

# CEG

## CENTRE D'ÉTUDES JACQUES GEORGIN

### **Note d'analyse V du Centre d'Études Jacques Georjin**

Le 15 octobre 2020

#### **La remise en cause de l'organisation et du sens du travail**

Christophe VERBIST,  
Directeur du Centre d'Études Jacques Georjin

#### **Introduction**

La question du travail a été posée de plusieurs manières durant la période de confinement qui est intervenue en raison de la pandémie du COVID 19. D'une modalité accessoire et complémentaire, le télétravail est devenu un mode d'organisation du travail répandu de

manière significative ce qui suscite des questionnements. On ne peut contester que le télétravail correspond à un mode d'organisation du travail qui peut être intéressante.

En effet, la crise du COVID a complètement bouleversé la vie professionnelle mais aussi privée des citoyens, en contraignant plusieurs centaines de milliers d'employés dans notre pays à adopter le rythme du travail à distance.

D'une part, on peut y voir une opportunité de mieux concilier justement vie professionnelle et vie privée notamment en évitant les déplacements ou autres embouteillages et en permettant d'être plus disponible pour les enfants.

D'autre part, cette nouvelle organisation du travail n'a pas nécessairement permis cette (ré)conciliation et a parfois accentué l'isolement social: en effet, dans certaines entreprises où cette modalité est possible compte tenu de l'activité professionnelle, près de 100% des travailleurs sont devenus des télétravailleurs en l'espace de quelques heures.

La présente note va s'articuler autour de deux éléments principaux.

Premièrement, la séquence des temps opératoires en mettant en lumière les enjeux de la nouvelle organisation du travail pendant le lockdown/confinement d'une part (d'une durée d'environ 100 jours à partir du 13 mars 2020) ( secteurs à flux tendu, statut social et juridique, le télétravail vu par les sciences sociales) (I) et les enjeux de celle-ci durant la période de déconfinement (II) : les chapitres I et II ont un caractère essentiellement conjoncturel.

Deuxièmement, un focus plus structurel sur l'organisation du travail à long terme, la notion du travail hybride, ses avantages, ses inconvénients, en clair le sens à donner à ce nouveau mode de relation du travail, qui, COVID ou pas, va assurément progresser voire peut-être s'imposer (III) : le chapitre III sera davantage structurel .

La conclusion mettra en lumière les recommandations du CEG eu égard à cette nouvelle relation au travail sur le plan social, juridique , managérial .

En amont, il s'agit d'appréhender quant au fond les profondes conséquences de la crise COVID 19: le CEG entend de cette manière procéder à un examen du régime de télétravail durant la crise sanitaire mais aussi à moyen terme.

## **1. Le télétravail: un élément conjoncturel de la relation au travail pendant le lockdown et pendant le déconfinement**

### **1.1. Les enjeux de la relation au travail pendant le lockdown**

#### **1.1.1. La prise de conscience de l'existence de métiers essentiels à l'organisation de la société**

En guise de préalable à ce chapitre, il est sans doute utile de préciser que la gravité de la crise sanitaire a mise en exergue la nécessité de toute une série d'acteurs , de secteurs, dont le travail continu au sens noble du terme, à flux tendu, s'est avéré indispensable.

Le CRISP dans son double numéro 2457 /2458 *“Penser l’après-corona, les interventions de la société civile durant la période de confinement”* indique ainsi *“(…) l’utilité voire le caractère indispensable de certains métiers, qui ne reçoivent pas une reconnaissance sociale particulièrement élevée en temps normal (…)*.

*La crise révèle l’importance cruciale du personnel soignant, au premier chef, mais aussi des conducteurs de transports en commun et des chauffeurs routiers, du personnel travaillant dans les supermarchés les maisons de repos, les agents de propreté, les éboueurs (…)*.

*Les autorités publiques redécouvrent, si l’on peut ainsi l’écrire, les professions cruciales de première ligne.*

*Le rôle essentiel de cette catégorie de travailleurs et travailleuses est souligné durant la période de confinement , en particulier lorsque la circulation de la maladie est la plus aiguë, accentuée par la pénurie de moyens de protection (masques, gel, désinfectant).*

*(…) La crise sanitaire conduit également à une prise de conscience de l’existence de prestations de travail qui sont généralement rendues souvent invisibles, en particulier les femmes au sein de la sphère domestique (aides ménagères, puéricultrices…) ; ce travail est essentiel au fonctionnement de la société, mais il ne fait pas l’objet d’une reconnaissance sociale particulièrement élevée, que ce soit sur le plan pécuniaire ou symbolique.”*

Pour le CEG, la crise a d’une certaine manière renversé la hiérarchie des types de travail: tout d’un coup, les “soutiens “ de l’économie sont apparus comme les piliers du fonctionnement de la société; pour d’autres professions , l’incongruité des rémunérations excessives par rapport à leur utilité sociale est apparue au grand jour.

