



Télétravail : les managers peuvent-ils encore agir face aux salariés qui abusent ?

ENQUÊTE // On le sait, le télétravail est utile à la productivité et au bien-être des salariés. Pour autant, des entreprises essaient de l'encadrer, constatant que certains salariés prennent leurs aises avec le travail à domicile. Quant à le supprimer, elles n'en ont souvent plus les moyens.



« Certains après-midi, je ne fais que jouer à la Play 5. Je mets le jeu en pause pour ma réunion de 15h00. » (iStock)

Par **Florent Vairet**

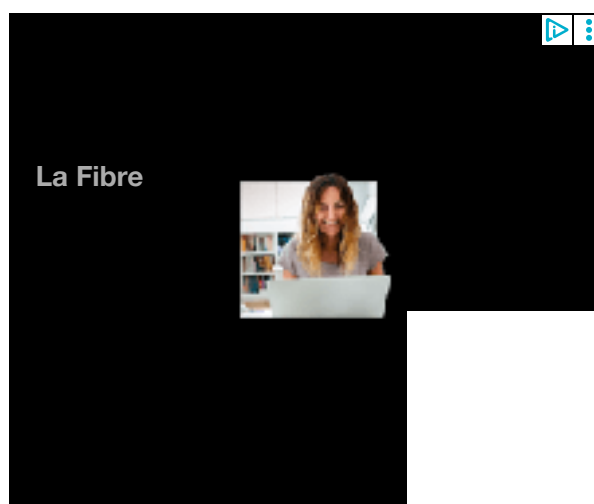
Publié le 3 juil. 2024 à 07:00 | Mis à jour le 11 juil. 2024 à 17:20

L'idée de cet article naît un jour d'août dernier, sur une plage du Var. Il est 16 heures, une partie impromptue de volley s'organise. A la fin du match, la conversation s'engage : « *En vacances ? Que faites-vous dans la vie ?* » L'un d'eux explique qu'il travaille dans le service com' d'une entreprise du CAC40, et d'ailleurs il est actuellement en télétravail. Son ordinateur est là-bas, replié, dans le sac, entre les cookies fondus et la crème solaire.

Une situation à n'en pas douter exceptionnelle mais de retour à Paris, cet épisode me reste en tête et j'amorce le sujet du télétravail (et de ses largesses) avec des amis. A la condition de ne pas citer leur nom, les langues se délient. Mickaël* (le prénom a donc été modifié) est « category manager » dans la grande distribution. Le vendredi, il est toujours en télétravail. « Certains après-midi, je ne fais que jouer à la Play 5. Je mets le jeu en pause pour ma réunion de 15h00. Le reste du temps, je touche le pad de mon ordinateur pour éviter d'être déconnecté. »

Enjeu : masquer son inactivité

A l'heure des messageries internes Teams et autre Slack, on peut croire qu'il est ardu de cacher ses tournages de pouce. Il n'en est rien. Certains vont jusqu'à investir dans des « bougeurs » automatiques qui donnent un mouvement régulier à vos souris d'ordinateur et rendent ainsi indétectables votre déconnexion.



[Retour aux résultats](#)



Passez la souris sur l'image pour zoomer



meatanty Mouse Jiggler Indétectable – Mouse Mover à Mouvement mécanique avec Affichage LED, sans Pilote, Motif et Boutons Marche/arrêt, simulateur de Mouvement de la Souris, maintient Le PC Actif

[Visiter la boutique meatanty](#)
4,6 ★★★★★ 2 439 évaluations
Plus de 100 achetés au cours du mois dernier

30⁹⁹ €

Retours GRATUITS

Les prix des articles vendus sur Amazon incluent la TVA. En fonction de votre adresse de livraison, la TVA peut varier au moment du paiement. Pour plus d'informations, Veuillez voir les [détails](#).
Disponible à un meilleur prix auprès d'autres vendeurs qui ne proposent peut-être pas la livraison gratuite avec Prime.

