

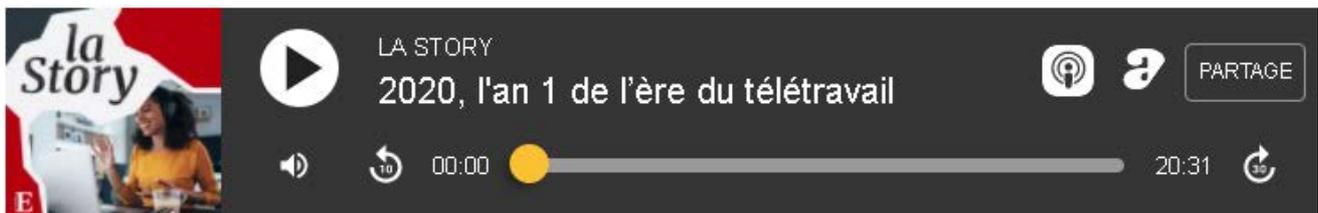
## Mini-dossier télétravail *Les Echos*

1. Le tout télétravail n'est pas un projet de société, Véronique Bédague-Hamilius, 7 juillet 2020
- 2 Le tout télétravail, c'est la mort du salariat, Jean-Paul Lugan, 2 septembre 2020
- 3 Le télétravail doit faire évoluer le salariat, Jean-Philippe Delsol, 18 septembre 2020

 [lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-le-tout-teletravail-nest-pas-un-projet-de-societe-1221929](https://lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-le-tout-teletravail-nest-pas-un-projet-de-societe-1221929)

### 1. Le tout télétravail n'est pas un projet de société Véronique Bédague-Hamilius, *Les Echos*, 7 juillet 2020

Si une grande partie des salariés ont goûté et apprécié les vertus du télétravail pendant le confinement, sa généralisation comporte des risques pour la cohésion de notre société, estime Véronique Bédague-Hamilius (directrice générale déléguée du Groupe Nexity



Les débats autour du match bureaux contre télétravail tournent autour des bénéfices ou écueils supposés pour l'individu ou pour l'entreprise, mais rarement pour la société.

Or, dans une société française qui a tendance à se fragmenter, la question du lieu de travail est tout sauf neutre. Le bureau est le dernier endroit où tout le monde se croise pour de bon, bien davantage que le quartier ou l'école. Au bureau, on est « obligé » de vivre la diversité, de fréquenter des personnes de tous âges, sexes, religions, conditions sociales et origines géographiques.

## Sortir de sa zone de confort

---

Les cadres, encouragés par leurs entreprises à basculer à 100 % en télétravail, ne vont-ils pas s'enfermer progressivement dans une bulle sociale, culturelle et territoriale étanche ? Aller au travail, c'est sortir de chez soi, c'est sortir de son quartier, c'est aussi sortir de sa zone de confort. C'est utile pour les salariés les plus privilégiés comme pour ceux qui habitent les quartiers les moins favorisés, le moyen concret de casser toute forme d'assignation à résidence.

Le bureau est le lieu qui permet de confronter différentes réalités sociales, d'échanger sur les difficultés des collaborateurs, les souffrances personnelles, les problèmes de famille ou de santé qui restent à la porte des visioconférences, alors qu'ils émergent forcément dans les moments d'échange au bureau.

Alors bien sûr, venir au siège constituera un effort supplémentaire pour certains cadres qui ont pris l'habitude pendant le confinement de travailler sur leur terrasse, dans leur jardin ou depuis leur résidence secondaire. Et l'on se rappelle à l'occasion cette évidence : le bureau et le restaurant d'entreprise offrent une forme d'égalité de traitement, une expérience commune qui met tout le monde au même niveau, quand le télétravail propose une diversité extrême de conditions de travail, des pires aux meilleures, dont la variable principale est le niveau de patrimoine et le revenu des travailleurs concernés. Le bureau gomme les inégalités sociales, le télétravail les surligne.

