

Séminaire “Travail à distance”

Séance du 01 février 2021

Audition de **Benoît de SAINT-AUBIN (Orange)**
et **Nicolas BARRIER (Renault)**

Compte-rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref : Les groupes Renault et Orange ont organisé des enquêtes internes pour analyser la façon dont les collaborateurs et leurs managers ont vécu le télétravail contraint lié à la pandémie de la Covid-19, et envisager une transformation de l'organisation du travail à grande échelle, incluant le travail à distance.

Dans les deux cas, il en ressort un taux de satisfaction et d'adhésion au principe du télétravail très élevé, mais aussi une forte préoccupation sur la façon de concilier télétravail et maintien des liens entre collaborateurs. Contrairement à ce qu'on pourrait croire, le télétravail n'est pas forcément plébiscité par les moins de trente ans, à la fois parce qu'ils habitent souvent dans des logements de petite taille ou en colocation, et parce qu'ils démarrent leur vie professionnelle et aspirent à davantage de relations présentesielles.

L'expérience du télétravail a aussi mis en évidence deux “écoles” de management, l'une basée sur la confiance, l'autre reposant sur le contrôle. Certains des managers recourant surtout au contrôle ont compris à cette occasion l'intérêt d'évoluer vers plus de confiance, mais d'autres ont accentué la surveillance, ce qui nécessitera d'être vigilant sur les éventuels effets boomerang en termes de risques psycho-sociaux.

En contraste avec les appréciations positives exprimées lors de ces enquêtes, la part de salariés s'engageant dans le télétravail hors périodes de confinement a connu, chez Orange, une progression beaucoup moins forte qu'escompté, probablement en raison du manque de visibilité actuel, mais aussi parce que ceux qui optent pour le travail à domicile craignent d'être moins reconnus par leur équipe et leur manager que ceux qui seront présents tous les jours au bureau.

Enfin, la transformation des espaces de travail paraît souhaitable pour favoriser les espaces de convivialité et de créativité, mais elle prendra sans doute plusieurs années car elle devra s'inscrire dans le cadre d'opérations immobilières.

Ont participé : Cécile Amar (Renault), Frédéric d'Arrentières (Renault), Nicolas Barrier (Renault), Magali Bessière, Élisabeth Bourguinat (conseil en récits d'entreprise), Marion Braemer (Renault), Suzy Canivenc (chaire FIT2), Monique Chan-Huot (Nutriset), Claire de Colombel (Kea & Partners), Linda Constans-Lesne (médecin du travail chez Orange), Suzel Devaux (Renault), Valérie Duburcq (Orange), Christine Dufuans (Orange), Édith Fraye (Renault), Michel Lallement (CNAM), Fanny Litté (Renault), Martin Richer (Management et RSE, Terra Nova), Benoît de Saint-Aubin (Orange), Maya Sérigné (Orange), Laurent Smaine (Renault), Thierry Weil (chaire FIT2).

Excusés : Valérie Édery, Marie-Laure Cahier.

EXPOSÉ de Nicolas BARRIER

Au sein de la direction des ressources humaines du groupe Renault, je fais partie de l'équipe chargée d'analyser l'expérience salarié et de chercher à améliorer les situations de travail. Le thème du télétravail nous a particulièrement intéressés et nous avons décidé de réaliser une enquête intitulée *Nouvelles manières de travailler* pour comprendre comment les salariés avaient vécu cette expérience.

Les caractéristiques de l'enquête

Nous l'avons menée dans les pays où le groupe exerce une diversité d'activités (industrie, R&D, tertiaire, commercial), qui sont aussi ceux où les effectifs sont les plus nombreux : France, Inde, Maroc, Roumanie, Russie, Espagne, Turquie. Au total, ces sept pays couvrent 90 % de nos effectifs.

Elle a été organisée entre fin septembre et début octobre, après la fin du premier confinement et, sauf en Roumanie, avant que les pouvoirs publics annoncent le deuxième. C'est une donnée importante à prendre en compte pour analyser les résultats.

Cette enquête ne s'adressait qu'aux cols blancs. Nous avons défini un échantillon de 6 000 personnes représentatif à la fois des différents pays, métiers, genres, âges, et permettant aussi de distinguer entre managers et non managers, afin de détecter d'éventuelles différences de perception.

L'enquête était très courte : elle comprenait quatre questions. Le taux de réponse (57 %) est assez bas par rapport à nos références, mais il reste intéressant, surtout s'agissant d'une opération sur laquelle nous n'avons fait aucune publicité.

