

Séminaire “Travail à distance”

Séance du 11 janvier 2021

Audition de **Martin Richer**
Fondateur et président de Management & RSE
Responsable du pôle Entreprises, Travail et Emploi de Terra Nova

Compte-rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref : Dans le cadre du *think tank* Terra Nova, Martin Richer a piloté trois rapports. Le premier, *La révolution du travail à distance*, exploite les résultats d'une enquête en ligne, réalisée en avril 2020, à laquelle 1 860 personnes en situation de “travail confiné” du fait de la crise sanitaire ont répondu. Elle révèle que ce qui était, pour la plupart d'entre elles, leur première expérience de télétravail, s'est étonnamment bien passée, et a même permis une forme de réconciliation des salariés avec leur travail et avec leurs managers. Martin Richer y voit l'amorce d'une transition managériale, d'un management vertical vers un fonctionnement beaucoup plus horizontal.

Le deuxième rapport, intitulé *Déconfiner le travail à distance*, a été publié en septembre 2020 et se voulait un message d'alerte adressé aux entreprises françaises et au gouvernement qui, selon Martin Richer, n'ont pas encouragé le télétravail autant qu'ils l'auraient dû. Alors que le télétravail est, selon lui, la meilleure solution pour concilier maintien de l'activité économique et minimisation des risques de contamination, la proportion de ceux qui travaillent à distance au moins une partie de la semaine est actuellement divisée par deux par rapport au premier confinement.

Le troisième rapport, encore en cours de rédaction, est consacré à la définition d'un travail à distance socialement responsable, pour lequel Martin Richer retient sept critères : le travail à distance doit être à la fois équipé et protégé ; volontaire ; respectueux de la santé physique et mentale des salariés ; hybride (avec une part de présentiel) ; équitable ; accompagné ; favorable à la performance.

Ont participé : Marion Braemer (Renault), Cécile Amar (Renault), Nicolas Barrier (Renault), Élisabeth Bourguinat (rédactrice indépendante, conseil en récits d'entreprises), Marie-Laure Cahier (chaire FIT2), Pascal Candau (Renault), Suzy Canivenc (chaire FIT2), Monique Chan-Huot (Nutrisset), Frédéric d'Arrentières (Renault), Claire de Colombel (Kea & Partners), Christine Defuans (Orange), Suzel Devaux (Renault), Anne-Sophie Dubey (chaire FIT2), Valérie Duburcq (Orange), Valérie Édery (Fabernovel), Béatrice Guéguiniat (MAIF), Hélène Guinard (Renault), Frédéric Luzi (ex Renault), François Pellerin (chaire FIT2), Frédérique Sauvageot (Orange), Laurent Smaine (Renault), Thierry Weil (chaire FIT2).

EXPOSÉ de Martin RICHER

J'ai effectué mon parcours professionnel essentiellement dans la haute technologie. J'ai notamment été pendant dix ans directeur du marketing d'Oracle pour la France, puis pour l'Europe, avant d'avoir la chance de travailler dans la Silicon Valley au moment des balbutiements d'Internet. C'est l'une des raisons pour lesquelles je m'intéresse au télétravail, que je préfère appeler travail à distance. Je suis aujourd'hui consultant en responsabilité sociétale des entreprises, ce qui est une autre raison pour moi de m'intéresser au travail à distance, car il me semble qu'on n'a pas encore fait l'exercice consistant à définir ce que pourrait être un travail à distance socialement responsable.

En dehors de ces activités lucratives, je fais partie, depuis une dizaine d'années, du collectif Metis (www.metiseurope.eu), qui réfléchit aux mutations du travail à l'échelle européenne et publie une lettre électronique hebdomadaire. Je suis également administrateur du groupe de réflexion Terra Nova, dont j'anime le pôle Entreprise, travail & emploi.

Dans ce cadre, j'ai produit deux rapports. Le premier, co-écrit avec Thierry Pech, directeur général de Terra Nova, s'intitule *La révolution du travail à distance* et a été publié en avril 2020. Le deuxième, intitulé *Déconfiner le travail à distance*, a été publié en septembre 2020. Il défend l'idée que les entreprises françaises et le gouvernement n'ont pas vraiment tiré les enseignements de la première période de confinement et n'ont pas encouragé le télétravail autant qu'ils l'auraient dû. Enfin, depuis deux mois, je travaille sur un troisième rapport, visant à définir ce que pourrait être un travail à distance socialement responsable.

La révolution du travail à distance

Dans *La révolution du travail à distance*, nous avons essayé de caractériser ce que nous appelons le *travail confiné*, pour le distinguer du "véritable" travail à distance qui, en principe, doit être négocié et intermittent. Les entreprises françaises ont été brutalement confrontées à cette expérience au printemps dernier, passant presque instantanément de 3 % des salariés télétravaillant de façon régulière, c'est-à-dire plus d'un jour par semaine, à 30 % se retrouvant en travail confiné. Ce phénomène a touché 8 millions de salariés, soit un tiers de la population active au sens de l'INSEE, c'est-à-dire incluant les demandeurs d'emplois.

Nous avons lancé notre enquête dès le mois d'avril, en partenariat avec Res Publica. Cet organisme dédié aux problématiques d'intelligence collective dispose d'une plateforme Internet permettant d'organiser des enquêtes quantitatives mais aussi qualitatives, avec la possibilité pour les internautes de faire part de leurs idées et propositions ou de réagir à celles des autres.