## Arbitrages conjugaux

---

Le télétravail c'est le travail au foyer, et c'est donc aussi le grand retour de la femme au foyer, qui n'aura même plus besoin de sortir de chez elle pour s'occuper de la maison, des enfants et de son boulot. Tout sauf un progrès. L'émancipation des femmes s'est bâtie dans les années 1960 et 1970 sur le travail « hors-domicile » et l'accès pour des millions d'entre elles à la vie de bureau. Les études sur le confinement montrent que les arbitrages conjugaux se sont faits au détriment des femmes : ce sont elles qui, très majoritairement, se sont arrêtées de travailler pour garder les enfants.

S'il est acquis que le travail à distance (chez soi ou dans un tiers lieu) va monter en puissance dans les années qui viennent, prenons le soin de mesurer les conséquences sociales d'un basculement trop radical et assurons-nous que cette évolution est bien synonyme de progrès social pour tous. Acceptons aussi l'idée que derrière la question de l'espace de travail se cache finalement un débat idéologique, au beau sens du terme, sur l'équilibre souhaitable entre les aspirations individuelles et l'intérêt général.

## Expérience sociale

---

Je m'interroge notamment sur le risque de déstructuration des rapports employés-employeurs. Avec une généralisation du travail à distance, on passerait aisément d'une logique relationnelle à une logique transactionnelle : quitte à employer quelqu'un à distance, pourquoi ne pas embaucher quelqu'un à 300 km d'ici... ou bien à 3.000 kms ?

Pourquoi ne pas payer à l'heure de travail en contrôlant rigoureusement les heures de connexion ? Pourquoi ne pas se construire un réseau de « journaliers » freelances activables en fonction des besoins ponctuels de l'entreprise ? Ces tendances sont déjà à l'oeuvre massivement dans l'économie et elles profiteraient sans doute aux meilleurs « talents » qui sauront monnayer leurs services, mais elles ne constituent pas un horizon souhaitable pour la majorité des salariés.

L'expérience inédite du télétravail à grande échelle pendant deux mois aura eu néanmoins une immense vertu : elle a brisé le monopole ancestral du bureau comme lieu de travail, désormais concurrencé par le domicile. Et c'est une concurrence saine : face à ce nouvel entrant, le bureau va devoir évoluer pour rester compétitif , il va devoir se réinventer, précisément en proposant ce que le télétravail ne peut pas offrir, c'est-à-dire une véritable expérience sociale au sens le plus riche du terme. Les entreprises doivent désormais intégrer cette dimension comme le fondement absolu de leur stratégie immobilière sous peine d'être désertée par leurs salariés - si le siège social n'est pas vraiment social, alors autant rester chez soi.

Véronique Bédague-Hamilius

## 2 Le tout télétravail, c'est la mort du salariat Jean-Paul Lugan, *Les Echos*, 2 septembre 2020

 [lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-le-tout-teletravail-cest-la-mort-du-salariat-1238626](https://lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-le-tout-teletravail-cest-la-mort-du-salariat-1238626)

 Tribune

Avec le Covid-19, les entreprises pourraient généraliser le télétravail. Une fois tous "travailleurs à domicile", la tentation sera grande pour les entreprises de négocier un passage au statut d'indépendant. Car sortir un collaborateur du salariat, redoute Jean-Paul Lugan, c'est moins de charges et la possibilité de délocaliser les emplois vers des pays moins-disant social.



Par Jean-Paul Lugan (président du cabinet Lugan and Partners)

Publié le 2 sept. 2020 à 9:59 Mis à jour le 2 sept. 2020 à 14:43

La crise sanitaire liée au coronavirus Covid-19 a imposé aux entreprises de faire le choix entre le non-travail (chômage partiel) et le télétravail. La décision s'imposait d'elle-même. En travaillant de chez eux, les salariés pouvaient assurer une continuité de service même si la qualité et la productivité n'étaient pas toujours au rendez-vous.

