

Pourquoi il est si difficile de mettre tous les Français (qui le peuvent) au télétravail

DÉCRYPTAGE - Plus d'un tiers des actifs qui peuvent facilement télétravailler sont exclusivement en «présentiel».

Par Louis Heidsieck

Publié hier à 12:33, mis à jour hier à 16:38



Les contaminations au travail représentent 15% des cas identifiés de covid-19. *Loïc VENANCE / AFP*

C'est devenu une petite antienne dans la bouche de certains membres du gouvernement : il faut accélérer le recours au télétravail. Le président a lui-même rappelé ce mardi, en déplacement à Valenciennes, que «*toutes les personnes qui peuvent faire du télétravail (doivent) au maximum s'y mettre*». Et il ne passe pas une semaine sans que la ministre du Travail Élisabeth Borne n'annonce le désormais fameux «tour de vis» sur cette question du travail à domicile. Pourtant, alors que les contaminations au travail

représentent 15% des cas identifiés de Covid-19, une récente étude du ministère du Travail montre que plus d'un tiers des actifs qui peuvent télétravailler facilement sont exclusivement en «présentiel».

À découvrir

- **NOS CONSEILS : Cinq techniques infaillibles pour obtenir une augmentation**
- **NOTRE SIMULATEUR - Êtes-vous bien payé ?**

Le premier frein au développement du télétravail est d'ordre juridique. En effet, il n'existe pas à ce jour d'obligation légale pour un employeur d'imposer le télétravail à ses salariés, car *«cela supposerait le vote d'une loi qui pourrait logiquement être jugée inconstitutionnelle car contraire à la liberté d'entreprendre»*, explique Kevin Bouleau, avocat en droit du Travail. Il rappelle en ce sens que le protocole sanitaire à destination des entreprises *«n'a pas de valeur contraignante et constitue seulement un ensemble de recommandations»*, comme l'a récemment confirmé le Conseil d'État dans son ordonnance du 19 octobre.

Toutefois, comme le rappelle le ministère du Travail, les employeurs ont *«l'obligation d'assurer la protection et la sécurité de leurs salariés»*, et *«le télétravail fait partie des mesures qui permettent de garantir cette protection face à l'épidémie»*. C'est sur cette ligne de crête que navigue actuellement la direction du Travail, qui a mis en demeure 55 sociétés depuis le mois d'octobre au sujet du télétravail. Un nombre anecdotique par rapport aux 65.000 contrôles de l'Inspection du travail sur la période, mais qui agace Eric Rocheblave, avocat en droit du Travail. *«Ces mises en demeure, c'est de la politique, pas du droit, estime-t-il. Les textes sont clairs : un employeur n'est pas obligé d'imposer le télétravail s'il met en place d'autres mesures efficaces pour protéger ses salariés.»*

Ère industrielle

En dehors de cet aspect juridique, le télétravail ne correspond pas à la vision franco-française de l'organisation du travail selon Emmanuelle Léon, professeur de gestion des ressources humaines à l'ESCP Europe et spécialiste des nouvelles formes d'organisation du travail. D'après elle, l'organisation du travail en France est héritée de l'ère industrielle, avec la prédominance d'une unité de lieu -l'usine à l'époque- et d'une unité de temps -la sirène-. *«Certes ce référentiel n'a plus lieu d'être, mais il est encore très présent dans les esprits, explique-t-elle. On a encore l'idée que quand on échappe au regard, on échappe à la discipline.»*

Ainsi, dans certaines entreprises, pour ne pas «perdre du regard» les salariés, le télétravail n'est même pas une option. Inès*, 30 ans, travaille pour un petit cabinet de gestion de patrimoine à Lyon. Ses collègues sont âgés et *«ne comprennent pas que l'on puisse travailler depuis son domicile»*. Tous les jours, les bureaux, bien que vastes, sont pleins. *«C'est un problème de génération, mais aussi de structure : pour faire du télétravail, il faut respecter les horaires de réunions, suivre des process, ne pas faire passer les informations uniquement par bouche-à-oreille...»* Inès pourrait demander un jour de télétravail par semaine, mais elle passerait *«à côté d'informations importantes»*, et son absence serait *«mal vue»* par sa hiérarchie.