Notre rapport se fonde essentiellement sur la partie quantitative de l'enquête. Nous avons recueilli 1 860 réponses exploitables de la part de personnes ayant régulièrement télétravaillé sur la période comprise entre le 1^{er} et le 20 avril 2020, c'est-à-dire entre les troisième et cinquième semaines (incluses) du confinement.

Nous en avons tiré trois grands enseignements.

Le travail confiné, une expérience étonnamment positive

Le premier, très étonnant, est que, malgré sa brutalité, cette première expérience de télétravail s'est plutôt bien, voire très bien déroulée, selon 75 % des répondants. Lorsque nous leur avons demandé comment ils la qualifieraient, les mots les plus fréquemment cités étaient *autonomie*, *sérénité* et *efficacité*, loin devant des termes plus négatifs comme *isolement*, *fatigue* et *stress*.

Autre surprise, 21 % des répondants ont déclaré que leur entreprise était plutôt bien préparée à cet épisode et 51% qu'elle ne l'était pas mais s'est adaptée facilement. Cela s'explique peut-être par le fait que, lors du conflit social qui s'est déroulé entre décembre 2019 et janvier 2020, marqué par la plus longue grève des transports depuis les années 1980, beaucoup d'entreprises ont commencé à mettre en place des dispositifs de télétravail, ce qui a facilité les choses lorsque, quelques mois plus tard, elles ont dû passer en télétravail à temps complet.

Si 50 % des répondants ont estimé que leurs entreprises n'étaient pas bien préparées au télétravail, ils précisent qu'elles ont su s'y adapter facilement et faire preuve de réactivité et d'agilité, en dépit d'importantes difficultés matérielles. En effet, 42 % des répondants n'avaient jamais travaillé à distance, et 42 % ne disposaient pas d'un espace dédié au télétravail au sein de leur domicile.

Sans surprise, les 25 % de répondants pour lesquels l'expérience du télétravail a été difficile expliquent qu'ils ne disposaient pas de conditions matérielles adéquates. L'un d'entre eux, par exemple, devait travailler à la cuisine, sur l'ordinateur portable de son enfant, avec le téléphone à l'oreille, alors que son enfant suivait en même temps des cours à distance et que la machine à laver tournait juste à côté.

Ils évoquent aussi des difficultés liées au fait qu'ils n'avaient pas d'expérience préalable du télétravail et n'avaient reçu aucune formation. Ceci conduit à relativiser le discours actuel de beaucoup d'entreprises, qualifiant de « *résistance au changement* » le fait que leurs salariés insistent pour revenir travailler en présentiel. Dans les conditions actuelles, les réticences de ces derniers sont parfaitement naturelles.

Une réconciliation entre salariés et managers

Le deuxième grand enseignement de cette enquête, qui a également beaucoup surpris, est que cette période, que l'on croyait devoir être destructrice pour la valeur travail, lui a plutôt été favorable. Beaucoup se sont réconciliés non seulement avec leur travail, mais avec leurs managers.

De façon assez prévisible, les salariés estiment avoir gagné en autonomie et en capacité à prendre des décisions, ce qui est corroboré par les managers. En effet, parmi les répondants, nous avons identifié un sous-groupe assez consistant de managers, ce qui nous a permis d'établir à leur sujet des résultats statistiquement significatifs.

Les salariés disent également avoir découvert de nouvelles façons de collaborer, alors que beaucoup pensaient que le travail à distance signifiait la fin de la collaboration. Ils précisent qu'ils ont découvert des outils collaboratifs dont ils se servent quotidiennement depuis.

La plupart des répondants ont indiqué par ailleurs qu'ils avaient des interactions plus fréquentes avec leur manager, même si elles étaient plus brèves que celles qu'ils avaient habituellement en présentiel. Ceci peut paraître paradoxal, car on pourrait penser que le

télétravail complique la tâche des managers, mais ces derniers confirment que la relation managériale s'est améliorée.

Enfin, ils indiquent également que le travail à distance a eu un impact positif sur la productivité. Cette question est très débattue mais il est intéressant de voir que, en tout cas du point de vue des managers, l'appréciation est positive.

Une étape dans la transition managériale

Le troisième grand enseignement est que cette expérience du travail confiné semble devoir transformer durablement la relation managériale.

Dans l'étude *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité*, publiée par Terra Nova, La Fabrique de l'industrie et l'ARACT Ile-de-France en 2016, nous montrions que la France était plutôt en retard dans la transition managériale, c'est-à-dire le passage d'un management vertical, basé sur l'obéissance et la discipline, à un management beaucoup plus horizontal et transversal, fondé sur l'adhésion et la collaboration. Ce constat peut être rapproché du fait que la France est l'un des pays européens où les citoyens font le moins confiance à leurs responsables politiques, alors que, selon l'enquête annuelle du CEVIPOF (Centre de recherches politiques de Sciences Po et du CNRS) notre pays est plutôt bien placé en ce qui concerne la confiance interpersonnelle, c'est-à-dire celle que nous plaçons dans nos pairs, et en particulier dans la relation de travail.