Au sortir du confinement, bon nombre de directeurs des ressources humaines se glorifiaient de l'engagement sans faille des salariés et affirmaient en récompense leur intention de généraliser le télétravail. Erreur d'analyse de certains ou jeu de dupes. Même dégradé, le service pourrait s'avérer plus rentable si les coûts, liés aux salariés qui le produisent, étaient fortement réduits (loyers, entretien des locaux, voyages d'affaires, frais de déplacements, voitures de fonction, tickets restaurants...).

Poussant plus loin leur réflexion, certains dirigeants ont vite perçu les avantages de généraliser le télétravail, puisqu'ils devraient conduire, à terme, à mettre fin au salariat.

Lequel, en disparaissant, entraîne derrière lui les charges liées à cette dépendance contractuelle avec la fin de l'emploi des salariés démotivés ou incompetents, la fin des arrêts maladies ou des grèves qui plombent sa rentabilité et diminuent son pouvoir d'action.

## Une stratégie en trois temps

---

Bien loin d'en rester au stade de la simple réflexion, certaines directions d'entreprise avancent déjà leur stratégie en trois temps. En premier lieu, il s'agira de proposer un ou deux jours par semaine de télétravail instituant la mesure dans les mentalités et ancrant celle-ci dans les rituels de travail. Puis il sera progressivement généralisé à la semaine complète au bout d'une période qui selon le secteur d'activité et la juniorité des salariés pourra s'étendre entre un et trois ans. Bon ou mauvais, efficace ou pas, le télétravail sera institutionnalisé dans les pratiques.

Ayant transformés leurs salariés en travailleurs à domicile, il sera temps, de négocier le passage du salariat vers l'entrepreneuriat à travers une nouvelle relation contractuelle. Arguant d'un autre rapport au travail, identique à celui de l'auto-entrepreneur, les salariés n'auront plus les moyens de s'opposer à ces arguments et seront contraints d'accepter cette nouvelle donne.

> **OPINION.** Le tout télétravail n'est pas un projet de société

Enfin, dans un dernier temps, les entreprises enfonceront le clou d'une stratégie basée sur la réduction des coûts en faisant jouer la concurrence et délocaliseront l'ensemble des fonctions supports vers des pays à faibles coûts sociaux comme l'Afrique, l'Inde ou l'Asie. Certains, comme Facebook, ne s'en cachent pas et envisagent de laisser bon nombre de leurs employés travailler d'où ils veulent – tout en ajustant leur salaire au coût de la vie locale.

## Victoire de Darwin

---

Dans les 3 à 5 ans, à l'identique de la crise de 1929 aux Etats-Unis décrite par John Steinbeck dans les « Raisins de la colère », les Français vivront cette dépression avec seulement deux options à leur disposition : rester en France et devoir sans cesse baisser leur tarification horaire pour tenter de survivre à la concurrence locale et internationale, ou s'exiler dans des pays à faibles coûts pour retrouver du pouvoir d'achat et les moyens de leur subsistance.

Bon nombre de nos nouveaux entrepreneurs seront à la merci des hauts et des bas de l'économie, assumant les fortunes diverses liées à la concurrence, à leurs compétences, à leur motivation et à leur capacité à être autonome. Comme énonçait Darwin : *« Ce ne sont pas les espèces les plus fortes ou les plus intelligentes qui survivent mais celles qui savent s'adapter. »* Les plus agiles et les plus libres s'en sortiront tandis que les plus

attachés à leur identité professionnelle et en manque d'autonomie disparaîtront inéluctablement. Est-ce ce modèle social et économique que nous voulons pour demain ?

***Jean-Paul Lugan** est président du cabinet *Lugan and Partners*.*

### 3 Le télétravail doit faire évoluer le salariat

Jean-Philippe Delsol, *Les Echos*, 18 septembre 2020

 [lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-le-teletravail-doit-faire-evoluer-le-salariat-1243620](https://lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-le-teletravail-doit-faire-evoluer-le-salariat-1243620)

Le télétravail permet d'autonomiser et de responsabiliser les salariés. Pour l'avocat Jean-Philippe Delsol, il faut aller au bout de cette logique en abandonnant le statut de salarié et en donnant à chaque employé la liberté de s'assurer comme il l'entend.