La semaine idéale

Pour le premier thème, « *À l'avenir, quelle serait votre semaine idéale ?* », nous leur demandions d'exprimer leurs préférences en termes de répartition du travail entre le bureau, le domicile ou encore des tiers-lieux.

Les réponses témoignent d'une très large adhésion au télétravail : 96 % des répondants affirment vouloir une part de télétravail dans leur semaine idéale. C'est un élément très marquant, dans la mesure où, avant la crise sanitaire, le taux de télétravail était extrêmement bas dans le Groupe.

De plus, les répondants se prononcent en faveur d'une part de télétravail relativement importante : deux jours ou plus, pour 84 % des répondants, voire trois jours ou plus, pour plus de la moitié d'entre eux (56 %). Seulement 4 % des répondants souhaitent passer 100 % de leur temps de travail au bureau.

En moyenne, les répondants envisagent de travailler 2,7 jours par semaine à la maison, 1,8 jour au bureau, et 0,5 jour dans d'autres lieux pouvant varier en fonction de leur métier (atelier, *business trip*, visite client ou fournisseur...).

Les femmes adhèrent encore plus que les hommes au télétravail : elles souhaitent en moyenne 3 jours de travail à la maison et 1,6 au bureau, contre 2,6 jours à la maison pour les hommes et 1,8 au bureau. Il existe un lien entre ces réponses par genre et les réponses par fonctions, car dans le Groupe, les fonctions très techniques sont occupées plutôt par des hommes et les fonctions tertiaires par les femmes. Or, les fonctions tertiaires sont davantage compatibles avec du télétravail que les fonctions techniques.

Dans le détail, les fonctions jugées les plus compatibles avec le télétravail sont le juridique, le design, les achats, la finance, la communication, la supply chain. Les fonctions jugées les moins compatibles sont le manufacturing et les autres fonctions proches de la fabrication, comme le contrôle qualité.

Les pays où l'adhésion au télétravail est la plus forte sont ceux où une grande partie des cols blancs se consacrent à l'ingénierie ou à des fonctions supports, comme la Roumanie ou l'Inde. À l'inverse, en Espagne, Russie et Turquie, les cols blancs travaillent essentiellement dans le manufacturing et se projettent donc moins que les autres dans le télétravail.

Les conditions d'un télétravail efficace

Pour le deuxième thème « *Quels sont pour vous les éléments les plus importants pour travailler à distance en étant à la fois bien et efficace ?* », nous avons prévu une dizaine de réponses possibles, plus une réponse ouverte.

Les deux réponses venant en tête sont « *l'accès à l'information* » et « *des contacts réguliers avec les collègues* ». Pour les autres éléments, les priorités varient d'un pays à l'autre. En France, la troisième réponse porte sur « *les équipements de la maison* », et en Inde, sur « *l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle* ». Au Maroc et en Espagne, il s'agit d'« *un cadre et des règles claires* », ce qui peut s'expliquer par le fait que dans ces deux pays, il n'existait pas d'accord de télétravail avant la pandémie.

Nous avons constaté que pour les salariés de moins de trente ans, l'élément jugé prioritaire est « *l'équipement à la maison* ». En proposant cette réponse, nous pensions surtout au fait de disposer d'un bureau de travail, d'une chaine ergonomique, d'un clavier, d'un deuxième écran, etc. Nous nous sommes rendu compte qu'en réalité, les jeunes sont confrontés à un problème de manque de place, car ils vivent souvent dans un petit appartement ou en colocation. C'est particulièrement vrai en France, où une grande partie des cols blancs habitent en Ile-de-France et sont confrontés à des difficultés pour se loger. C'est également une question récurrente en Roumanie.

Les activités justifiant de travailler au bureau

Pour la troisième question, « *Pour quelles activités pensez-vous avoir besoin de revenir sur votre lieu de travail habituel ?* », la réponse venant en premier est « *Travailler sur des objets physiques* » (46 % des répondants, première réponse pour les fonctions d'ingénierie). Les répondants évoquent ensuite la nécessité d'« *utiliser certains équipements de travail* » (37 %, première réponse en Russie) ; il s'agit, par exemple, d'une imprimante d'une qualité dont on ne dispose pas chez soi. Juste après vient le besoin de « *passer un moment convivial avec ses collègues* » (35 %, première réponse pour la France et la Roumanie), puis celui d'« *échanger avec un collègue ou avec mon manager* » (32 %). En d'autres termes, les salariés n'ont envie

de retourner au bureau que pour faire ce qu'ils ne peuvent pas faire à domicile, comme manipuler des objets auxquels ils n'ont pas accès chez eux, ou passer des moments conviviaux avec leurs collègues.