Il est donc particulièrement remarquable que, dans notre enquête sur le travail confiné, une majorité de répondants déclarent que cette expérience leur a permis d'accroître leur confiance en leur manager, et que réciproquement, les managers affirment faire davantage confiance à leurs collaborateurs.

En outre, lorsqu'on demande aux managers ce qu'ils trouvent le plus difficile dans le travail confiné par rapport au travail présentiel, ils citent deux éléments, la programmation du travail et son contrôle.

Tout ceci laisse penser que nous sommes en train de sortir de la conception très française et, pour tout dire, très taylorienne du travail, selon laquelle le manager prescrit le travail, puis contrôle son exécution.

Le travail confiné a accéléré la sortie progressive du mode *command and control* pour aller vers un management reposant davantage sur la confiance et sur la délégation de responsabilité.

Déconfiner le travail à distance

Notre deuxième rapport a été conçu comme un message d'alerte adressé aux entreprises françaises et au gouvernement. Alors que le télétravail est sans doute la meilleure solution pour concilier le maintien de l'activité économique et la minimisation des risques de contamination, nous constatons une sous-utilisation de cette option, et même une sous-utilisation croissante, au moment même où la situation sanitaire a tendance à se dégrader. La proportion de ceux qui travaillent à distance au moins une partie de la semaine a été divisée par deux par rapport au premier confinement.

Alors que, selon le protocole du ministère du Travail, le télétravail était jusqu'ici obligatoire pour tous les postes télétravaillables, depuis le 7 janvier, les salariés qui le souhaitent peuvent, avec l'accord de leur management, retourner en présentiel au moins un jour par semaine. À vrai dire, personne n'est favorable au télétravail à 100 %, cinq jours sur cinq. Cette formule est néfaste pour le lien social et pour l'innovation. Le fait d'autoriser les salariés à retourner en présentiel un jour par semaine est donc, sans doute, une bonne solution.

En revanche, nous sommes opposés à l'idée, fréquemment défendue en ce moment, selon laquelle certains postes ou métiers seraient télétravaillables et d'autres ne le seraient pas. Au cours d'une conférence de presse, la ministre Élisabeth Borne a cité l'exemple d'un agent de maintenance dans les télécoms, affirmant qu'« *À l'évidence, le métier d'agent de maintenance n'est pas télétravaillable* ». En réalité, parmi les tâches d'un agent de maintenance, certaines peuvent parfaitement être réalisées à distance, comme la relation client, la gestion du stock de pièces ou l'organisation des chantiers. De même, beaucoup de grands patrons exigent que leur assistante de direction soit présente auprès d'eux. Pourtant, une partie du métier d'assistante de direction peut parfaitement se faire à domicile ou depuis un centre de coworking. Mais un manager m'a expliqué un jour qu'il voulait « *avoir ses collaborateurs à portée d'engueulade* »...

Pour nous, c'est au niveau des tâches que doit s'opérer l'analyse de ce qui est télétravaillable ou non, plutôt qu'au niveau des métiers ou des postes.

Boostrs, une start-up spécialisée dans la cartographie des compétences, a analysé 10 000 compétences techniques constitutives de 3 000 métiers et réparties en trois catégories : non télétravaillables, partiellement télétravaillables et totalement télétravaillables. Alors que pour le ministère, 30 % seulement des métiers seraient télétravaillables en France, selon Boostrs, sur la base de la règle selon laquelle un métier devient partiellement télétravaillable dès que 20 % au moins des compétences qu'il requiert le sont, cette proportion monte à 62 %. Dans un bassin d'emploi comme celui de l'Ile-de-France, elle est nettement supérieure, car la population comprend une plus forte part de cadres et de travailleurs du savoir.

En d'autres termes, nous approuvons le fait que les gens puissent travailler en présentiel au moins un jour par semaine, mais nous voudrions qu'on renonce à la distinction absurde entre métiers éligibles ou non éligibles au télétravail, et qu'on fasse descendre l'analyse au niveau des tâches, ce qui permettrait, grosso modo, de doubler le nombre de salariés travaillant à distance.

Pour un travail à distance socialement responsable

Depuis deux mois, nous préparons un troisième rapport consacré à la définition d'un travail à distance socialement responsable.

L'ADEME (Agence de la transition écologique) a publié une remarquable étude sur l'impact climatique du travail à distance, intitulée *Télétravail, (Im)mobilité et modes de vie, Étude du télétravail et des modes de vie à l'occasion de la crise sanitaire de 2020*. Dans cette publication, elle intègre l'effet rebond, c'est-à-dire le fait que, si les gens n'ont plus besoin de se rendre à leur travail que deux ou trois fois dans la semaine, ils seront incités à habiter encore plus loin de leur lieu de travail, ce qui augmentera l'ampleur des trajets.

En dehors de cette étude, personne n'a encore cherché à passer le travail à distance au crible des trois versants du développement durable, à savoir la performance environnementale et écologique, sociale et sociétale, économique et financière. Nous nous y sommes attelés et avons identifié sept conditions à réunir pour un travail à distance socialement responsable.

La première est que le travail à distance doit être à la fois équipé et protégé. C'était déjà une des conclusions de notre première étude : que ce soit chez eux ou dans un espace de coworking, les salariés doivent disposer du matériel adéquat (logiciels, connexion Internet...) et être formés. Enfin, il faut évaluer leur temps de travail afin d'éviter que leur charge mentale s'alourdisse.