Marque	meatanty
Couleur	noir
Technologie de connectivité	USB
Caractéristique spéciale	Fréquence de course réglable, Compatible avec presque toutes les souris optiques, Pas besoin de calibrer le curseur de la souris, Affichage LED

Ici, un « bougeur » de souris en vente sur Internet. (Amazon)

Jules*, commercial, est aussi en télétravail le vendredi. « *Souvent, je ne fais pas grand-chose* », reconnaît-il. Son job fonctionne aux objectifs de vente, alors dans sa tête, les choses sont simples : « *Tant que je les atteins, on ne m'embête pas* ». Même philosophie pour Caroline*, contrôleuse interne dans une grande banque. Elle doit produire un rapport à une échéance précise et ce dernier est déjà bien avancé. Alors en ce vendredi de juin 2024, elle lève allègrement le pied sans trop culpabiliser.

« C'est juste marrant, et je fais attention à ne pas me faire gauler »

Alexis* (le prénom a été modifié)

Exceptionnel, vraiment ? Dans les dîners entre amis, les témoignages s'accumulent. Alexis* est directeur de cabinet dans une municipalité francilienne. Tous les mardis matin, c'est salle de sport. Pas de 7 à 9 mais de 9 à 11, en même temps qu'une réunion Zoom avec une vingtaine d'autres personnes. « *Je fais toute la réunion sur le tapis de course elliptique et je m'arrête quand je dois intervenir.* »

Vous avez moins de 30 ans ?

Profitez vite de nos tarifs préférentiels d'abonnement

[Je découvre l'offre](#)



Il est peu dire que sa relation au télétravail revêt une certaine légèreté. Pas pudibond, Alexis raconte qu'il a pris l'habitude le vendredi après-midi de trouver une conquête sur une application de rencontre qui viendra lui rendre visite. « *C'est juste marrant, et je fais attention à ne pas me faire gauler.* »

Du « full remote » au « full sur place »

Que dit cet ensemble de témoignages ? Assurément, ils ne sont pas représentatifs de l'ensemble des télétravailleurs. Il n'en reste pas moins que ces abus existent et qu'il est

difficile de les quantifier, mais sans doute, des entreprises s'en sont déjà rendu compte.

On pense bien sûr aux entreprises de la tech américaine, qui ont trimé à faire revenir au bureau des salariés accoutumés pendant des mois au « full remote » (100 % télétravail). On se rappelle d'Elon Musk qui, en juin 2022, enjoignait les salariés à passer au moins 40 heures par semaine au bureau. A défaut de quoi, il les invitait à démissionner. Moins brutal, Amazon est revenu en février 2023 à trois jours de présentiel. Tous avancent officiellement le besoin de se voir pour être plus créatifs.

Même en France, des entreprises durcissent le ton. Chez Groupama Immobilier, l'accord sur le télétravail a tout simplement été suspendu en novembre dernier. « *On traverse une crise immobilière, et quand on traverse une crise... il y a besoin de se serrer les coudes et ça ne peut pas se faire par Teams* », déclarait alors son patron à Aujourd'hui en France. Le télétravail a donc été interdit jusqu'en février dernier, le temps de jauger l'évolution de la productivité et la créativité.

Quid depuis ? Groupama Immobilier a finalement rétabli le télétravail. Mais sollicitée pour connaître les enseignements de cette expérimentation, l'entreprise n'a pas souhaité répondre à nos questions.

« Contrairement à ce que je lis dans la presse, les entreprises ne veulent pas réduire le télétravail »

Benoît Serre Vice-président de l'Association nationale des DRH (ANDRH)

Selon une étude OpinionWay réalisée en octobre dernier auprès de 1.063 travailleurs, 46 % avouent ressentir une pression pour un retour en présentiel. Autre étude, celle du cabinet KPMG également d'octobre, réalisée auprès de 1.300 PDG au niveau mondial : 62 % pensent que le travail à domicile prendra fin d'ici 2026. Preuve que sur le télétravail, le vent pourrait bien tourner...

A noter qu'en 2024, un certain nombre d'accords triennaux sur le télétravail, négociés à la hâte sous la pression du Covid, arrivent à leur terme. Mais quand on interroge les responsables impliqués dans les négociations, peu décrivent une France qui tournerait le dos au télétravail. « *Contrairement à ce que je lis dans la presse, les entreprises ne veulent pas réduire le télétravail*, assure Benoît Serre, vice-président de l'Association nationale des DRH (ANDRH). *Et celles qui le restreignent sont minoritaires.* »

LIRE AUSSI :

- **Gen Z contre Gen X : le choc des générations face au télétravail**
- **Workation ou comment mixer vacances et télétravail ?**

« *Les entreprises ont compris le gain qu'elle pouvait tirer du télétravail, notamment en matière de coût de l'immobilier (car le télétravail s'accompagne parfois de la mise en place du **flex office**, et donc d'une réduction de la surface, NDLR) et elles veulent continuer à en bénéficier* », assure de son côté Maxime Legrand, secrétaire national du syndicat des cadres CFE-CGC. « *Ce qui n'est pas forcément le cas des petites entreprises dont les patrons ont tendance à préférer voir les salariés sur place* », nuance pour sa part Emmanuelle Lavignac, secrétaire nationale de l'Ugict-CGT.

