

159 En questions : les entreprises face aux nouveaux défis des mobilités



Séverine ARTIÈRES,
avocat, Barthélémy Avocats,
membre d'AvoSial

Qu'elle soit géographique, fonctionnelle ou statutaire, la mobilité est au cœur des enjeux attachés à l'organisation de l'entreprise et, au-delà, au recrutement et à la fidélisation des salariés.

Depuis presque deux ans maintenant ont été mis en place d'autorité ou par la voie de la négociation collective des modes d'organisation du travail hybride, mixant le physique et le digital, accélérant la transformation des métiers et suscitant de nouveaux débats.

L'adaptation du modèle économique et social des entreprises aux évolutions sociétales qui en résultent est une question essentielle : il faut repenser les modes d'organisation de l'entreprise pour envisager autrement la relation de travail.

1. Quelles sont les obligations des entreprises en matière de mobilité ?

Dans le cadre de la négociation collective obligatoire sur la qualité de vie au travail, dans lequel le télétravail est déjà un enjeu de mobilité, il faut désormais ajouter un point de négociation sur l'amélioration de « la mobilité des salariés entre leur lieu de résidence habituel et leur lieu de travail », dans les entreprises dont cinquante salariés au moins sont employés sur un même site. La négociation doit notamment porter sur les mesures permettant de réduire le coût de la mobilité pour le salarié. L'accord collectif définit le montant, les modalités et les critères d'attribution de la prise en charge des frais de transport personnels.

À défaut d'accord, les entreprises soumises à l'obligation de négocier et dont 50 salariés au moins sont employés sur un même site, doivent élaborer un plan de mobilité employeur sur leurs différents sites.

En ce qui concerne la mobilité fonctionnelle, elle relève, de manière obligatoire, de la négociation sur la gestion des emplois et des parcours professionnels. Les entreprises de plus de 300 salariés doivent en effet négocier sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, notamment pour répondre aux enjeux de la transition écologique, mais également sur la formation professionnelle et sur le déroulement de la carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales.

Dans le cadre de cette négociation, les entreprises doivent également intégrer l'enjeu de la transition écologique sur l'emploi et les compétences. En effet, depuis le 25 août 2021, la négociation périodique supplétive de branche comme d'entreprise sur la GPEC doit prendre en compte les enjeux de la transition écologique.

Les questions relatives à la formation professionnelle, à l'abondement du compte personnel de formation, à la validation des acquis de l'expérience (VAE), doivent donc également être abordées avec l'objectif de « répondre aux enjeux de la transition écologique ».

Enfin, comme tel sera le cas demain pour les travailleurs des plateformes, il n'est pas improbable qu'une négociation doive être engagée également sur la mobilité statutaire en obligeant les entreprises à repenser plus largement la relation de travail.

2. Confrontées à la nécessité d'être créatives face à ces nouveaux enjeux, quels outils et quels leviers les entreprises pourraient-elles utiliser ?

Être en capacité d'accompagner l'hybridation des relations professionnelles et des modes d'organisation et de repenser la notion de parcours professionnel ou d'intégrer la donnée environnementale à la dimension QVT, exige agilité mais sera un atout d'attractivité.

Les partenaires sociaux ont ainsi pu saisir l'opportunité, à travers la négociation sur la mobilité, de promouvoir l'utilisation de moyens de transport respectueux de l'environnement. Ils pourraient par exemple décider de réserver la prise en charge des frais de transport au covoiturage ou à l'utilisation de modes de transport non polluant comme le vélo.

Au-delà de cette révolution verte entre les mains, au moins en partie, des entreprises, ces dernières doivent permettre au salarié d'évoluer au gré des évolutions de son métier ou des activités de l'entreprise ou afin de favoriser les mobilités vers des métiers plus porteurs en lien avec des considérations environnementales. Sur ce sujet, de nombreuses branches sont entrées en négociation sur les outils d'accompagnement des parcours professionnels.

Les entreprises sont incitées de plus en plus à établir des plans de développement des compétences qui répondent à la fois aux attentes de mobilité des plus jeunes et de façon plus large aux aspirations des salariés, soucieux de participer activement à l'évolution de leurs carrières professionnelles.