Deuxièmement, le travail à distance doit être volontaire. L'accord interprofessionnel sur le télétravail du 26 novembre 2020 évoque la notion de "double volontariat" – celui de l'employeur et celui de l'employé. Il s'écarte, en cela, de la Convention citoyenne sur le climat, dont l'une des propositions phares consiste à étendre très largement le travail à distance, au point que l'employé qui souhaiterait télétravailler puisse imposer ce choix à son employeur, sous certaines conditions. À notre sens, il est indispensable que l'employeur en général et le manager en particulier soient également volontaires pour mettre en place le travail à distance, sans quoi on court le risque que celui-ci ne soit pas socialement responsable.

La troisième condition est que le travail à distance soit respectueux de la santé physique et mentale des salariés. Des études sont en cours pour évaluer l'impact du télétravail sur les accidents du travail, les maladies professionnelles, les risques psycho-sociaux, le risque d'isolement, de surcharge mentale, d'infobésité, etc. Il faut les poursuivre, en intégrant toutefois, plus qu'on ne l'a fait jusqu'ici, une notion que nous jugeons très fertile, la *sociabilité d'Internet*. Nous nous opposons aux jugements à l'emporte-pièce selon lesquels il serait impossible de construire du lien social en distanciel. C'est tout à fait envisageable, à condition de recourir aux technologies adéquates et, au-delà des technologies, de mettre en place des routines de travail et des processus collectifs permettant de ménager des moments de convivialité et d'échanges entre salariés.

Le travail à distance doit également être hybride, avec une part de présentiel. Pour cela, les entreprises doivent distinguer les tâches pouvant être réalisées à distance de celles qui doivent être effectuées sur place, et veiller à ce que l'ensemble puisse se tuiler de façon harmonieuse. Cela suppose aussi de s'organiser pour que les gens puissent, au choix, participer en présentiel ou en distanciel à toutes les réunions, ce qui ne va pas de soi.

Cinquième condition, le contexte de travail doit être équitable. Une des principales objections des directions des ressources humaines à l'extension du télétravail est le risque de creusement des inégalités entre cols bleus et cols blancs, les tâches des premiers étant généralement moins éligibles au travail à distance que celles des seconds. Nous comprenons parfaitement cette objection et nous préconisons de prendre des mesures fortes pour limiter les facteurs d'inégalité. Il s'agit, tout d'abord, de consacrer davantage de budget à rendre télétravaillables des tâches qui, aujourd'hui, ne le sont pas. Dans le cadre d'une audition du DRH d'une grande collectivité territoriale lors du premier confinement, par exemple, nous avons constaté que beaucoup d'agents avaient été renvoyés chez eux sans aucune mission, tout simplement parce que les applications informatiques maison, déjà anciennes, n'étaient pas adaptées au

télétravail, notamment du point de vue de la sécurisation des données. Il s'agit également de lutter contre l'illectronisme par des plans de formation permettant de doter tous les salariés d'un socle de compétences numériques minimal leur permettant d'aborder facilement le télétravail, qu'ils soient cols blancs ou cols bleus. Il faut aussi veiller à ménager les mêmes opportunités de promotion et d'accès à la formation pour ceux qui travaillent en distanciel et en présentiel. En retour, le télétravail peut faciliter l'insertion des personnes en situation de handicap, et offrir une réponse aux effets néfastes de la métropolisation, c'est-à-dire de l'éloignement progressif entre lieux d'habitation et lieux de travail.

Sixième condition, le travail à distance doit être accompagné, ce qui rejoint la réflexion sur la transition managériale. Il est temps de mettre fin à la culture du présentisme et du *command and control* et de passer à un management de soutien professionnel. Malheureusement, on observe au contraire l'émergence de logiciels de "flicage" des activités des télétravailleurs sur Internet...

Enfin, et c'est peut-être la condition la plus surprenante, le télétravail doit être favorable à la performance. Lors du premier confinement, beaucoup de salariés et de managers ont affirmé qu'ils étaient plus performants qu'en temps normal, mais cela concernait surtout le travail que chacun pouvait effectuer seul. Il faut être également attentif à la performance du travail collectif. Les équipes dont les tâches comportent une forte composante d'innovation ont généralement du mal à passer en travail à distance sans dégrader leur productivité.

DÉBAT

Le profil des participants à l'enquête

Une intervenante : *Quel est le profil des personnes ayant répondu au questionnaire ? Avez-vous observé des différences selon qu'elles vivent en centre-ville, en périurbain ou en milieu rural ?*

Martin Richer : Notre échantillon étant composé uniquement de télétravailleurs, il reflète assez bien la population des télétravailleurs, mais beaucoup moins la population des travailleurs en général. En particulier, les professions intellectuelles y sont sur-représentées. De même, les habitants des villes sont sur-représentés par rapport aux périurbains et a fortiori aux ruraux.

Parmi les 25 % de répondants ayant trouvé l'expérience de travail confiné particulièrement pénible, on observe une forte proportion de ménages monoparentaux. C'est un point dont nous tiendrons compte dans les conclusions de notre rapport sur le travail à distance socialement responsable.