La crise sanitaire a jeté un éclairage nouveau sur la notion de métiers pénibles, en y ajoutant la dimension de “métier à risque”

### 1.1.2. La question du statut social posé par la crise sanitaire

Les chiffres révélés par la Ministre fédérale Nathalie Muylle le 25 mai 2020 révèlent que pas moins de 940000 personnes (elles seront 1.2. millions en avril) ont reçu une allocation de chômage temporaire en mars. En effet, nombre de secteurs d’activité ont été au ralenti voire à l’arrêt .

Néanmoins, le filet de protection du chômage temporaire s’avère dans tous ces secteurs particulièrement bienvenu pour assurer le maintien de salaire pour tous ces travailleurs.

Il n’en est cependant pas de même pour nombre de travailleurs indépendants dont la couverture sociale s’avère précaire.

Comme le précise le CRISP (op cit), *“par rapport à cette question des travailleurs en situation précaire et des inégalités qui les frappent-notamment dans le secteur artistique ou dans celui des économies de plateforme collaborative-la crise a en effet un effet miroir grossissant et des réflexions portent par ailleurs sur des secteurs plus particuliers comme celui de la prostitution où la vulnérabilité des travailleurs et travailleuses, déjà importante en temps normal , est fortement renforcée durant la pandémie”*.

Le CEG est particulièrement sensibilisé par le monde artistique culturel ainsi qu'événementiel à propos duquel la crise sanitaire a révélé les faiblesses de la protection sociale en cas d'arrêt d'activités.

Des nouvelles questions juridiques voient le jour; des experts en droit du travail évoquent le droit au retrait, à savoir l'existence éventuelle d'un droit dans le chef des travailleurs salariés de suspendre leur relation de travail s'ils considèrent que leur employeur n'a pas pris des mesures opportunes sur le plan sanitaire.

Sur un autre plus juridique, une carta academica du 13 mai 2020 intitulée "Organisation du télétravail" a recommandé là où c'est souhaité par le travailleur et dans le cadre de la concertation sociale, de maintenir la possibilité du télétravail comme un droit, qui doit se faire dans le respect, pour tous les travailleurs et employés concernés, de l'ensemble des conditions prévues par la convention collective de travail n°85 du 9 novembre 2005, conclue au sein du Conseil National du Travail, concernant le télétravail.

### 1.1.3. le télétravail vu par les sciences sociales au regard du confinement

Dans une Carta Academica publiée le 15 mai 2020 intitulée " Stratégie de déconfinement, le cas des télétravailleurs", deux académiques de l'UCLouvain, François Lambotte et Laurent Taskin ont remis en perspective les principes clés pour une pratique soutenable du télétravail et du management à distance.

- une fréquence limitée: les recherches en sciences sociales préconisent une fréquence de télétravail à domicile réduite ( un à deux jours par semaine) en fonction des activités qui sont réalisées et qui exigent une certaine quiétude; cette fréquence est admise comme étant "idéale" dans la mesure où elle permet de bénéficier des avantages de cette forme de flexibilité du travail (le sentiment de productivité, d'efficacité, d'autonomie, de conciliation entre sphères privée et professionnelle ) tout en limitant les effets négatifs (l'isolement social essentiellement). Or, le lockdown impose pour les salariés qui le peuvent, un télétravail à 100%, une option qui n'a jamais été véritablement envisagée par la recherche scientifique, d'autant que les conditions de ce télétravail sont loin d'être idéales notamment pour les salariés ayant des enfants.
- une régulation managériale nécessaire du rapport au travail: lorsque l'on considère le travail collectif, au niveau de l'organisation et plus seulement des individus, un nouvel enjeu apparaît : comment gérer une équipe à distance, en préservant sa cohésion, son identification et les dimensions subjectives du travail (reconnaissance, sens, don de soi).

