. D'une manière générale, on peut soutenir plutôt l'hypothèse qu'en dehors d'une minorité, l'expérience du travail à distance lors du premier confinement a fait reculer la culture du présentisme et du « command & control », si longtemps dominante dans notre pays.

Proposition : Identifier les managers qui n'ont pas réussi à passer d'un management de contrôle à un management d'accompagnement professionnel et déclencher les mesures adéquates de repositionnement ou de formation.

C'est cette culture qui est encore aujourd'hui en France le frein principal à l'extension du télétravail et qui nous prive de surcroît d'un instrument particulièrement précieux dans la lutte contre la pandémie. Ses racines sont profondes et anciennes. Elles tiennent au rapport au travail, à la conception du pouvoir et du management au travail. Il faut pour le comprendre, se plonger dans les travaux de Michel Crozier, François Dupuy, Thomas Philippon, Philippe d'Iribarne... A cette culture s'est sans doute ajoutée la peur de creuser les inégalités entre cols bleus et cols blancs et d'aiguiser le ressentiment des premiers à l'égard des seconds. Mais ces inégalités pourraient être réduites dans bien des cas par un examen du travail à partir des tâches plutôt que des postes ou des métiers, comme on l'a dit plus haut.

NÉGOCIER EN INTERPROFESSIONNEL ET EN ENTREPRISE

Selon le sondage CFDT-Kantar effectué en avril 2020, 77 % des salariés sont en accord avec les mesures prises par leur employeur pour assurer au mieux leur sécurité mais la satisfaction des salariés est plus forte quand il y a eu dialogue social (87 % de satisfaits). Globalement les salariés ont confiance dans les mesures que leur employeur prendra pour la suite et là encore, la confiance est plus forte quand il y a du dialogue social (85 %) que quand il n'y en a pas (67 %). Le dialogue social serait-il source d'efficacité ?

Une négociation interprofessionnelle sur le télétravail est importante car elle permet de créer un socle commun à toutes les entreprises, y compris les TPE et PME qui ne sont pas toutes dotées d'un négociateur syndical. C'est d'autant plus important que le cadre juridique actuel (ANI du 19 juillet 2005 influencé par l'accord cadre européen sur le télétravail conclu le 16 juillet 2002, Loi Warsmann II de 2012, Ordonnances Travail de 2017) est peu adapté aux contextes de travail d'aujourd'hui. Il faut négocier parce qu'il y a 15 ans (en 2005, date du dernier ANI sur le sujet), Zoom et Klaxoon n'existaient pas, de même que les espaces de coworking et autres tiers-lieux.

Il faut négocier aussi parce que le premier confinement a montré que le télétravail malgré ses nombreux apports positifs crée des inégalités, notamment entre celles et ceux qui disposent d'un lieu dédié pour travailler à leur domicile, qui n'ont pas charge de jeunes enfants et qui ont déjà une expérience du télétravail, d'une part, et les autres, d'autre part. Ceci renforce la nécessité d'une participation financière ou matérielle de la part de l'entreprise afin que chaque salarié puisse disposer de bonnes conditions de travail à domicile ou dans un tiers-lieu. A terme, à supposer que le télétravail s'étende y compris en dehors des périodes exceptionnelles que nous connaissons aujourd'hui, cet investissement pourrait être rapidement amorti grâce aux économies significatives que les entreprises pourront faire sur la location des lieux de travail en présentiel. Malheureusement, l'ordonnance du 22 septembre 2017 a abrogé l'alinéa de l'article L.1222-10 du Code du travail, qui prévoyait une obligation pour l'employeur de prendre en charge "tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail". Et les enquêtes rendent compte d'une grande disparité de l'indemnisation des salariés en télétravail. «Dans les accords signés avant la pandémie, on a pu constater des disparités de barèmes pouvant s'étendre de 3 euros à 80 euros par mois ou des indemnités journalières variant de 2,5 à 10 euros par jour ! Il s'agit là d'indemnités valables pour un télétravail établi pour un à un jour et demi par semaine»^[21]. Et nombreux sont les employeurs qui ne prévoient rien, surtout quand le télétravail s'instaure de gré à gré, sans accord.