Le travail à distance dans la fonction publique

Int. : *Le travail à distance semble largement absent dans la fonction publique. Qu'en est-il ?*

Martin Richer : Depuis un certain temps déjà, la fonction publique hospitalière a ouvert des possibilités de travail à distance mais les deux autres fonctions publiques (d'État et territoriale) ont pris beaucoup de retard en la matière. Elles s'efforcent de le rattraper, et même à bride abattue. La ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, Amélie

de Montchalin, a mené une négociation pour établir un protocole sanitaire sur le modèle de celui adopté par les entreprises privées, ce qui a donné lieu à un gros travail de réflexion.

Quelle évolution de la perception dans le temps ?

Int. : *Pendant le premier confinement, les gens avaient le sentiment de vivre une expérience exceptionnelle et cela a pu contribuer à une perception positive du travail à distance. Si cette situation devient de plus en plus courante, la perception risque d'en être modifiée. Avez-vous l'intention de suivre l'évolution des résultats de l'enquête dans le temps ?*

Martin Richer : Nous n'avons pas prévu de renouveler l'enquête dans les mois ou années qui viennent, car cela coûte cher et prend du temps, et que par ailleurs on peut déjà prévoir l'évolution que vous décrivez, à savoir que l'enthousiasme des premiers temps s'érode au fil du temps.

Lors du premier confinement, nous étions dans l'optique d'une période exceptionnelle qui allait se terminer assez rapidement, avec beaucoup d'espoir placé dans « *le monde d'après* ». Cette notion de « *monde d'après* » s'est complètement évanouie et il en va un peu de même d'une perception parfois idyllique du travail à distance.

C'est ce qui nous a conduits à lancer notre troisième étude : si l'on ne se pose pas dès maintenant les bonnes questions sur les technologies et méthodes de travail à mettre en œuvre, sur le tuilage entre présentiel et distanciel, sur les rythmes de travail et le contrôle de la charge mentale, on risque d'aller vers une diabolisation du travail à distance.

Les critères du travail à distance socialement responsable

Int. : *Les critères du travail à distance socialement responsable que vous avez définis ont-ils vocation à devenir une sorte de norme et à faire l'objet d'une certification ?*

Martin Richer : Terra Nova n'est pas un organisme de normalisation ni de certification mais un think tank dont la force est d'avoir beaucoup de réseaux, ce qui permet à ses travaux d'entrer en confrontation positive avec la réalité, plutôt que dormir dans un placard. Chaque fois que nous terminons un rapport, nous faisons le siège des ministères pour en assurer "l'après-vente". Nous avons aussi communiqué nos idées à certains des responsables syndicaux qui ont participé à la négociation de l'accord interprofessionnel sur le travail à distance. Nous allons également pouvoir nous appuyer sur des entreprises qui sont d'accord pour tester nos sept critères sur le travail à distance socialement responsable. Nous entretenons par ailleurs de bonnes relations avec l'AFNOR (Association française de normalisation) et, à titre personnel, je fais partie du comité de labellisation de l'agence Lucie, label qui fait référence dans le monde francophone de la RSE. Nous allons aussi essayer de porter notre travail auprès d'agences de notation sociétale comme Vigeo Eiris.

Quelle hybridation entre présentiel et distanciel ?

Int. : *Quel serait, selon vous, le bon degré d'hybridation entre présentiel et distanciel ?*

Martin Richer : Nous dénonçons les situations où des salariés veulent télétravailler et en sont empêchés par leur manager, mais nous sommes également opposés au télétravail cinq jours sur cinq, sauf dans le cas très particuliers de consultants de haut niveau qui ont l'habitude de travailler sans bureau depuis des années déjà, et le vivent très bien.

Entre ces deux extrêmes, quelle est la proportion idéale ? J'ai du mal à vous répondre, car nous n'avons pas encore beaucoup creusé la question.

Nous avons l'intention d'y travailler à partir de l'analyse de process tels que l'intégration de nouveaux collaborateurs dans l'entreprise. Entre février et mars, Facebook a recruté 3 000 personnes : comment l'entreprise a-t-elle procédé pour que ces salariés, qui n'ont encore jamais mis un pied au bureau, se sentent bien intégrés ? En France, cela paraît inconcevable, et beaucoup de DRH estiment que la question du recrutement va constituer un frein important à l'essor du télétravail. Pour ma part, j'ai observé, chez mes clients, des nouveaux salariés, certes très brillants et dotés d'un capital social étoffé, se débrouiller beaucoup mieux en distanciel qu'en présentiel, car ils maîtrisaient parfaitement les outils numériques et, dans cette situation de travail confiné, jouissaient d'une aura beaucoup plus importante que s'ils avaient rejoint l'entreprise dans un contexte présentiel.

Nous allons soumettre au test du télétravail un deuxième process, l'évaluation, qu'elle soit annuelle, semestrielle ou continue. Certains estiment que l'évaluation doit s'effectuer en présentiel, de façon à décrypter les émotions et le non verbal. En revanche, l'auto-évaluation peut parfaitement se réaliser en distanciel.

J'ignore jusqu'où nous pourrions pousser ces analyses. Nous souhaitons, surtout, donner envie aux directions des ressources humaines de mener ce travail de décomposition des principaux process afin d'identifier ce qui peut être fait en distanciel, ce qui doit être conservé en présentiel, et comment l'ensemble peut s'articuler.