Pour ce qui est de certains salariés tentés de flâner quand ils n'ont pas leur manager au-dessus de leur épaule, le responsable de l'ANDRH n'y voit rien d'alarmant. « *Les abus sont inévitables. D'ailleurs, on sait que le vendredi n'est pas la journée la plus productive, c'était le cas avant le télétravail.* » Et d'ajouter que des salariés qui n'étaient pas très productifs au bureau, ne le sont pas non plus en télétravail. « *Dans tous les cas, on ne fonde pas une politique d'entreprise sur quelques abus.* »

Interdire le lundi ou vendredi, pour éviter les longs week-ends dissimulés

Aussi, à l'heure des renégociations, les entreprises réajustent leurs accords pour éviter les petits écueils rencontrés lors de ces trois dernières années. Hélène **Daher** est associée au cabinet **Daher** Avocats, elle conseille des entreprises dans leur renégociation. « *La tendance est plutôt à ne plus autoriser le lundi et/ou le vendredi en télétravail, afin d'éviter le week-end dissimulé de trois ou quatre jours* », témoigne-t-elle.

Diane Buisson est elle aussi avocate en droit du travail, au cabinet Redlink, et confirme : « *On glisse vers un peu moins de flexibilité, comme l'impossibilité de télétravailler ailleurs qu'au domicile.* » Mais la spécialiste temporeuse immédiatement : « *Pour la majorité des entreprises, le télétravail est bien devenu une norme.* »

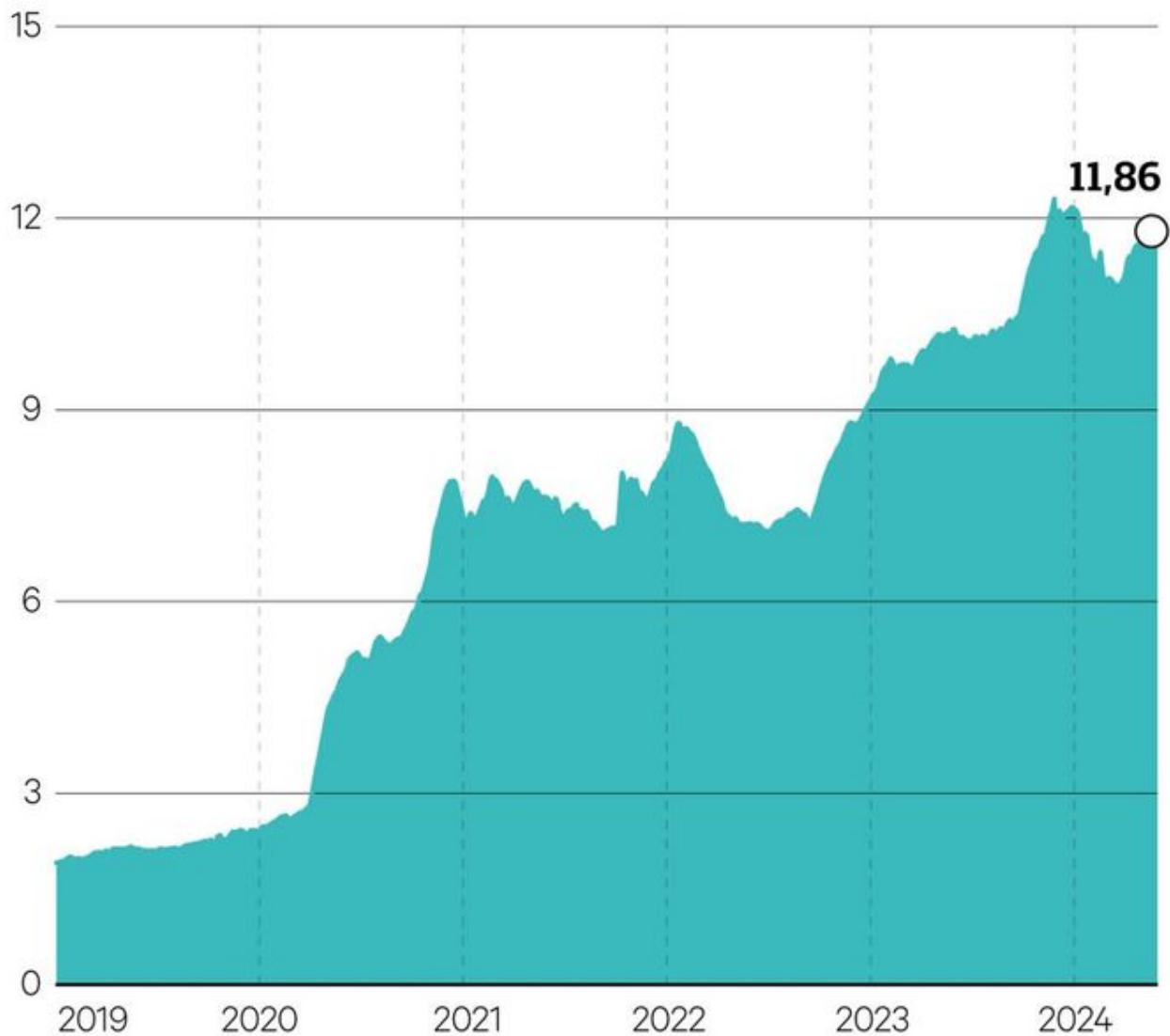
En résumé, la tendance est à restreindre le télétravail, fortement pour les entreprises qui avaient mis en place le 100 % (et qui le ramènent en moyenne autour de deux jours) ; plus légèrement pour celles qui avaient adopté un rythme modéré et qui travaillent davantage à encadrer ses modalités.