Proposition : Pour sortir de l'impasse sur le niveau de la participation financière de l'entreprise, qui constitue un point de blocage dans de nombreuses négociations, nous proposons de se baser sur la moyenne du coût de location à la journée pratiquée par quelques tiers-lieux ou espaces de co-working dans les principales zones d'habitation des salariés de l'entreprise.

[21] Voir « Quelle dynamique de négociation pour l'encadrement collectif du télétravail ? » Newsletter du Centre Etudes & Prospective du Groupe Alpha - Juin 2020 - N°37

Les organisations patronales et syndicales ont multiplié les rencontres depuis début juin sous l'égide du Medef mais il ne s'agissait que d'une phase de diagnostic, les représentants patronaux refusant tout accord définissant un cadre au travail à distance. Malgré les réticences du patronat, la négociation s'est finalement ouverte le 3 novembre et le Medef a transmis aux organisations syndicales le 6 novembre, un projet d' « accord national pour une mise en œuvre réussie du télétravail ». Ce projet s'adosse au diagnostic partagé sur lequel les organisations syndicales et leurs trois homologues patronales se sont entendues en septembre[22] et sur les sept points sur lesquels l'organisation patronale entend négocier : l'impact du télétravail sur l'entreprise et l'écosystème, sa mise en œuvre dans l'entreprise, son organisation concrète et le respect des droits des salariés (à la formation ou à la déconnexion) pendant les périodes télétravaillées, l'accompagnement des collaborateurs et des managers aux situations de travail à distance (passant au besoin par des formations dédiées), la préservation des relations de travail employeurs-salariés, la continuité du dialogue social et la mise en œuvre du télétravail dans un cadre « de force majeure ». Pour parvenir à un accord, quatre séances de négociation (10, 13, 17 et 23 novembre, cette dernière étant supposée conclusive) étaient prévues, ce qui pourrait se révéler un peu court...

Non content d'avoir longtemps refusé toute négociation réelle, puis d'avoir obtenu une négociation très resserrée, le patronat a annulé à la dernière minute une réunion prévue le lendemain (13 novembre) sur le sujet, pour cause... de rendez-vous au ministère du Travail !^[22]

La négociation par entreprises est tout aussi importante parce qu'elle permet de s'adapter aux spécificités de chaque environnement de travail. Le patronat qui a toujours voulu éviter – et avec raison – que les postes qui doivent être télétravaillés soient précisés par la loi ou la réglementation devrait la susciter... Début octobre, entre 200 et 300 accords de télétravail étaient en train d'être négociés, selon Benoît Serre, vice-président de l'association des directeurs des ressources humaines (ANDRH), ce qui n'est pas négligeable.

Proposition : le télétravail fait partie des sujets de négociation prévus par la loi, de même que l'ensemble des éléments qui concourent à la qualité de vie au travail. L'Etat pourrait exiger – comme il l'a fait sur le thème de l'égalité salariale – que toutes les entreprises entament une négociation sur ce thème ou à défaut, qu'elles publient un plan d'action si possible concerté ou au pire unilatéral.

[22] Voir « Diagnostic paritaire relatif au télétravail du 22 septembre 2020 »

[23] Voir « Tensions sur le télétravail », *Le Journal du Dimanche*, 15 novembre 2020

Au-delà de la seule obligation juridique qu'il faut préciser, les trois leviers détaillés par cette note – l'analyse du travail, le traitement des freins et la négociation – montrent que développer rapidement le travail à distance est possible. Il est urgent de déconfiner le travail à distance.

A court terme, cela signifie sortir des préventions dépassées et réaliser tout son potentiel de conciliation entre maintien de l'activité économique et limitation de l'exposition au risque de contamination pour les travailleurs. Il s'agit ici, tout simplement, de protéger leur santé.

A moyen et long terme, cela signifie adopter une approche proactive et dynamique du travail à distance. 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 (évolution positive de l'efficacité du travail et du management, développement d'objectifs en mode projet, flexibilité des organisations du travail),
- pour les salariés (gains de temps, réduction du stress et de la fatigue, meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle, autonomie)
- pour la société (réduction de la congestion des transports publics et individuels, rééquilibrage territorial des activités, meilleure maîtrise des émissions de gaz à effet de serre).