Les attentes vis-à-vis des managers

La quatrième question portait sur « *Les attentes sur les comportements managériaux en lien avec NWOW [New Way of Working] ?* ». **Suivaient un certain nombre de formules que les personnes interrogées pouvaient valider ou non. Le fait qu'elles ont largement approuvé la formule « *Mon manager donne de l'autonomie et des responsabilités* » est un résultat très intéressant pour nous, dans la mesure où, jusqu'ici, le Groupe obtenait d'assez mauvais scores dans ce domaine, par exemple à l'occasion de l'enquête annuelle intitulée *Engagement*. Manifestement, la pandémie et l'obligation de travailler à distance ont conduit les managers à accorder davantage d'autonomie et de responsabilité à leurs équipes.**

Les deux formules les plus contestées par les répondants sont « *Mon manager direct s'assure d'une charge de travail équilibrée* » et « *Mon manager direct respecte des temps de travail et de repos* ». Nous allons devoir travailler de près sur ces deux questions si nous voulons pérenniser la pratique du travail à distance.

Un autre sujet est également critiqué, le fait de ne pas donner suffisamment de feed-back aux salariés et de ne pas contribuer assez à leur développement.

Des enquêtes complémentaires

D'autres enquêtes, qui avaient été lancées dans quatre autres régions ou pays (Amérique latine, Italie, Royaume uni, Corée) avec des questions légèrement différentes, nous ont fourni des résultats convergents.

En Amérique latine, le niveau d'adhésion est de 90 à 98 % selon les pays, et de 98 % en Italie. Au Royaume uni, 70 % des répondants demandent à travailler davantage à distance. Même en Corée, pays a priori le plus éloigné de la pratique du télétravail, avec beaucoup de résistances aussi bien de la part des collaborateurs que des managers, 78 % de ceux qui ont eu l'occasion de le pratiquer dans le cadre du confinement souhaiteraient à nouveau travailler à distance si cette possibilité leur est donnée.

Un accord Groupe en préparation

Cette enquête nous a confortés dans l'idée que nous devons nous préparer à changer les règles du travail à distance au sein du Groupe, et à envisager de nouvelles relations sociales autour de cette pratique. Un accord cadre, en préparation, fixera des principes s'appliquant à toutes les entités, puis ces principes seront déclinés pays par pays.

La part de télétravail sera probablement plus importante que par le passé, aussi bien en nombre de salariés concernés qu'en volume de travail effectué à distance. La répartition vers laquelle nous nous orientons serait en moyenne de 2 à 3 jours de télétravail par semaine, avec un minimum d'une journée de présentiel par semaine. Nous envisageons des scénarios d'une grande flexibilité, avec des ajustements qui se feront au niveau de chaque équipe, afin que chacune trouve le bon équilibre entre travail à distance et présentiel.

EXPOSÉ de Benoît de SAINT-AUBIN

L'enquête que je vais vous présenter a été lancée le 7 juillet 2020, peu après la fin du premier confinement. Sachant que 100 000 salariés d'Orange avaient été contraints au télétravail pendant cette période, le président Stéphane Richard a souhaité faire évaluer les aspects positifs et négatifs de cette expérience. L'objectif était de réfléchir à la façon dont celle-ci pourrait nous amener à renouveler notre organisation.

Avant cette enquête, nous avons réalisé trois petites études flash, pratiquement une par mois, mais nous avons besoin de quelque chose de plus approfondi. Comme tout le monde croyait qu'à partir du mois de septembre, tout allait rentrer dans l'ordre, nous souhaitions recueillir le plus d'informations possible afin d'alimenter la négociation à venir. Celle-ci était destinée à optimiser l'accord actuel sur le télétravail, qui a été signé en 2009 et complété par plusieurs avenants. C'est la raison pour laquelle nous avons engagé cette étude assez substantielle.

L'enquête a été réalisée en France, auprès de 63 000 salariés ayant déjà expérimenté le travail à distance, en les classant en trois catégories. Parmi ceux qui pratiquaient déjà le travail à distance avant la crise sanitaire, nous avons distingué les "expérimentés" (deux à trois jours par semaine) et les "occasionnels" (jusqu'à trois jours par mois). Les salariés ayant expérimenté pour la première fois le travail à distance à l'occasion du confinement sont appelés les "primo-accédants".