Le management apparaît déterminant car celui-ci est appelé à animer une équipe, à accompagner des personnes plus qu'à organiser au sens de la planification et du contrôle.

La distanciation induit un sens différent à l'action du manager qui peut paraître plus intrusive, plus contrôlante, moins "organisationnelle" : c'est donc le rapport durable et soutenable au travail qui se joue dans la capacité du management à organiser le

travail à distance; or, une partie des managers qui doit gérer des équipes à distance aujourd'hui n'étaient pas nécessairement familiers du télétravail.

Au moment de la publication de cette Carta Academica, les chercheurs cités avaient constaté, lors de l'enquête menée sur les pratiques de communication en période de crise, que plus d'un tiers des répondants considéraient n'être pas en mesure de faire leur travail correctement.

- une communication adaptée et soutenue par des pratiques cohérentes: les recherches menées en sciences sociales ont démontré qu'une communication plus soutenue et structurée, pour les équipes géographiquement distribuées peut compenser, à tout le moins partiellement, la distance et recréer un cadre de références car ces moments réguliers de réunions peuvent permettre à l'équipe de faire le point sur les tâches à réaliser, et donc de maintenir le lien social au sein de l'entreprise.

Or, le basculement rapide et massif vers le télétravail n'est pas permis aux entreprises d'équiper les salariés comme il se doit ; ici également, l'enquête menée par les chercheurs démontre que  $\frac{2}{3}$  des répondants ont des problèmes d'ordre technique.

L'enquête à laquelle il est fait référence dans ce point 1.3. a été réalisée par l'entreprise Moodfactory, François Lambotte et Deborah Hurlait (UCL), et porte sur les pratiques. Les chercheurs d'information et de communication des entreprises durant la crise COVID 19 ; cette enquête est basée sur un questionnaire en ligne et avait recueilli au moment de la rédaction de la Carta Academica l'avis de 440 répondants dont 286 déclaraient télétravailler.

## **1.2. Enjeux posés par le déconfinement**

### 1.2.1. En termes psychosocial

La Carta Academica "Stratégie de déconfinement, le cas des télétravailleurs" (op.cit) a mis en lumière le fait que le déconfinement, en termes d'organisation, peut mener à une remise en cause de la question de la relation au travail : d'un côté, les travailleurs qui ont eu le sentiment d'avoir été réduits à l'état de "ressource humaine" qui devait produire coûte que coûte vont remettre en question le management , mais également la nature de leur relation au travail ; de l'autre, celles et ceux qui ont souffert de l'isolement par manque de contacts, peuvent aussi se sentir durablement accessoires et peu visibles et revoir leur rapport au travail dans le sens d'une désocialisation.

Le lien touché en l'espèce est celui de la reconnaissance.de la personne, du travail effectué par celle-ci, davantage que les résultats.

Les chercheurs mettent également en évidence le fait qu'outre le stress, l'incertitude quant à l'avenir, notamment sur le plan économique, est particulièrement marquée auprès des répondants qui ont participé à l'enquête, et ils estiment que cette incertitude provoquée par la crise va être une source très importante de stress et de burn-out.

Or, dans un temps de reprise de travail, les organisations doivent pouvoir compter sur les énergies et la collaboration mise à mal par la distanciation.

### 1.1.2. En termes de reprise d'activités

En avril et juin 2020, la FEB, l'Antwerp Management School et la plateforme HR Pro BE avaient mené une enquête auprès de 1241 chefs d'entreprise et 426 responsables de ressources humaines sur la part du télétravail effectuée par les employés.

Pour juillet et août 2020, 70% des entreprises interrogées comptaient maintenir les possibilités de télétravail pour plus de la moitié de leurs employés ( elles étaient 88% à le faire en avril 2020) ; ce serait encore le cas pour 59% d'entre elles de septembre à décembre 2020, là où la crise , le télétravail pour plus de la moitié des employés était possible dans moins d'une entreprise sur trois .

La FEB constate que si la norme, avant le coronavirus , était d'une journée par semaine dans 86% des entreprises, elle sera de deux à trois jours par semaine en automne, pour 71% des sondés.

Pour le secrétaire général du Syndicat neutre pour Indépendants (SNI) , Christophe Wambersie, le télétravail reste toutefois impossible pour de nombreux secteurs d'activité, d'autant qu'il s'avère également difficile à organiser dans certaines petites entreprises: les tâches dont se chargent les employés y sont en général plus transversales et variées que dans un département d'une grande entreprise (in le Vif L'express n, numéro 35, 27 août 2020).