Décider collectivement de ce qui est télétravaillable

Int. : *Vous avez indiqué qu'il était important de descendre au niveau des tâches pour identifier celles qui sont télétravaillables ou non. Avez-vous connaissance de cas où cette analyse a été réalisée en y associant ceux qui effectuent les tâches en question ?*

Martin Richer : Pour Terra Nova, l'analyse du caractère télétravaillable ou non d'une tâche relève typiquement du dialogue social. Malheureusement, très peu d'entreprises l'ont abordée sous cet angle. Le MEDEF (Mouvement des entreprises de France) continue à affirmer que l'organisation du travail est le monopole de l'employeur... C'est regrettable d'en être encore là. On ne peut pas demander aux salariés de s'engager dans l'entreprise avec non seulement leur corps et leur intelligence mais leurs émotions, tout en considérant qu'ils ne sont pas légitimes à participer à l'organisation de leur travail.

J'interpelle souvent les ergonomes car, avec les médecins et les psychologues du travail, ce sont les seuls à s'intéresser encore au travail en tant qu'activité dans les entreprises mais, malheureusement, on ne les entend guère sur la question du travail à distance. J'ai consulté récemment le site de la SELF (Société d'ergonomie de langue française) et je n'y ai rien trouvé sur la contribution des ergonomes à la mise en place d'un télétravail respectueux de la santé des salariés...

Il faudrait que chacun se mobilise – ergonomes, syndicats de salariés, syndicats patronaux, DRH – pour nouer un dialogue social autour de l'organisation du travail de demain. Si le dialogue social ne sert pas à cela, à quoi sert-il ? Je suis convaincu que les entreprises qui ne mèneront pas cette concertation iront au-devant de graves difficultés.

Comment réduire les inégalités dans le travail à domicile ?

Int. : *Au bureau, nous avons tous les mêmes conditions pour travailler. À domicile, il en va très différemment. Comment faire en sorte de réduire ces inégalités ?*

Martin Richer : Je ne partage pas la première partie de votre assertion. Nous n'avons pas tous les mêmes conditions pour travailler au bureau. Certains disposent d'une assistante, d'autres non. Certains ont accès à un réseau de cadres susceptibles de les aider à progresser dans leur carrière et à obtenir des décisions qui leur sont favorables, d'autres non. En matière de formation, le taux d'accès est en moyenne 2,5 fois plus important pour les cadres que pour les employés et ouvriers, alors que ce sont ces derniers qui en auraient le plus besoin.

Je vous rejoins, en revanche, sur l'idée que, si on n'y prend pas garde, le travail à distance pourrait contribuer à accroître encore ces inégalités – à commencer par l'inégalité majeure consistant à avoir accès ou non au travail à distance.

L'intérêt de la méthode de Terra Nova est qu'elle est toujours orientée vers des propositions concrètes. En l'occurrence, nous préconisons de réaliser un travail de chiffrage des économies réalisées par les entreprises développant le travail à distance – économies considérables dans la mesure où l'immobilier est le deuxième poste budgétaire des entreprises après les salaires – et de redéployer les sommes correspondantes pour réduire les inégalités face au télétravail, que ce soit en rendant télétravaillables des tâches qui, aujourd'hui, ne le sont pas, ou encore, en améliorant les conditions matérielles du travail à distance.

L'utilisation du téléphone personnel

Int. : *Beaucoup de travailleurs à distance sont obligés d'utiliser leur téléphone personnel, faute de disposer d'un téléphone professionnel. Il est très gênant de devoir partager ses données personnelles.*

Martin Richer : Vous avez tout à fait raison, et c'est ce qui nous conduit à militer pour un matériel dédié, professionnel, correctement dimensionné et sécurisé. Cela permet d'instaurer une séparation à la fois physique et symbolique entre travail et non-travail.

Une moindre efficacité du travail collaboratif ?

Int. : *Je confirme l'observation selon laquelle, pendant le premier confinement, on a observé une plus grande efficacité du travail individuel mais, en contrepartie, un retour à un fonctionnement en silos qui risque de se traduire, à long terme, par un déficit d'innovation.*

Martin Richer : Le problème vient surtout du fait que les entreprises ne se sont pas encore dotées des outils appropriés. Combien d'entre elles connaissent Klaxoon ou Beekast, par exemple ? Participer à une réunion Zoom est relativement pénible, surtout quand c'est la quatrième de la journée, mais si elle est couplée avec des outils tels que Klaxoon ou d'autres logiciels du même type, cela change la donne et peut même rendre une réunion à distance plus intéressante et productive qu'une réunion présentielle.