L'enquête comprenait une cinquantaine de questions et le taux de retour a été de 61 %, ce qui paraît satisfaisant compte tenu de la période estivale à laquelle elle a été lancée.

Un niveau de satisfaction élevé

Le taux de satisfaction des expérimentés et des occasionnels était de 9/10 avant le confinement, et il n'est descendu qu'à 8/10 pendant le confinement. Le taux de satisfaction des primo-accédants est de 7,8/10. Les expérimentés et les occasionnels avaient l'habitude de s'organiser chez eux pour travailler, alors que les primo-accédants se sont trouvés plus démunis. Le taux de 7,8/10 est toutefois relativement élevé.

Une comparaison avec d'autres entreprises ayant mené des enquêtes du même type nous a permis de constater que nos scores étaient plus élevés de 1 à 1,2 points que les leurs.

Des avantages et des inconvénients

Nous avons essayé d'identifier les trois plus gros avantages du travail à distance et ses trois plus gros inconvénients.

Les trois éléments positifs mentionnés le plus souvent sont « *une meilleure concentration* », « *une meilleure organisation du temps de travail* », « *une plus grande efficacité* ». Ces formules sont citées par 80 % à 89 % des répondants.

Le premier désavantage perçu est « *la distance avec les collègues* » : il est cité par 60 % des répondants. Il est suivi par « *la sédentarité et les postures de travail* », puis « *le risque de non-déconnexion* ». Sans surprise, ce sont les occasionnels et les primo-accédants qui ont rencontré le plus de difficultés à s'adapter à la distanciation, à gérer les problèmes de

mauvaises postures, ou encore à supporter les “journées tunnels” où s’enchaînent les réunions en visio-conférences.

Du télétravail à mi-temps

Pour ce qui est de l’avenir, 74 % des répondants souhaitent un déploiement plus important du télétravail. Cette proportion est plus faible parmi les primo-accédants (63 %).

La moitié des répondants souhaiteraient un équilibre entre présence sur site et présence à la maison. Cette prédilection pour une formule consistant à télétravailler à mi-temps est partagée par 95 % des managers.

Des salariés prêts à partager leurs bureaux

Nous avons cherché à savoir jusqu’où les salariés travaillant à distance seraient prêts à aller en matière de partage des espaces de travail au bureau, conformément aux principes du *flex office*.

Selon l’enquête, une majorité de collaborateurs (67 %) accepteraient de partager leur espace de travail pendant qu’ils sont absents, à condition toutefois, en période sanitaire, que ce soit avec des membres de leur équipe, c’est-à-dire des personnes qu’ils connaissent bien. Il est probable que cette notion de précaution sanitaire va désormais nous accompagner et que nous devons en tenir compte lorsque nous nous engagerons dans cette notion de flexibilité des espaces de travail.

Les salariés réclament par ailleurs davantage d’espaces conviviaux, qu’il s’agisse d’espaces de détente, de salles de sport, etc.

L’analyse des verbatims

Cette enquête a permis de recueillir 12 000 verbatims, qui ont fait l’objet d’une analyse très précise. Certains sont négatifs : « *Ma salle à manger est devenue mon bureau et j’ai dû manger, la plupart du temps, debout* », « *J’ai eu du mal à mettre des limites. Quand le téléphone sonnait pendant la pause repas ou à 19h le soir, c’était tentant de rouvrir mon ordinateur, qui était dans la pièce à côté* ». D’autres commentaires sont plus positifs : « *Pas de bruit, pas d’interruptions, pas de conflits, plus aucun inconvénient lié à l’open space ou au collectif. Pour moi, c’est un gain de sérénité* », « *Je suis moins fatiguée* ».

Globalement, les demandes se répartissent sur deux grands axes : 60 % des répondants réclament des outils digitaux plus innovants, performants, intégrés. Beaucoup également souhaitent que l’organisation du travail soit repensée : « *Si demain je retourne au bureau, ce sera pour faire quoi exactement ?* »

Voici quelques-uns des autres thèmes abordés.

L’équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

De nombreux aspects du télétravail favorisent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle : suppression des trajets domicile-travail, gain de temps, réduction de la

fatigue. En contrepartie, le travail est moins souvent coupé par des pauses, les salariés ont beaucoup de difficultés à gérer leur temps, les horaires des réunions sont jugés très intrusifs.