Il s'agit ici d'améliorer la qualité de vie.

Pour aller plus loin :

« La révolution du travail à distance », Note Terra Nova, 29 avril 2020

<http://tnova.fr/notes/la-revolution-du-travail-a-distance-l-enquete-montravailadistance-jenparle>

ANNEXE : QUELQUES EXTRAITS DES TÉMOIGNAGES REÇUS PAR LE QUOTIDIEN LIBÉRATION APRÈS APPEL À TÉMOINS

(Extraits reproduits avec l'aimable autorisation du journal ; « Pour éviter le télétravail, les employeurs confinent à la combine », 6 novembre 2020, par Frantz Durupt et Jérôme Lefilliâtre)

- « Mon patron refuse catégoriquement le télétravail. Même un jour. Il n'est pas obligé, voilà son motif de refus », résume Sandra, responsable marketing dans « une PME qui vend à l'international ».
- « Nous avons eu un message clair jeudi dernier, le lendemain du discours de M. Macron, de la part de ma direction à l'ensemble du personnel : "Notre entreprise doit continuer son activité. La priorité est la santé économique de l'entreprise" [...]. Le message disait également que "les mesures mises en place dans l'entreprise sont suffisantes". Or, concrètement, à part les affichages et le port du masque que certains portent assez mal, rien n'est respecté, que ce soit les règles de distanciation ou les règles d'hygiène », déplore Alain.
- « Le télétravail n'est pas du travail. Il y a trop de perte de productivité », a expliqué aux employés la direction d'une entreprise d'ingénierie située à Aix-en-Provence. Pourtant, « durant le premier confinement, l'ensemble des collaborateurs travaillaient à la maison et les retours que nous avons eus à l'époque montraient que cela s'était globalement bien passé», confie l'un des salariés.
- « Sachant que 80 %, voire 90 % de mon temps est consacré à travailler sur mon ordinateur - je me lève de mon siège pour aller aux toilettes ou déjeuner - je ne comprends pas pourquoi l'employeur ne respecte pas les directives gouvernementales », confie Marlène, assistante juridique dans un cabinet d'avocats.
- « Les entretiens d'embauche, eux, se font uniquement par vidéoconférence du fait que nous ne pouvons plus recevoir nos candidats », détaille un salarié en cabinet de recrutement. « Lors du premier confinement, nous sommes passés immédiatement en télétravail. Nous avons eu ordinateur et téléphone. Là, reconfinement, annonces gouvernementales, protocole... Mais pas de télétravail. Alors je demande, et voici la réponse : "Non, votre poste ne le permet pas." Mais pourtant, je fais le même boulot qu'en mars ! » s'étonne Sandra.

- Julie, salariée d'un courtier grossiste : « Nos dirigeants nous fournissent une attestation indiquant que nos activités ne permettent pas le télétravail, alors même que nous avons signé un accord sur le télétravail lors du dernier confinement. »
- « Mon directeur nous a forcés à écrire un mail disant que "notre appartement ne permet pas de travailler en télétravail de manière convenable", ce qui est totalement faux », affirme Joël, employé d'une société de parapharmacie située dans les Alpes-Maritimes.
- Yves, employé d'un sous-traitant dans le secteur aéronautique, dont le travail ne requiert pas sa présence sur site : « On nous a fourni une attestation de déplacement professionnel vierge à l'exception de la mention "impossibilité de télétravail" et de la signature. A nous de remplir le reste. Je justifie donc mes déplacements à l'aide d'un document mentionnant de fausses informations, et j'espère que ça ne sera pas considéré comme un délit [d'usage de faux] si je me fais contrôler. »
- Chez Thales, «des attestations en blanc signées de la RH [les ressources humaines, ndlr] ont été envoyées à l'ensemble des salariés du groupe par mail», écrit un salarié des fonctions support. Un autre affirme travailler sur site cinq jours sur cinq, alors que «le télétravail est tout à fait possible pour nous, nous l'avons fait en mars sans préparation».