Des cadres accros au télétravail

D'ailleurs, les offres d'emploi proposant du télétravail sont quasi stables sur un an : en avril dernier, 29,1 % de celles postées sur LinkedIn France sont en mode hybride (présentiel et distanciel), contre 30,9 % en avril 2023. Soulignons toutefois que le télétravail ne concerne pas tous les salariés. Selon une étude 2022 de l'Apec, 67 % des cadres travaillent au moins un jour par semaine à domicile. Un chiffre qui tombe à 19 % pour les actifs.

Le télétravail reste à un très haut niveau en France

En % du nombre d'offres d'emplois mentionnant le télétravail, ramené à l'ensemble des offres postées sur Indeed



SOURCE : INDEED



La plateforme Indeed mesure aussi l'occurrence des mots 'télétravail' et 'hybride' dans les offres d'emploi publiées sur son site : le 30 mai, 11,86 % des offres en France mentionnaient ces termes, quasi au plus haut depuis le début de la mesure en 2019. (Les Echos)

Toujours selon l'Apec, 45 % des personnes interrogées sont prêtes à changer d'entreprise si celle-ci cherchait à supprimer le télétravail. 57 % chez les moins de 35 ans.

Rappelons que le marché du travail pour les cadres est en tension, avec un taux de chômage cantonné à 4 %. Même si les entreprises françaises voulaient supprimer le télétravail, elles ne seraient pas en position de force pour le faire. « *Le télétravail fait désormais partie de l'équation pour les salariés et candidats* », martèle Charles-Henri Besseyres des Horts, professeur émérite de management et de ressources humaines à HEC.

Des salariés qui ne travaillent pas assez... ou trop

Car l'enjeu est autant de retenir les talents que d'en attirer de nouveaux. Lucie* travaille dans la finance et a notamment refusé une offre de Bank of China à Paris, la banque hongkongaise ne proposant pas de télétravail. A titre d'exemple, BNP Paribas propose jusqu'à 2,5 jours de télétravail hebdomadaire.

Télétravail et productivité

De nombreuses études (celles des chercheurs Bloom en 2015, Barrero en 2021 ou Aksoy en 2023) prouvent d'ailleurs l'amélioration de la productivité, en particulier quand le télétravail est contenu et non généralisé à toute la semaine.