Une question connexe est le coût des mesures prises pour assurer la sécurité sanitaire dans les entreprises (le Vif L'express op cit).

Pour Christophe Wambersie, certains commerces ou prestataires de services ont décidé d'intégrer ces coûts dans leurs prix , en le faisant savoir en amont.

Une enquête menée en mai 2020 par la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) estimait que le coût de ces mesures prises pour permettre un protocole sanitaire du personnel s'élevait à environ 100 euros par mois et par salarié dans les TPE et les PME.

Dans le secteur de la construction, la Confédération Construction a mis en évidence le fait que les déplacements s'étaient avérés fort coûteux étant donné qu'il n'était pas possible d'amener l'ensemble des ouvriers dans un seul véhicule de transport de l'entreprise, ce qui entraînait qu'il fallait rémunérer.

Actuellement-nous sommes à mi-octobre 2020, le télétravail est 50% plus populaire qu'avant l'émergence du coronavirus. Plus de quatre Belges sur dix (soit pas moins de 40%) sont toujours autorisés à télétravailler par leur employeur.

Avant le confinement, c'était le cas pour à peine plus d'une personne sur quatre (25%). C'est ce qu'il ressort d'une étude sur le télétravail du groupe de services RH Acerta, de la KU Leuven et de HR Square publiée le 12 octobre.

Quels sont les enseignements de cette étude ?

- Lors du confinement, le télétravail est devenu la règle dans les secteurs le permettant.
- Plus de la moitié de la population active belge a eu la possibilité de travailler depuis son domicile aux mois de mars et avril: il s'agit d'une augmentation exponentielle (+ 84%) par rapport à la période précoronavirus.
- Actuellement, de nombreuses entreprises continuent à recourir au télétravail. 41,5% des travailleurs peuvent continuer à travailler depuis leur domicile; dès lors, la popularité du télétravail est toujours de moitié supérieure (51,4%) à la période précoronavirus.
- Les employeurs reconnaissent davantage, depuis l'émergence du coronavirus, que les travailleurs peuvent effectuer leurs tâches en télétravaillant, ce qui démontre un changement de perception clairement en faveur du télétravail.
- De nombreuses entreprises ont également investi dans des technologies qui supportent le télétravail, ce qui explique que ce soit devenu une option pour encore plus de travailleurs.
- Le nombre moyen de jours où les travailleurs peuvent télétravailler dépend fortement de leur fonction et de leur statut :
  - pour la plupart des ouvriers (70,7 %), le télétravail est, selon l'entreprise, tout bonnement irréalisable ;
  - 61,5 % des employeurs permettraient à leur(s) employé(s) de travailler depuis chez eux au moins deux jours par semaine quand la fonction le permet ;
  - Les cadres et employés pourront télétravailler en moyenne 3,2 jours si la fonction le permet ;
  - Pour 10% des cadres et employés, la fonction ne permet pas de télétravailler, du moins selon l'entreprise.

Le CEG entend revenir sur ce point précis dans sa conclusion.

## **2. Le télétravail: un élément dans une vision prospective à moyen terme**

### **2.1 Le travail hybride, nouveau modèle post-covid ?**

Le terme "hybride" fait référence à une organisation plus flexible du travail ; le travail hybride a tendance à inclure davantage de liberté quant au moment de travailler et quant à l'endroit où travailler; le travail dit "hybride" autorise donc plus d'autonomie aux employés pour adapter leur travail à leur vie familiale et sociale; le Vif l'express y voit "*le meilleur des deux mondes: structure et sociabilité d'une part, indépendance et flexibilité d'autre part*".

Lors de la pandémie, pendant le confinement (mars-juin 2020), nombre d'entreprises belges ont adopté ce nouveau modèle : la procédure la plus courante consiste à déterminer certains jours pour les réunions et la collaboration au bureau, et d'autres jours consacrés au télétravail, qui impliquent une concentration plus importante.