L'environnement de travail à domicile

Pour les expérimentés, l'extension du télétravail pendant le confinement s'est bien passée : ils disposaient déjà des outils Internet nécessaires, d'un écran, éventuellement d'un fauteuil ergonomique, etc.

En quinze jours, tous les autres ont été équipés d'un VPN (réseau privé virtuel) connecté. Nous avons mis un peu plus de temps à leur fournir des ordinateurs portables.

Nous disposons de centres d'appels internes et externes. Tous les centres internes sont passés en travail à distance et tous les agents de ces centres ont été dotés d'ordinateurs.

Au passage, nous avons constaté que la quasi-totalité des métiers peuvent s'exercer à distance, à quelques exceptions près, comme l'accueil en boutique ou certains métiers techniques. La supervision des réseaux, par exemple, peut parfaitement être effectuée à distance.

Confrontés à une situation complètement nouvelle pour eux, les primo-accédants se sont parfois retrouvés en difficulté, mais les expérimentés leur ont apporté leur aide. Nous avons également mis en place des procédures spécifiques pour les personnes vulnérables, en particulier celles en situation de handicap, qui ont bénéficié d'un accompagnement.

Le management à distance

Le télétravail contraint a mis en évidence deux "écoles" de management, l'une basée sur la confiance, l'autre reposant sur le contrôle. Les managers habitués à faire confiance ont géré le travail à distance sans trop de difficultés. Ceux qui comptaient plutôt sur le contrôle ont réagi de deux façons différentes. Les uns se sont rendu compte qu'il était nécessaire d'accorder davantage d'autonomie à leurs collaborateurs. Les autres ont eu du mal à sauter le pas et, au contraire, ont encore renforcé les contrôles... Heureusement, ils sont peu nombreux (moins de 10 % des managers). D'autres ont été complètement dépassés par la situation et sont devenus injoignables.

Au total, nous avons ressenti un grand besoin d'accompagnement chez les managers, qui ont un rôle fondamental à jouer dans l'évolution de l'organisation.

Le maintien du lien

Beaucoup de témoignages font état de la perte du lien avec les collègues, qui a été ressentie de façon très prégnante.

Beaucoup soulignent également le manque d'outils collaboratifs.

Les réunions

Les salariés sont nombreux à dénoncer la « *frénésie de réunions* » qui sévit dans le Groupe. Ils souhaitent que les réunions deviennent plus efficaces et plus courtes, afin d'éviter les "journées tunnels", considérées comme vraiment invivables.

Un programme de travail

Quelques études ont été réalisées dans d'autres pays et ont fait apparaître des thématiques assez proches. Nous avons constitué des groupes de travail qui vont approfondir certaines d'entre elles, par exemple le développement de nouveaux outils de travail, l'intégration du distanciel dans l'organisation du travail, l'adaptation des espaces aux nouveaux équilibres, l'indispensable accompagnement des salariés et des managers.

DÉBAT

Des managers "grandis", d'autres en souffrance

Nicolas Barrier : L'enquête présentée par Benoît de Saint-Aubin est beaucoup plus riche que celle que nous avons réalisée mais les résultats de ces deux études semblent convergents. On observe une profonde adhésion des salariés au télétravail, liée au gain de temps, au sentiment d'une liberté retrouvée, d'une émancipation par rapport aux horaires, etc., et, en même temps, les salariés pointent une série d'inconvénients et d'écueils, tels que les "journées tunnels", la surcharge de travail, la difficulté à se déconnecter.

Les verbatims de notre enquête reflètent également les effets contrastés de la généralisation du télétravail sur les managers de proximité. Certains sortent "grandis" de cette expérience : ils ont su basculer vers un régime de délégation, d'autonomie, d'*empowerment*. D'autres ont beaucoup souffert lors de cette expérience, car ils ont perdu la proximité avec leur équipe et le rôle un peu "à l'ancienne" qu'ils estimaient être le leur.

Benoît de Saint-Aubin : Chez Orange, nous avons le sentiment que ceux qui ont su évoluer vers un management reposant sur la confiance sont plus nombreux que ceux qui, au contraire, ont encore renforcé leur management par le contrôle. Ce sentiment repose sur le fait que les opérations de sensibilisation et de formation qui ont été proposées en la matière ont suscité beaucoup d'engouement.

Cela dit, nous allons rester vigilants sur les effets boomerang que le surcroît de contrôle de la part de certains managers pourrait provoquer en termes de qualité de vie au travail et d'impact sur la gestion individuelle et collective. Nous devons nous assurer que le télétravail apporte un plus au niveau individuel et collectif, et non une dégradation des conditions de travail.