L'idée que les meilleurs éléments d'une entreprise ne sont pas faits pour le télétravail est un vrai frein à son développement, selon Emmanuelle Léon. *«Nombre de comités de direction considèrent qu'un salarié qui ne vient pas au bureau envoie un signal de faible engagement à l'entreprise, explique-t-elle. Les salariés ne sont pas stupides, ils ressentent très bien s'il y a impulsion réelle vers le télétravail ou s'il vaut mieux être au maximum au bureau.»*

Cette méfiance des employeurs envers le télétravail n'épargne pas même les fonctionnaires, à qui l'on pourrait pourtant prêter un certain respect des règles gouvernementales. *«À la mairie ils appellent ça la 'téléglanbouille'!»*, explique un cadre d'une grosse mairie de l'est de la France. Ses supérieurs ne lui ont pas donné les moyens de travailler depuis chez lui, le nombre

d'ordinateurs portables à disposition des agents étant limité. *«Non seulement nous n'avons pas les moyens de télétravailler, mais c'est aussi une volonté de notre direction qui ne peut pas surveiller le rendement des agents à leur domicile»*, poursuit ce fonctionnaire.

«Obstacle à la productivité»

Pour certains métiers, le télétravail peut également être *«un vrai obstacle à la productivité»*, poursuit Emmanuelle Léon. Les cabinets d'avocats, par exemple, sont nombreux à fonctionner à 100% en «présentiel». Étienne, 31 ans, est avocat en droit des Affaires à Paris et continue à travailler tous les jours depuis son bureau. *«En dehors même des audiences, notre travail consiste à constituer des dossiers de plaidoirie, imprimer et consulter des documents, on pourrait très bien le faire chez nous, mais c'est beaucoup plus confortable au bureau.»* Une situation d'autant plus confortable qu'Étienne n'est pas salarié de son cabinet mais collaborateur libéral. *«Il y a une notion d'indépendance, on ne nous impose pas grand-chose»*, ajoute-t-il.

Sébastien, 31 ans, est commercial pour une société de gestion dans une grande métropole française. Son métier consiste habituellement à tisser des liens avec ses clients dans de bons restaurants, et le Covid n'a pas changé grand-chose à ce quotidien. Depuis plusieurs mois, le jeune homme continue de déjeuner dans un restaurant étoilé dans lequel il a ses habitudes, qui ouvre son arrière-cuisine aux seuls salariés de sa société de gestion. *«Pour beaucoup de clients, c'est la première fois qu'on leur propose un restaurant depuis plusieurs mois, ils ont parfois peur de perdre leur emploi à cause d'une descente de policiers, mais tant que la porte est fermée, on ne craint rien!»* Pour Sébastien, ces déjeuners sont *«indispensables»* à son activité professionnelle. *«Le client est détendu, il va passer un bon moment, explique-t-il. On tisse des liens, on peut rentrer dans sa sphère privée et gagner sa confiance. Cela sort du cadre strictement professionnel.»*

Isolement

Autre cas de figure : certains salariés, pourtant poussés au télétravail par leurs employeurs, n'y tiennent pas et font tout pour retourner au bureau. C'est le cas de Bastien, 27 ans employé dans un cabinet de conseil en communication. Lui a très mal vécu le premier confinement, assis en tailleur devant sa table basse dans un studio de 25 mètres carrés à Paris, et ne se voit pas réitérer l'expérience. *«Ça a été une période très compliquée pour moi, je me suis fait très mal au dos, j'étais seul devant mon ordinateur et j'ai souffert de l'isolement, explique-t-il. Le bureau et les collègues, c'est une part importante de ma vie sociale.»* Pour Bastien, l'entreprise permet aussi une vraie *«émulation intellectuelle»* : *«Une boîte, ça vit! On passe une tête dans le bureau d'un collègue pour régler un problème, on discute en dehors des heures de travail...»* Alors qu'il allait tous les jours au bureau depuis le confinement d'octobre, le jeune homme va désormais devoir télétravailler une journée par semaine. *«Ça me flingue, j'ai l'impression de revenir un an en arrière...»*, dit-il.

**Certains prénoms ont été modifiés*

À VOIR AUSSI - Télétravail : faut-il en faire plus ?