Dans une réunion traditionnelle, par exemple, les sociologues et les ergonomes soulignent que ce sont toujours les mêmes qui prennent la parole : la "grande gueule numéro un" donne son avis, la "grande gueule numéro deux" renchérit, et les autres s'alignent sur leurs positions. Pour éviter cet écueil, on peut recourir à un logiciel permettant aux gens de voter, par exemple en classant par ordre de préférence quatre options différentes. Avec ce genre d'outil, tout le monde peut s'exprimer, même ceux qui sont un peu suiveurs ou manquent d'ancienneté et donc d'assurance, et la réunion sera beaucoup plus féconde. Cela fonctionne tellement bien que certains de mes clients utilisent maintenant ces logiciels y compris pour des réunions présentielles. [une conclusion qui reste à écrire: les effets étonnants de la distance et des outils numériques](#)

J'ai pu expérimenter moi-même l'intérêt de ces outils dans le cadre d'ateliers au cours desquels des salariés s'exprimaient sur l'engagement sociétal de leur entreprise. L'un de ces ateliers a commencé au mois de février sous une forme classique, c'est-à-dire en présentiel. Puis est arrivé le confinement et nous avons poursuivi en visio-conférence. Nous avons constaté que ce n'étaient plus les mêmes personnes qui s'exprimaient ! Celles qui avaient de la difficulté à prendre la parole en présentiel utilisaient le tchat pour poser des questions ou apporter leur contribution : « *Et telle piste, par exemple, ce ne serait pas une bonne idée ?* ». L'animateur pouvait alors rebondir sur leurs suggestions pour relancer le débat, en sorte que, pour certains types d'ateliers, le distanciel a permis de recueillir davantage de matériel que le présentiel.

Planifier la sérendipité ?

Int. : *Je partage l'idée que la technologie permet de gérer parfaitement, et même au-delà de nos espérances, tout ce qui est réunion formelle. En revanche, nous avons perdu une grande partie de l'informel, par exemple les informations que l'on glanait autour de la machine à café ou en croisant un collègue dans les couloirs. Comment surmonter cette difficulté ?*

Martin Richer : De nombreuses entreprises organisent des web cafés ou des web goûters, c'est-à-dire des rendez-vous un peu informels auxquels les gens participent sur la base du volontariat et qui leur permettent d'échanger sur des thèmes hors travail et, au passage, de glaner, malgré tout, des informations utiles pour le travail. En lisant le compte rendu de la conférence précédente, avec David Bhiri, j'ai découvert un outil que je ne connaissais pas, développé par la société Tandem¹, qui permet carrément d'« organiser la sérendipité », ce hasard heureux de la rencontre, dont les économistes et sociologues savent qu'il est à l'origine d'une grande partie des innovations. [relations informelles](#)

La détection des risques psycho-sociaux

Int. : *Une partie des relations informelles peut être préservée grâce à des dispositifs comme les e-cafés, mais d'autres semblent difficilement transposables. Par exemple, si vous croisez une personne dans un couloir et que vous constatez qu'elle ne va pas très bien, vous pouvez, par un regard ou un geste, l'inviter à se confier, mais c'est beaucoup plus difficile derrière un écran. Le contact à distance ne permet pas les mêmes interactions qu'en présentiel.*

Martin Richer : Les entreprises françaises ont fait un effort très louable pour continuer à recruter pendant la crise sanitaire, et en particulier pour maintenir, voire intensifier, les embauches en apprentissage. Compte tenu du confinement, il a été nécessaire d'innover pour faciliter l'intégration des nouveaux venus. Avec l'un de mes clients, un assureur santé, nous avons mis au point un dispositif baptisé Découverte mutuelle. Les 12 à 15 personnes constituant l'équipe avec laquelle le nouveau salarié travaillera quotidiennement doivent chacune planifier une session Teams d'une demi-heure avec lui, sans aucune prescription particulière sur le contenu de l'échange. La discussion peut porter sur le foot, la famille ou le

1 « L'une des sociétés que nous avons accélérées avant le Covid, Tandem, s'est fortement développée ces derniers mois. Le logiciel qu'elle propose permet de créer des espaces de travail "téléprésentiels". À la différence de Zoom, les rencontres ne se font pas sur rendez-vous. L'utilisateur choisit une des salles virtuelles (un bureau, la cafétéria, etc.) et les rencontres se produisent au hasard de l'arrivée d'autres personnes dans la même pièce, selon le principe de sérendipité qui est un des charmes de la vie de bureau. Ce logiciel commence à trouver son marché, notamment dans les métiers liés à la créativité. » (David Bhiri, Séminaire "Travail à distance", séance du 4 janvier 21).

travail, peu importe. Il s'avère que ces échanges ont été beaucoup plus nourris et sympathiques que dans la procédure habituelle d'intégration en présentiel, au point que mon client envisage de pérenniser cette formule après le confinement.

Même pour la détection des signaux faibles de risques psychosociaux, le travail à distance offre des possibilités intéressantes. Entre mars et avril, 80 % de mes clients ont mis en œuvre des processus très simples, comme le fait que chaque manager de proximité téléphone à ses différents collaborateurs au moins une fois par semaine. Avec cette règle élémentaire, on détecte 95 % des problèmes, surtout lorsque les managers sont formés et savent quelles questions poser et quelles postures adopter. Si l'on compte seulement sur le hasard consistant à croiser quelqu'un dans le couloir pour détecter un signal faible, on peut passer à côté de beaucoup de choses... En ayant ces contacts hebdomadaires individuels avec leurs collaborateurs, les managers identifient rapidement ceux ayant besoin d'un accompagnement plus serré et ceux qu'il suffit d'appeler une fois par mois, par exemple.