Comme indiqué plus haut le modèle hybride n'est pas nécessairement possible dans les petites PME et les TPE, et par ailleurs il ne fait nul doute qu'il existe d'énormes inégalités socio-économiques, de genre, et le travail hybride y est également confronté. Le travail hybride a également plus la "cote" dans la fonction publique et dans le secteur des services. La pandémie a mis en évidence d'ores et déjà certaines disparités :

- la fracture numérique: d'un côté ceux qui bénéficient d'un accès internet de qualité et ceux qui n'en ont pas ;
- la parentalité: ceux qui ont des enfants surtout en bas âge et ceux qui n'en ont pas ;
- le cadre spatial: ceux qui ont la chance de disposer d'assez d'espace dans leur maison ou appartement, ce qui rend leur travail à domicile plus confortable et ceux qui doivent effectuer leur travail dans des appartements exigus voire surpeuplés.

Le Vif pointait également le fait que ce modèle hybride puisse creuser un fossé entre ceux qui travaillent au bureau et ceux qui sont à la maison ; les équipes partiellement réparties signalent des problèmes de communication.

Au plan légal, le télétravail dans le secteur privé est régi par la convention collective de travail n°85 du 9 novembre 2005, conclue au sein du Conseil National du Travail.

Dans le secteur public, notamment au niveau fédéral, l'organisation en télétravail à tout le moins deux jours par semaine.

## **2.2. Repenser le sens du travail**

Le 16 mai 2020, en pleine période de confinement, une tribune qui soustend une réflexion collective de plus de 3000 chercheurs et chercheuses en Belgique, et dont l'initiatrice est Isabelle Ferreras, professeur de sociologie à l'UCL, intitulée "Travail : démocratiser, démarchandiser, dépolluer", est publiée et connaît un retentissement médiatique important. Cette publication, nourrie à la fois de recherches scientifiques antérieures et d'observations faites durant la pandémie, constate que "les travailleurs démontrent chaque jour qu'ils ne sont une simple "partie prenante" de l'entreprise parmi d'autres. Ils sont la partie constituante, pourtant toujours trop souvent exclue du droit de participer au gouvernement de l'entreprise, monopolisé par les apporteurs en capital".

Le CRISP (op.cit) a précisé les trois axes de cette tribune :

- démocratiser : il convient de rééquilibrer les pouvoirs au sein de l'entreprise, afin que les investisseurs en travail soient amenés à prendre les décisions importantes qui concernent le présent et le futur de l'entreprise sur un pied d'égalité avec les "apporteurs en capital", c'est à dire les propriétaires de l'entreprise et les dirigeants qui les représentent.



- démarchandiser: il est nécessaire, aux yeux des initiateurs de cet appel , de démarchandiser le travail afin que certains choix fondamentaux qui intéressent la collectivité ne soient plus livrés aux mécanismes du marché : *“ la création de postes dans le secteur des soins aux personnes, l’approvisionnement en matériel de survie, ont été soumis depuis à une logique de rentabilité . La crise révèle cet aveuglement. Il existe des besoins collectifs stratégiques qui doivent être immunisés de la marchandisation. Douloureusement, des dizaines de milliers de morts nous le rappellent aujourd’hui. Ceux qui affirment encore le contraire sont des idéologues qui nous mettent tous et toutes en danger. la logique de rentabilité ne peut décider de tout”*

Dans ce cadre, les signataires évoquent une réforme pouvant prendre la forme d’une *“garantie d’emploi pour tous” offrant à chaque citoyen de bénéficier d’un emploi “en permettant non seulement à chacun de vivre dignement, mais aussi collectivement de décupler nos forces pour mieux répondre aux nombreux besoins sociaux et environnementaux auxquels nous faisons face”*.

- dépolluer: ces nouvelles règles de fonctionnement de l’entreprise et cette nouvelle façon de répartir le travail dans la société devraient permettre non seulement de démocratiser et de démarchandiser le travail, mais aussi de répondre aux défis suscités par les périls écologiques qui se déploient à l’échelle globale et aux dérèglements climatiques en particulier; d’importantes économies d’énergie sont notamment requises qui, d’après les signataires , ne pourront advenir que si la culture au sein de l’entreprise et le rapport collectif à la question du travail sont également profondément modifiés.

Cette tribune, qui va au-delà de la seule question du télétravail dans le monde du travail de demain, utilise la crise sanitaire comme une caisse de résonance pour diffuser dans le public leurs idées et leur conception de la société présente à venir.

Comme on peut le constater, le débat foisonne durant cette crise COVID 19 pour en tout cas à défaut de remettre en cause l’organisation et le sens du travail, agir autrement au niveau de l’entreprise et individuellement en ce qui concerne la relation au travail.

