

LES FUTURS ACCORDS SUR LE TÉLÉTRAVAIL DEVRONT S'ARTICULER AUTOUR DE LA CONFIANCE ET L'AUTONOMIE

Pierre-Yves Goarant, directeur de projet en dialogue social et négociation chez VOXNEGO, cabinet de conseil et de formation en relations sociales, analyse les enjeux liés à la renégociation des accords collectifs sur le télétravail alors que des tensions sont récemment apparues dans des entreprises désireuses de réduire le nombre de jours en distanciel.

Si l'on en juge par l'histoire, il faut toujours rester attentif à ce qui vient de l'Ouest. Cela vaut pour la pop culture, l'économie, la politique... et aussi pour le monde du travail. Prenons un exemple concret pour illustrer cette chronique. Il y a un an, de grandes entreprises américaines annonçaient le retour à la normale : le télétravail, c'est (presque) terminé. Ce changement radical de politique sociale s'est traduit par des licenciements à l'encontre de salariés manifestant leur mécontentement. En somme : si cela ne vous plaît pas, allez voir ailleurs !

A cette époque, une large majorité d'experts, éditorialistes et penseurs du monde du travail en France affirmaient qu'un retour massif au présentiel était quasi impossible. Le quasi a son importance, car il semblerait qu'un retour en arrière se soit effectivement amorcé dans certaines entreprises françaises depuis quelques semaines. Les employeurs invoquent plusieurs raisons pour justifier ce revirement de politique de télétravail, mais cette évolution suscite une incompréhension quasi unanime du côté des salariés et des organisations syndicales. Cette dichotomie devient alors un terrain fertile pour les rapports de force en négociation : d'un côté, des syndicalistes enclins à un certain conservatisme ; de l'autre, des employeurs déclarant que la bamboche est terminée.

Pourquoi le télétravail ?

Avant de se lancer bille en tête dans des positions radicales, il convient de s'interroger sur les origines du télétravail en France. Pourquoi, pendant des années, ce sujet a-t-il suscité à la fois la convoitise et les revendications des syndicats, tandis que les entreprises tardaient à le mettre en œuvre, invoquant divers freins ? Rarement, entreprises et syndicats ont partagé une vision commune de l'intérêt du télétravail. Difficile, dans ces conditions, d'ouvrir des négociations constructives lorsque les intérêts et perspectives sont diamétralement opposés. Cela explique en partie le nombre insignifiant d'accords signés (390) en 2017. Cette frilosité était sans doute justifiée : nos entreprises, ancrées dans une culture managériale très descendante, n'étaient pas mûres pour laisser leurs collaborateurs en autonomie.

Puis survint 2020 et la crise sanitaire. Le télétravail se généralise, imposé par la situation et facilité par les dispositions du code du travail issues des ordonnances Macron de 2017. Derrière ce consensus apparent entre employeurs et syndicats, une question demeure : les attentes profondes étaient-elles vraiment alignées des deux côtés de la table de négociation ?

A situation exceptionnelle, accord exceptionnel

La prudence doit guider toute refonte des normes sociales. Pourtant, en 2021, selon la Dares, 4 070 accords sur le télétravail ont été signés. Il faut dire que leur mise en œuvre n'était pas seulement nécessaire : elle s'imposait comme une condition sine qua non à la continuité de l'activité économique. Mais les règles établies en pleine crise sont-elles encore viables dans le monde d'après ? Il est étonnant de constater que certains accords, pensés pour une situation d'exception, puissent encore convenir à la fois aux employeurs et aux syndicats.

Conformément aux recommandations de l'OIT, le nombre de jours en télétravail ne devrait pas excéder celui en présentiel. Le présentiel doit rester la norme, le distanciel l'exception. Il devient donc essentiel de repenser les modalités du télétravail. Les accords existent : il faut les faire évoluer pour répondre aux réalités économiques et sociales actuelles. Les récentes dénonciations d'accords dans plusieurs secteurs passent mal auprès des salariés, et cela se comprend. Pour reprendre les mots de Marcel Mauss, père de l'anthropologie sociale : le don s'est transformé en dû. Le télétravail est désormais perçu comme un acquis social. Revenir en arrière est difficile, d'autant que de nombreux salariés ont structuré leur vie autour de cette flexibilité. Pour certaines entreprises, l'exercice est risqué : leurs locaux, redimensionnés à la baisse, ne permettent plus d'accueillir autant de monde. Un vrai défi de dialogue social.

Le télétravail, c'est du passé ?

Les demandes de renégociation pour un retour accru au présentiel émanent surtout des employeurs. Et si l'on examine leurs arguments, certains sont en effet recevables. L'un des plus fréquents concerne la difficulté, pour les managers, à maintenir le lien avec leurs équipes. Il est vrai que dans les contextes de restructuration, la conduite du changement repose largement sur leur implication. La distance alimente les tensions : les sujets sociaux, lorsqu'ils sont traités à distance, deviennent plus sensibles, faute de communication fluide.

Un autre point soulevé est l'inéquité entre catégories de salariés. Le télétravail bénéficie surtout aux cadres ; d'autres professions n'ont pas accès à cette flexibilité. Ce déséquilibre peut nourrir des tensions internes.

Ce qui risque de compliquer les négociations à venir, ce ne sont pas tant les arguments des employeurs, que la manière dont le sujet est abordé. Une communication mal pensée laisse place à l'incompréhension et aux interprétations - fondées ou non. Pour certains, la réduction du télétravail serait une stratégie déguisée pour pousser les salariés vers la sortie, comme cela se voit parfois aux Etats-Unis. On parle alors de "plans de départ déguisés", évitant ainsi les procédures de plan de départ volontaire qui pourraient ternir l'image de l'entreprise.

Dans ces secteurs touchés, le débat - pourtant pilier du dialogue social - est en rupture. Il cède trop souvent la place à des grèves, qui creusent un peu plus le fossé entre les parties. Le manque de flexibilité accordé entre en contradiction avec les attentes des salariés, pour qui le télétravail constitue un enjeu majeur. Cela crée un désalignement des intérêts.

Souhaitons que les futurs accords sur le télétravail s'articulent autour de ses deux fondements essentiels : confiance et autonomie.

Pierre-Yves Goarant

<https://www.actuel-rh.fr>