Il existe aussi des petits outils, méprisés en France et pourtant efficaces, consistant à ce que chacun clique sur une icône, en début de journée, pour indiquer si, pour lui, celle-ci est plutôt placée sous le signe du soleil ou des nuages, ou un peu des deux. Il ne s'agit pas de prétendre que ce genre d'outil puisse tenir lieu de prévention des risques psycho-sociaux. Néanmoins, il peut arriver qu'une personne chez laquelle vous n'avez rien remarqué de particulier lorsque vous l'avez croisée dans le couloir clique sur le symbole "nuage" et que cela vous incite à avoir un échange avec elle.

Quelles incitations à développer le travail à distance pour les entreprises ?

Int. : *Votre deuxième rapport souligne que le recours au télétravail n'est pas à la mesure de ce que la situation sanitaire actuelle exigerait. David Bchiri a mentionné le fait qu'aux États-Unis, « Un salarié qui serait obligé par son entreprise de retourner travailler au bureau et contracterait le Covid pourrait se retourner contre son employeur. Selon les procès les plus récents, les dommages et intérêts pour la mort d'un salarié se chiffrent à environ 8 millions de dollars ». En France, ce genre d'incitation n'existe pas, dans la mesure où c'est la collectivité qui prend en charge le coût des contaminations qui auraient pu être évitées. Au sein de Terra Nova, envisagez-vous d'autres formes d'incitations, positives ou négatives, pour pousser les entreprises à développer le travail à distance ?*

Martin Richer : Notre mission n'est pas de définir des pénalités pour les récalcitrants. En revanche, nous avons milité pour que la responsabilité des employeurs ne recourant pas suffisamment au télétravail soit engagée, mais le Conseil d'État, qu'on a connu plus offensif dans la défense des droits des salariés, a estimé que le recours au télétravail était une recommandation et non une obligation. Les entreprises ont donc toute latitude pour décider, sans contre-pouvoir, quelles tâches sont télétravaillables et qui doit venir sur site ou non.

Il reste cependant possible de s'appuyer sur le Code du travail qui impose aux employeurs une obligation de résultat en matière de protection de la santé de leurs salariés. D'ailleurs, au début des négociations interprofessionnelles sur le télétravail, le MEDEF a essayé de réduire la responsabilité des employeurs à cet égard, en oubliant que celle-ci a fait l'objet d'une directive européenne... Heureusement, beaucoup d'employeurs ont à cœur d'apporter à leurs salariés une protection aussi forte que possible.

Il faut souligner enfin que, désormais, le principal actif d'une entreprise ne réside ni dans ses machines, ni dans ses immeubles, mais dans sa réputation et, par exemple, dans le fait qu'elle protège ses salariés avec autant de soin que sa propriété intellectuelle ou que d'autres actifs stratégiques. Au travers des critères que nous avons proposés pour définir un travail à

distance socialement responsable, nous cherchons à faire en sorte que celui-ci s'impose comme une des composantes de la réputation des entreprises et de leur marque employeur.

Un risque de pression sur les salaires ?

Int. : *Le développement du télétravail ne risque-t-il de provoquer une pression sur les salaires, dans la mesure où les gens pourront déménager dans des zones où le coût de la vie est moindre ? Par ailleurs, si les tâches peuvent être effectuées à distance, les entreprises ne vont-elles pas recourir à des indépendants plutôt qu'à des salariés ? Si tel était le cas, le risque social irait bien au-delà de la problématique des inégalités entre cols bleus et cols blancs...*

Martin Richer : Le mécanisme de baisse des salaires est déjà à l'œuvre pour les salariés des GAFAs lorsqu'ils quittent les grandes agglomérations, comme l'indiquait David Behiri lors de la conférence précédente². L'étape suivante consistera à recruter, en Asie ou ailleurs, des personnes formées au numérique dont les rémunérations seront plus faibles.

On peut cependant s'attendre également à des effets en faveur des salariés. De nombreux observateurs considèrent que le pouvoir de négociations des salariés s'est très fortement érodé depuis quelques années, et que ce sera pire avec le développement du télétravail, dans la mesure où les employeurs vont accéder à des bassins d'emplois plus importants. En revanche, grâce au numérique, les organisations de salariés peuvent devenir beaucoup plus efficaces que les bons vieux syndicats d'antan. Il y a trois ans, IBM Italie a été confronté à une forte mobilisation de ses salariés. Ces derniers ont présenté leurs revendications sur Facebook, avec menace de se mettre en grève si elles n'étaient pas reçues favorablement, et ils ont fini par gagner. On voit aussi émerger de nouvelles formes de syndicalisme autour des plateformes de type Uber, parfois soutenues par les syndicats traditionnels, et parfois en dehors de ces derniers. Personnellement, je m'attends à un renouvellement des formes de la négociation sociale dans les mois qui viennent. IRP

2 « Je connais au moins trois familles qui ont pris conscience, avec le confinement, que la vie en ville n'était pas ce qu'elles pouvaient souhaiter de mieux, et ont décidé de se mettre au vert. Ceci a conduit certaines entreprises de la Silicon Valley à réfléchir à l'ajustement des salaires : si vous déménagez dans le Montana et divisez vos dépenses par cinq, est-il juste de vous verser le même salaire que si vous restiez à San Francisco ? » (David Behiri, Séminaire "Travail à distance", séance du 4 janvier 21).