### **2.3. Le télétravail, un piège qui menace l’entreprise et ses employés ou un élément structurant d’une nouvelle relation au travail**

Dans ce second chapitre, qui concerne une vision plus structurelle du sens du travail, après avoir indiqué les modalités d’installation du travail hybride (2.1.) et indiqué que la crise sanitaire suscitait une réflexion approfondie et prospective sur la relation au travail (2.2.), le troisième point revient sur la question particulière du télétravail et sur ses effets.

Le journal L’Echo avait interrogé le grand intellectuel français Jacques Attali le 18 septembre 2020 à ce propos.

*“Le télétravail est un piège dangereux car lorsque l’entreprise met très durablement le télétravail en place pour ses collaborateurs, soit ces derniers sont virés, soit ils s’en vont d’eux-mêmes . (...) Une entreprise ne peut pas durer si elle n’est pas capable de créer un projet commun qui nécessite une présence sur place”*.

L'analyse de l'Écho diverge à cet égard :

- sur l'angle de la productivité: une présence à plein temps dans l'entreprise ne garantit pas systématiquement la productivité surtout dans une logique administrative d'organisation du travail et d'absence de gestion axée sur les résultats comme c'est le cas dans de nombreux pays francophones; au contraire, selon l'Écho, il est un facteur d'augmentation de la productivité grâce à un meilleur épanouissement psychologique et familial.
- sur l'angle indirect de la mobilité: les taux de croissance démographiques élevés ainsi que des villes en constant élargissement vers les banlieues de plus en plus éloignées du centre urbain, impliquent des besoins de plus en plus importants d'infrastructures de transport: les embouteillages et les déplacements font perdre du temps et nuisent à la prospérité.; dans ce cadre, le télétravail peut faire diminuer significativement le nombre d'usagers de la route et permettre un meilleur contrôle de l'émission de GES.
- sur l'angle de la compétitivité des entreprises : le télétravail est un facteur de compétitivité pour les entreprises qui peuvent diminuer leurs charges d'exploitation en matières et en fournitures, voire en espace de travail, grâce à un recours accru à la digitalisation
- sur le plan psychologique: le télétravail peut indéniablement contribuer à un meilleur équilibre familial.

### **3. Conclusions**

La crise du coronavirus - et à l'heure où nous écrivons ces lignes, elle n'est assurément pas terminée - a eu un impact significatif sur la vie professionnelle de bon nombre de travailleurs de notre pays.

La crise sanitaire a affecté très différemment les diverses catégories de travailleurs: certains étaient en première ligne , plus particulièrement au sein des hôpitaux et des maisons de repos, d'autres ont télé-travaillé mais d'autres ont perdu leurs revenus.

Ce focus sur les inégalités préexistantes mais accentuées par par la gravité de la crise sanitaire met en évidence le choix du CEG en faveur de droits sociaux indépendants des statuts , notamment via l'allocation sociale de base, même si il ne s'agit pas du sujet principal de la note.

Dans le cadre de la présente note, nous nous sommes plutôt efforcés de tenter d'apporter une réponse à plusieurs questions: comment l'organisation du travail va-t-elle évoluer? S'oriente-t-on vers une redéfinition du sens du travail ? Le déplacement auprès du bureau traditionnel va-t-il progressivement s'effacer auprès du télétravail?

Certes, le télétravail préexistait au COVID mais son recours a pris une dimension sans pareil durant la crise sanitaire tout particulièrement dans le secteur privé.

Pour le CEG, il est certain qu'il y aura un avant et un après COVID en matière d'organisation du travail; les quelques 100 jours qu'ont duré le confinement de la première partie de l'année ont durablement marqué les esprits.

Si l'on se place du point de vue du travailleur, si d'un côté l'installation du télétravail a provoqué un certain isolement social du travailleur, il a permis à bon nombre d'entre eux de pouvoir mieux réguler cette vie professionnelle avec leur vie familiale et affective; si les risques psychosociaux d'une mise en place plus structurelle du travail hybride demeurent réels, on ne peut nier qu'il peut contribuer à une meilleure productivité (à moyen terme) et un meilleur épanouissement personnel du travailleur, dans la mesure où il dispose d'un matériel (ordinateur, accès internet) de qualité.