Une quasi-unanimité sur l'utilité du télétravail qui n'empêche pas des situations problématiques, souligne l'avocate Diane Buisson. « *Des salariés par exemple qui effectuent un nombre d'heures supplémentaires important sans en informer leur employeur* », ce qui peut mettre en cause la responsabilité de l'employeur dans son obligation de sécurité et de repos des salariés. Dans ces cas, les chartes ou les accords autorisent généralement les managers à revenir en arrière sur le télétravail.

LIRE AUSSI :

- **Hyperconnexion, surveillance, relations sociales... le télétravail donne du fil à retordre aux managers**
- **Le télétravail a-t-il tué le fun au bureau ?**

Pour les entreprises tentées de faire marche arrière, certaines envisagent d'utiliser le télétravail comme monnaie d'échange, constatent les partenaires sociaux interviewés. *« Si les entreprises veulent réduire le télétravail, il faut négocier, soit donner plus de salaire, mais on le sait, c'est compliqué, soit offrir un meilleur équilibre vie pro/vie perso et ça peut passer être une réduction du temps de travail »*, lance le responsable de la CFE-CGC, qui assure voir ce sujet monter notamment dans le cadre du débat de **la semaine de (ou en) quatre jours**.

En réalité, le débat est celui de la liberté d'organiser son travail

Un troc vu d'un très mauvais oeil par Benoît Serre de l'ANDRH, également DRH du cabinet BCG. *« Troquer un jour de télétravail contre un jour chômé, c'est le meilleur argument offert à ceux qui ne croient pas au télétravail... »* Cela reviendrait à acter qu'un salarié en télétravail est peu productif.

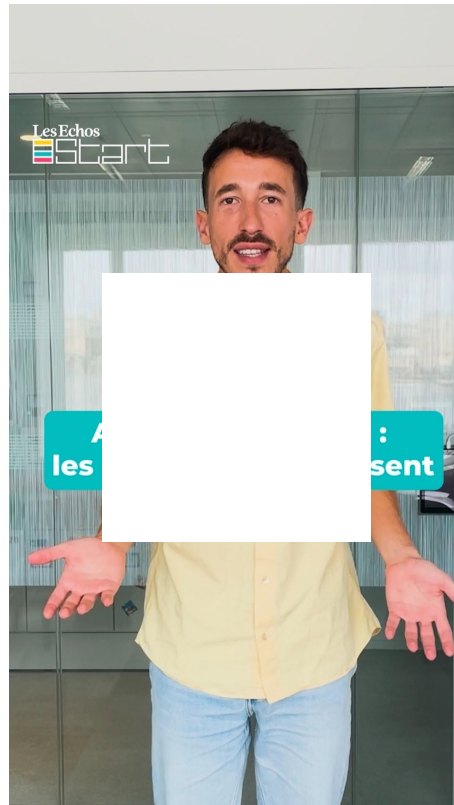
Sans aller jusqu'à la semaine de quatre jours, d'autres types de négociations s'amorcent, *« comme exiger des salariés de venir quatre jours en présentiel mais les autoriser à finir plus tôt le vendredi »*, illustre Emmanuelle Lavignac de l'Ugict-CGT.

En réalité, derrière ce débat, se cache celui de la flexibilité. *« Les salariés ont envie d'une plus grande liberté dans leur organisation de travail, observe Benoît Serre. Si certaines entreprises qui se sont essayées à mesurer les connexions de leurs salariés, elles notent effectivement une chute le vendredi après-midi. Cependant, elles observent des connexions plus tardives le jeudi soir. Je pense donc qu'il faut aller vers une plus grande liberté d'organisation, notamment en élargissant l'accès au forfait jour. A titre personnel, je pense qu'on évoluera vers ça. »*



lesechosstart
Audio d'origine

[Voir le profil](#)



[Voir plus sur Instagram](#)

40 mentions J'aime

lesechosstart

😬 Vous aussi vous prenez parfois vos aises en télétravail... Attention, des entreprises décident de l'encadrer d'avantage.

[#teletravail](#) [#entreprises](#) [#travail](#)

[Voir tous les commentaires](#)

[Ajouter un commentaire...](#)

Florent Vairet

THÉMATIQUES ASSOCIÉES

CAC 40

BNP Paribas

KPMG

Emploi & Salaires

Syndicats

Chômage

Elon Musk

Var

Paris

Publicité