3. Quel est l'impact du télétravail sur la mobilité des salariés ?

Les déplacements liés au travail pèsent fortement sur les pratiques de mobilité quotidienne. En effet, il s'agit majoritairement de déplacements longs, en voiture, et le plus souvent seul dans son véhicule et aux heures de forte utilisation du réseau routier. Le développement du télétravail amène à s'interroger sur son impact sur la mobilité quotidienne des actifs, d'autant que la crise sanitaire a conféré un souffle inédit à cette pratique.

Au-delà du recours à celle-ci en temps de crise, le télétravail à un caractère structurant et répond à de nombreux enjeux liés à la mobilité :

- un enjeu économique, pour optimiser les coûts des décisions prises, maîtriser les déplacements professionnels et valoriser une « marque employeur » ;
- un enjeu social, pour améliorer les conditions de travail et de transport des collaborateurs ;
- un enjeu de santé, pour réduire les accidents de trajet ;
- un enjeu environnemental pour réduire l'impact sur l'environnement : collectivement, le développement du télétravail suscite des attentes fortes sur le potentiel de réduction des émissions de CO₂.

Plus largement déployé et socialement accepté, le télétravail a également pour vertu de répondre aux aspirations des salariés et des entreprises sur la question de l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle autant que sur celle de l'engagement RSE.

Cependant, les premières évaluations ou modélisations réalisées tendent plutôt à relativiser le succès du bilan environnemental du télétravail, notamment au regard des effets dits de « rebond », analysés notamment par une récente étude de l'ADEME, apparaissent susceptibles de réduire les bénéfices environnementaux du télétravail :

- la compensation des déplacements vers le travail par de nouveaux déplacements ;
- l'augmentation des consommations énergétiques au domicile ;
- l'impact environnemental du développement de la visioconférence ;
- le choix par les télétravailleurs d'une résidence éloignée de leur lieu de travail habituel...

Y compris sur le plan de l'impact du télétravail sur la mobilité, l'évaluation reste complexe : faut-il comparer la mobilité des télétravailleurs à celle des autres actifs, ou plutôt à leur propre mobilité lorsqu'ils ne télétravaillaient pas ? Doit-on mener cette comparaison sur un jour donné, sur une semaine ou bien sur une période plus longue ? Faut-il observer la mobilité de la personne concernée, ou celle du ménage ? Et comment prendre en compte les différences d'impact entre la suppression de déplacements domicile-travail « subis » et la pratique de nouveaux déplacements « choisis » à proximité ?

On perçoit ici que l'analyse du bilan environnemental du télétravail ouvre un vaste champ d'investigation pour la connaissance scientifique, ses méthodes et ses référentiels.

En outre, le tout virtuel ayant ses limites, le mode d'organisation hybride doit permettre de favoriser autant le « distanciel » que le « présentiel » afin d'allier performance économique et enjeux sociétaux.

4. Quels sont les défis à venir qu'emporte la mobilité statutaire ?

Les évolutions technologiques et la numérisation de l'économie, accélérées par la crise sanitaire, amène à repenser le droit du travail pour l'adapter aux nouveaux enjeux de la Société.

Comme l'ont écrit récemment Jacques Barthelemy et Gilbert Cette, les nouvelles technologies – spécialement le numérique et l'intelligence artificielle – permettent d'écarter les systèmes hiérarchiques d'organisation du travail au profit d'une plus grande individualisation des rapports de travail, engendrant plus de libertés pour le travailleur et d'efficacité économique pour l'entreprise, le tout étant bénéfique à l'emploi.

La transformation de la relation de travail, qui ne doit plus s'entendre uniquement comme une relation de subordination, doit appeler au dépassement du droit du travail par celui de l'activité professionnelle concernant tous les travailleurs (salariés ou non), le niveau de protection étant en harmonie avec le degré d'autonomie.

L'expérience massive du télétravail durant la pandémie réinterroge, aussi, les formes concrètes de la subordination, notamment la mesure du temps de travail... et nécessite des ajustements et des précautions réglementaires.

Le dialogue social, non comme un remède miracle mais comme une solution de bon sens, doit permettre d'accompagner l'évolution de la relation de travail, d'appréhender les enjeux de demain et d'abandonner la dualité entre salarié et travailleur indépendant en intégrant une protection fondée non plus sur le lien de subordination juridique mais sur le degré d'autonomie.