Le CEG considère que le télétravail peut constituer un mode de travail régulé qu'il convient d'encourager.

Du point de vue des entreprises, il est patent que bon nombre d'entre elles ont emboîté le pas, comme le montre l'étude toute récente citée au point 1.1.2. : est-on vraiment en train d'assister à un changement en termes de culture d'organisation d'entreprise? Si l'on excepte les métiers principalement ouvriers et les métiers de première ligne qui exigent une présence sur place, le secteur tertiaire devrait voir s'implanter un mode de travail davantage hybride; on a constaté également des éléments allant dans le sens d'une compétitivité correcte.

Le CEG n'entend pas se prononcer à la place des entreprises mais peut estimer que si des marqueurs de compétitivité et de gain de charges d'exploitation l'indiquent, les entreprises ont intérêt à développer le télétravail

Du point de vue sociétal, le CRISP (op.cit.) estime que *"la crise peut constituer un tournant s'agissant de la manière dont le travail, en tant qu'activité, et les travailleurs, avec ou sans emploi, en tant que catégories sociales, sont perçus au sein de la société, d'une part, et encadrés juridiquement d'autre part, et il conviendra de demeurer attentif aux évolutions futures en la matière"*.

Le CEG considère que si le télétravail prend de l'ampleur et de manière une conception du travail plus hybride, il faut veiller à ne pas déséquilibrer les secteurs d'activité où le télétravail est possible voire devient recommandé au détriment de secteurs et de métiers de première ligne dont l'importance est apparue comme une évidence au cours de la première phase de la crise sanitaire; en d'autres termes, la revalorisation de ceux-ci demeure une priorité.

Sur le plan juridique, Carta Academica (op.cit, "Organisation du télétravail") plaide *"pour un mécanisme de suivi, de contrôle et d'amélioration du système juridique de la CCT n°85, qui doit engager l'ensemble des parties concernées, les organisations représentatives et toutes autres personnes et praticiens pouvant contribuer à rendre le télétravail psychologiquement, socialement, familialement, économiquement et matériellement viable et donc durable"* (...).

*"Vu les particularités du télétravail, il est judicieux de repenser collectivement le droit de contrôle des employeurs sur les employés de façon adaptée aux moyens intrusifs digitaux mis en oeuvre, et ceci particulièrement en ce qui concerne les droits individuels au respect de la vie privée et familiale, du domicile, des communications, et de la protection des données"*.

Le CEG partage ce point de vue et considère qu'il est essentiel de maintenir la possibilité du télétravail comme un droit dans le cadre de la concertation sociale.

Enfin, et il ne faut pas négliger ce point de vue, le télétravail dans une perspective dynamique fluidifie la mobilité - les embouteillages, la circulation routière et en conséquence diminue les émissions de GES néfastes pour l'environnement, la qualité de l'air, ce qui peut contribuer à combattre plus efficacement le dérèglement climatique.

L'accord du Gouvernement fédéral dit "Vivaldi" a apparemment pris la mesure de ce changement :

*" Le Gouvernement va élaborer avec les partenaires sociaux un cadre interprofessionnel permettant plus de flexibilité tout en garantissant la protection des travailleurs.*

*En concertation avec les partenaires sociaux , on examinera notamment sur la base des expériences récentes, si des mesures peuvent être prises pour réaliser le plein potentiel social et économique du télétravail"*

Le CEG comme indiqué plus haut s'inscrit dans la nécessaire concertation sociale pour permettre le développement du télétravail dans le secteur privé mais entend qu'il soit veillé à ce que les intérêts des parties prenantes soient bien équilibrés.

A cet égard, il peut être judicieux de s'inspirer de l'expérience des pays où le télétravail est le plus développé , les Pays-Bas ( 14%) ou encore la Finlande ( 13.3%) en prévoyant non seulement les règles d'encadrement (exemple: droit à la déconnexion) et des compensations pour les charges d'infrastructures domestiques: ainsi aux Pays-Bas, les télétravailleurs reçoivent une prime pour l'aménagement de leur logement et l'acquisition de matériel, mais l'on peut songer aussi à des avantages en jours de congés ou de formation cointinuée .

En aval, cette note qui entend faire le point sur l'organisation du travail et la percée du télétravail pendant la crise sanitaire et également dans une vision structurelle sera transmise aux organisations syndicales, aux départements de sociologie et des sciences du travail des universités francophones notamment.

