

# TÉLÉTRAVAIL : VERS LA FIN DE L'« OPEN BAR »

Par Anne Rodier

26 octobre 2023

Article réservé aux abonnés du Monde

**Dans tous les secteurs, les accords de télétravail arrivés à échéance sont renégociés par des employeurs qui veulent reprendre la main. Sans arrêter le mode hybride, les entreprises organisent le retour au bureau pour recadrer les pratiques des salariés.**



« Je ne vois pas comment c'est possible », peste un salarié de Publicis sur le compte Instagram de #balancetonagency, après l'annonce par son employeur, le 12 octobre, du retour obligatoire au bureau. « Il est déjà actuellement compliqué de trouver une place (bureau flex) ou de s'isoler pour une réunion. Pourtant nous devons tous être sur place le lundi. » Le groupe publicitaire a décidé qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2024 il ne serait plus question de télétravailler plus de deux jours par

semaine et jamais le lundi. Pour [Publicis, qui s'était fait le chantre du travail à distance, ce mode d'organisation hybride serait désormais associé à la baisse de productivité.](#)

Et Publicis n'est pas un cas isolé. « *Partout, on [renégocie les accords](#), explique Benoît Serre, vice-président de l'Association nationale des DRH (ANDRH). Les dirigeants commencent à mesurer les conséquences structurelles du télétravail. La perte de productivité collective avec des salariés qui se croisent mais ne se voient plus. Ils comprennent que ce mode d'organisation perturbe énormément le management. Ils n'ont plus que 15 % à 20 % de l'effectif le vendredi. Ils ont parfois l'impression qu'on est passé à la semaine de quatre jours sans le dire. Et partout où l'on renégocie, que ce soit chez Safran, L'Oréal, ou Bouygues, ça râle.* »

Les employeurs français souhaiteraient limiter le télétravail à 0,7 jour en moyenne par semaine, révèle l'étude internationale « EY Work Reimagined », publiée jeudi 26 octobre. Tandis que les salariés aspirent soit à la stabilité, soit à plus de télétravail : 78 % sont satisfaits de leur rythme actuel, d'après la dernière note de [l'Insee](#) sur le sujet, et dans le secteur tertiaire plus d'un Français sur trois préférerait télétravailler quatre jours sur cinq, selon l'étude d'EY. Dans les vingt pays suivis depuis 2020 par le cabinet de conseil, les employeurs français sont « *les plus frileux face au télétravail* ». Le retour au bureau va-t-il s'imposer en France ?

## Cohésion d'équipe

Les Etats-Unis sont les premiers à avoir connu une telle vogue. Zoom, Apple, Google, Meta, Amazon, Tesla, les grandes entreprises américaines qui avaient adopté le 100 % télétravail y ont renoncé dès 2022 pour faire revenir leurs salariés au moins deux ou trois jours par semaine, voire plus. Chez Tesla, c'était quarante heures par semaine au bureau ou la démission, dit le PDG Elon Musk, au nom de la productivité. Même motif que chez Publicis. La cohésion d'équipe a également été convoquée pour justifier ce rappel des salariés. « *Il est plus facile de construire une relation de confiance en présentiel* », a expliqué Mark Zuckerberg, fondateur et DG de Meta, dans un courriel adressé à ses effectifs, en mars 2023.

Une petite musique que les salariés français commencent à entendre à leur tour. Les avantages du télétravail ne sont pas remis en cause : réduction de l'empreinte carbone, une plus grande autonomie, une fatigue moindre, une meilleure productivité individuelle, une meilleure articulation des temps sociaux.

« *Le télétravail a été bénéfique sur le plan de la santé psychique des individus. C'est un atout fondamental pour reprendre possession de sa vie*, complète Jean-Claude Delgènes, président du cabinet Technologia, spécialiste des risques psychosociaux. *Mais les employeurs considèrent aujourd'hui que le télétravail trop accentué peut avoir des conséquences en matière de créativité collective, d'intelligence collective. Ils ont aussi le spleen des bureaux vides.* »

Le [phénomène en France n'est toutefois pas le même](#) qu'outre-Atlantique. Il s'agit d'abord d'un effet de calendrier, puisque la plupart des accords mis en place ou actualisés au début de la pandémie arrivaient majoritairement à leur terme en 2023. Les grandes entreprises françaises suivent bien le chemin du « *retour au bureau* » pris par les Etats-Unis. Mais l'objectif des employeurs n'est pas tant de supprimer le télétravail que de réaffirmer le lien de subordination.

# Renégocier les accords

La reprise en main consiste à renégocier les accords pour recadrer les pratiques des salariés. « *Quand le télétravail s'est généralisé, c'était un peu open bar. Chacun y allait de son organisation personnelle. Or, dans un monde hybride, comme ailleurs, il faut des règles. Les salariés ressentent un durcissement des conditions de télétravail, mais ce ne sont que des règles qu'il faut poser pour que le télétravail puisse durer. L'aspiration des gens, ce n'est pas le télétravail, mais la liberté d'organisation* », estime Benoît Serre, de l'ANDRH.

Une liberté appréciée chez Indeed, où l'accord signé en 2022 n'est pas remis en cause. Les salariés ont dû choisir entre trois statuts : présentiel total, full télétravail ou mode hybride. « *On s'y retrouve tant en productivité qu'en esprit d'équipe* », assure la porte-parole Agnès Gicquel, qui va elle-même s'installer en province pour télétravailler à plein-temps à partir de l'été prochain. Mais pour la DRH du Groupe Up Audrey Richard, « *il y avait trop de libertés sur certains métiers que l'on voulait recadrer* ». La renégociation de l'accord a été mise à l'agenda social.

Même recadrage dans le secteur bancaire. Dans l'accord qu'il vient de signer le 9 octobre au niveau mondial, le Crédit agricole s'inspire des renégociations faites depuis la pandémie de Covid-19 pour fixer le nouveau cadre : « *Le temps passé dans les locaux de l'entreprise doit être supérieur à celui effectué hors desdits locaux dans le respect des dispositions locales encadrant le télétravail* », explique le texte.

## La prudence est de mise

Le retour au bureau n'est pas forcément pour tout de suite ni pour tout le monde, car les tensions sur le recrutement demeurent. La prudence est de mise pour les recruteurs : la part des offres d'emploi sur Indeed France mentionnant « *pas de télétravail* » n'était que de 0,01 % à fin septembre, tandis que celle proposant un mode hybride ou du travail à distance est à son plus haut depuis 2020, stable depuis deux mois autour de 9 %. « *Si de nombreux employeurs souhaitent que leur personnel revienne au bureau, cela ne signifie pas qu'ils cessent de proposer du travail à domicile pour attirer les talents les plus recherchés* », explique Alexandre Judes, économiste au bureau de recherches économiques d'Indeed. Plus d'une offre sur trois mentionne encore le travail à distance pour les emplois du développement digital.

« *Un effet retard par rapport aux Etats-Unis est possible, notamment en fonction du rapport de force entre candidats et employeurs* », ajoute toutefois l'économiste. La baisse des offres évoquant le télétravail a commencé il y a presque un an aux Etats-Unis, et ce printemps en Allemagne comme au Royaume-Uni. En France, la hausse vient de s'arrêter fin août. Le mode hybride se formalise en commençant par un rappel à l'ordre : le retour au bureau de ceux qui s'en étaient totalement libérés.

**Anne Rodier**