

Demain, tous télétravailleurs ?

Delphine Iweins
diweins@lesechos.fr
Géraldine Dauvergne
@Geraldinedauver

MANAGEMENT

Présenté comme un nouveau droit du salarié par le gouvernement, le télétravail peut susciter l'inquiétude d'entreprises peu coutumières de ce mode d'organisation.

Adoptées vendredi dernier en Conseil des ministres, les ordonnances réformant le Code du travail pourraient créer une nouvelle cohorte de télétravailleurs. Plébiscité par 71 % des salariés qui seraient prêts à travailler au moins partiellement depuis chez eux, selon un sondage réalisé par Vivastreet*, ce type de travail à distance devient donc une modalité de droit commun. Régulier, le télétravail voit ses contours précisés par un accord collectif ou une charte. Occasionnel, ce ne sera plus au salarié d'obtenir l'autorisation de son employeur, mais – grande nouveauté – à ce dernier de prouver, s'il n'est pas d'accord, que l'activité professionnelle en dehors du bureau n'est pas possible. « *Le nouveau cadre légal va certainement entraîner des demandes plus nombreuses de la part des salariés, et une hausse du nombre de situations de télétravail* », pressent David Mahé, administrateur de Consult'in France et président de Stimulus, cabinet expert en bien-être et santé au travail. « *Or le télétravail était jusqu'à présent réservé aux salariés les plus autonomes et expérimentés.* » Désormais, d'autres profils souhaiteront sans doute en bénéficier. Des profils qui, une fois seuls, pourraient rencontrer des difficultés à délimiter la frontière entre leur vie privée et leur vie professionnelle. « *Ils risquent aussi de ne pas parvenir à créer, chez eux, les conditions personnelles idéales pour télétravailler, poursuit David Mahé. Ils pourraient, par exemple, manquer de place, ou devoir surveiller en même temps leurs enfants en bas âge.* » Toutefois, une déferlante du télétravail ne bousculerait l'ordre établi en entreprise que dans les fonctions traditionnellement sédentaires. « *La distance n'a jamais été un problème pour le management des fonctions nomades, les commerciaux par exemple* », rassure Bertrand Dufour, associé du cabinet RSM.

L'employeur toujours maître du cadre

En réalité, les ordonnances continuent de laisser le soin aux entreprises d'organiser le cadre du télétravail, tout en donnant au salarié une plus grande sécurité. D'après le nouvel article L1222-9 du Code du travail, la mise en pratique du télétravail passera par un accord collectif ou une charte, après avis du comité social et économique, nouvelle instance représentative du personnel. « *Il serait prudent que les employeurs vérifient la validité des accords déjà en cours* », conseille vivement Emma Rohsler, avocate associée du cabinet Herbert Smith Freehills. La tendance est à la « soft law ». Ces textes – l'accord collectif ou la charte – devront préciser les postes éligibles au télétravail, la prise en charge des coûts, les modalités de contrôle du temps professionnel, la régulation de la charge de travail et la détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut contacter le salarié à distance, etc. De son côté, le collaborateur occupant un poste éligible à un mode d'organisation en télétravail dans les conditions prévues par l'accord collectif ou à défaut par la charte, pourra demander à son employeur le bénéfice du télétravail pour faire face à des contraintes personnelles. Et contrairement à ce que la loi prévoyait jusqu'à présent – un avenant au contrat de travail contraignant –, un simple accord par mail suffira. « *L'employeur, dans la rédaction de l'accord ou de la charte, doit veiller à ne pas utiliser de critères discriminatoires. Les conditions d'éligibilité au télétravail doivent être rédigées avec attention afin notamment de permettre de justifier, le cas échéant, des refus* », indique la spécialiste de droit social. Une précision d'importance puisque l'employeur devra justifier tout refus de télétravail occasionnel. Un renversement de la charge de la preuve, martèle le ministère.