Si les employés deviennent un peu plus patrons de leurs missions, si c'est un moyen de les responsabiliser, d'en faire presque des prestataires de services. (iStock)

Par Jean-Philippe Delsol (chroniqueur | président de l'Iref)

Publié le 18 sept. 2020 à 8:30

Les entreprises espèrent faire des gains de locaux avec le télétravail, tandis que les salariés veulent éviter des déplacements pénibles et gagner de la liberté d'organisation. Sauf que ça ne fonctionnera plus comme avant. Alors même que le télétravail concerne essentiellement les activités de service, le service ne sera plus rendu de la même façon. Il est déjà difficile de joindre les employés de banque qui sont très souvent en congé ou en formation. Qu'en sera-t-il quand ils seront en plus en télétravail deux jours par semaine ?

Les salariés en profiteront sans doute pour se passer plus ou moins de la nounou des enfants ou de la crèche. Mais ils seront moins disponibles pour l'entreprise. Ils rattraperont le soir peut-être en temps passé, mais le client n'y trouvera pas son compte

alors que le service fera toujours la différence dans la compétition, qui ne s'arrêtera pas demain pour cause de Covid. Les personnels se connaîtront moins, ne se croiseront plus guère. L'entreprise abaissera ses charges à court terme, mais risque d'y perdre son identité et de sa force. Les employés bénéficieront de plus de liberté mais souffriront de plus de solitude, de moins de dynamique collective. Le brainstorming par visioconférence sera sans doute moins productif.

## **Sortir du carcan du salariat**

---

Sauf si les rapports entre les salariés et l'entreprise changent radicalement, si les employés deviennent un peu plus patrons de leurs missions, si c'est un moyen de les responsabiliser, d'en faire presque des prestataires de services. Ils utiliseraient alors le télétravail pour acquérir de l'autonomie et développer autrement leurs relations avec leurs collègues, leurs supérieurs et subalternes, leurs clients et fournisseurs. Les salariés devraient y être intéressés. Le salariat changerait de figure. Mais pour ce faire, il faudrait qu'il change aussi de statut.

### Opinion | Le tout télétravail, c'est la mort du salariat

Ce serait l'occasion de proposer aux télétravailleurs un contrat plus souple et dans le cadre duquel ils seraient responsables d'eux-mêmes. Ils pourraient opter pour sortir du carcan actuel du droit du travail, qui est devenu un handicap à l'emploi en France.

## **Déterminer son niveau de protection**

---

Il serait possible d'envisager de leur verser un salaire complet, correspondant au total de leur salaire net augmenté de toutes les charges patronales et salariales payées par l'employeur. Ils seraient obligés de s'assurer pour les retraites, maladies, chômage..., mais libres du choix de leur assureur, comme c'est déjà le cas en Allemagne pour les salariés gagnants plus de 60.750 euros par an. Ils pourraient adhérer aux institutions publiques actuelles dans les mêmes conditions qu'auparavant, ou souscrire des contrats, encadrés par la loi, auprès de mutuelles ou compagnies privées. Ces nouveaux contrats d'assurance pourraient prendre en compte le comportement responsable de chacun, son hygiène de vie et alimentaire, son absence de consommation d'alcool ou de drogue... de façon à lui offrir un prix adapté et plus avantageux.

L'ouverture à la concurrence inciterait tous les assureurs à réduire le coût des cotisations, améliorer leur gestion, combattre les fraudes dénoncées sans cesse par la Cour des comptes. Chacun pourrait déterminer son niveau de protection (franchise, pourcentage de remboursement sur les petits risques...) et comparer, comme pour les assurances automobiles, qui couvrent des risques qui ne sont pas moindres que ceux des assurances sociales. Peu à peu, le choix s'imposerait au profit des meilleures offres, même si c'est plus facile à dire qu'à faire.

**Jean-Philippe Delsol**, avocat, président de l'Institut de recherches économiques et fiscales (Iref).