Un refus du manager facile à justifier

Les experts du droit social sont toutefois plus nuancés. Selon eux, cette motivation est proche de celle déjà demandée aux employeurs en cas de refus d'absences exceptionnelles. Le manager pourrait, par exemple, avancer la bonne organisation du service et des questions de confidentialité pour justifier son refus. « *Aucune sanction spécifique n'est prévue par les ordonnances et le recours du salarié n'est pas non plus précisé. Il demeure le principe de loyauté*

dans l'exécution du contrat de travail », constate Emma Rohsler. Un flou législatif qui pourrait entraîner un risque de contentieux. Le motif du refus devra donc être parfaitement fondé et de bonne foi. Toujours dans un souci d'équilibre entre les parties – le gouvernement a clairement fait savoir que le recours au juge doit devenir exceptionnel –, la troisième ordonnance accordée au salarié une plus grande sécurité en cas d'accident. « *L'accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail pendant les plages horaires du télétravail est présumé être un accident de travail au sens des dispositions de l'article L 411-1 du Code de la Sécurité sociale* », annonce le texte. Les ordonnances posent donc le principe de présomption d'accident du travail. « *C'est un véritable renversement de la charge de la preuve* », s'exclame Nicolas de Sevin, avocat associé du cabinet CMS Bureau Francis Lefebvre et président du syndicat Avosial. La prise en charge de l'accident professionnel en télétravail se fera donc dans les mêmes conditions que si le salarié était dans les locaux de l'entreprise.

Moins de contrôle

Ce qui n'est pas sans poser de problème à l'employeur, qui n'aura pas forcément connaissance de l'environnement de travail de son salarié. A tous les niveaux, et aussi sur le terrain. Le manager devra donc, désormais, accepter d'exercer un contrôle moindre sur son collaborateur, et engager le dialogue avec lui. « *Son premier rôle sera de soutenir l'autonomie des membres de son équipe, qui risqueraient de se sentir perdus s'ils n'étaient pas guidés* », souligne David Mahé, expert du bien-être et de la santé au travail. Or, en France, le lâcher-prise n'a rien d'une évidence pour les managers. « *Les pratiques actuelles, telles que le reporting, sont très contrôlantes, et n'incitent pas les salariés à l'autonomie. Si elles s'améliorent peu à peu, les entreprises ne sont pas encore mûres pour une bonne gestion du télétravail* », constate David Mahé.

Le rôle des managers ne va pas perdre en importance pour autant, mais il va évoluer fortement, analyse Sylvie Mochet, directrice associée du cabinet de conseil en management et organisation Oresys. « *Le manager doit instaurer avec son collaborateur en télétravail une solide relation de confiance. Son rôle consiste alors à maintenir le lien social avec lui, et à animer son équipe à distance.*

Les Echos (Supplément)

25.09.2017

Il lui faudra formaliser ce qui ne l'était pas forcément, et organiser des réunions très régulières. » La finalité du manager restera la même, assure Bertrand Dufour, chez RSM. « Faire travailler ses collaborateurs dans de bonnes conditions, et s'assurer que le travail est fait, au bénéfice de l'entreprise. Ce qui va véritablement changer, ce sont les manières de communiquer avec l'équipe, et les outils utilisés pour cela. Ceux-ci deviendront de plus en plus collaboratifs et partagés, et intégreront de plus en plus souvent la vidéo. »

Des bénéfiques pour l'entreprise

Les entreprises qui ont déjà développé la culture de ce mode d'organisation ont une longueur d'avance. « *Quand le développement du télétravail est maîtrisé, accompagné, et qu'il a été mis en place progressivement, l'entreprise peut, elle*

aussi, en tirer de grands bénéfiques », rappelle Olivier Brun, directeur associé du cabinet de conseil Greenworking. Elle peut l'inclure dans sa politique RSE et en faire un puissant vecteur de communication pour fidéliser et recruter de nouveaux talents (voir p. 3). « *Les entreprises qui souffriront des nouvelles mesures sont celles qui ont déjà des difficultés et qui se trouvent en sous-performance* », poursuit le consultant. La plupart des grandes entreprises françaises sont prêtes aujourd'hui à intégrer les conséquences de la nouvelle législation, d'autant que les ordonnances leur permettent de définir de larges conditions d'accès au télétravail.

** Sondage réalisé en juillet 2017 auprès de 1.024 utilisateurs de Vivastreet*