À ce sujet, alors que nous nous attendions à une explosion des demandes de télétravail régulier à l'issue du confinement, nous sommes seulement passés de 14 000 télétravailleurs réguliers à 21 000, ce qui est bien inférieur à nos projections. Nous nous attendions à ce que 50 % des salariés demandent à télétravailler 1 à 2 jours par semaine, et nous en sommes loin. Ceci montre que la nouvelle organisation du travail doit vraiment être bien réfléchi et mise en œuvre étape par étape si l'on veut que les personnes s'engagent durablement dans ce nouveau mode de fonctionnement.

Nous allons également devoir nous préoccuper des 10 % de managers qui ont mal vécu la remise en question de leur mode de gestion par le contrôle. L'ensemble des équipes de gestion des ressources humaines sont mobilisées sur cette question, afin de détecter d'éventuels signaux faibles de risques psycho-sociaux.

Comment promouvoir le management reposant sur la confiance ?

Int. : *Selon quels indicateurs distinguez-vous le management par la confiance et le management par le contrôle ?*

Benoît de Saint-Aubin : Nous n'avons pas d'indicateurs à proprement parler en la matière. La pratique du management par le contrôle existe dans tous les types d'activités et à tous les âges. Comme nous appliquons le RGPD, nous ne sommes pas allés vérifier de quels managers les personnes ayant répondu à l'enquête voulaient parler. En revanche, nous sommes en train de mettre en place un partage d'informations entre managers, ressources humaines, médecins et psychologues afin d'identifier ces cas. Les situations les plus compliquées sont souvent antérieures à la crise sanitaire et au confinement.

Nicolas Barrier : Dans notre enquête, nous demandons aux collaborateurs d'évaluer leur degré d'autonomie, la confiance que leur accorde leur manager, leur satisfaction quant aux responsabilités qui leur sont confiées. Cela nous permet d'avoir, en négatif, une certaine indication sur la qualité du management par secteur.

Int. : *Quels leviers envisagez-vous d'actionner pour faire évoluer les managers qui pratiquent trop de contrôle vers plus de confiance ?*

Nicolas Barrier : J'ai proposé à ma direction de réfléchir à une forme d'évaluation de la qualité du management pour aider les managers en question à changer de méthode, sans toutefois qu'ils se sentent menacés. Cette idée suscite pour le moment une certaine réticence, surtout dans les services qui fonctionnent encore beaucoup sur la base du contrôle, des notations, etc.

Int. : *Avez-vous mis en place un accompagnement des managers ?*

Nicolas Barrier : Nous avons pris des mesures qui relèvent davantage de la communication que de l'accompagnement managérial proprement dit. Nous avons diffusé des recueils de bonnes pratiques, des fiches traitant de la gestion des agendas, de l'ergonomie du poste de travail, des risques liés à la sédentarité, etc. Dropbox a publié un kit intitulé *Virtual First*, mais il s'agit également de recommandations. Pour changer réellement les pratiques, il faudrait entrer dans des choses plus concrètes.

Le télétravail avant le confinement

Une intervenante : *Quelle était la place du télétravail chez Renault avant le confinement ?*

Nicolas Barrier : Le Groupe a été plutôt précurseur en la matière, car le premier accord date de la fin des années 1990. Mais il a progressivement perdu cette avance et le télétravail s'est retrouvé cantonné au statut de bénéfice social, notamment pour les femmes, ce qui ne lui

donnait pas forcément une très bonne image. Un avenant a élargi les possibilités de télétravail en 2019, mais celles-ci restaient toutefois limitées.

Le fait que nous ayons tous basculé instantanément dans le télétravail en raison du confinement a constitué une sorte de révolution interne. La plupart de ceux qui exprimaient auparavant des réticences sur le télétravail en sont devenus des adeptes, et cela a achevé de convaincre l'ensemble des équipes.

Un détail a pu contribuer au succès du passage au télétravail, le fait que, depuis juillet 2019, toute l'entreprise avait adopté l'application Teams et le *cloud computing*. Nous étions donc familiarisés avec ces outils depuis plus de six mois déjà, quand le confinement a été annoncé. Si nous avions dû faire l'apprentissage de Teams au moment où nous entrions en confinement, les choses auraient certainement été plus compliquées.

Toute la question est maintenant de savoir comment nous allons "atterrir", car tout le monde, y compris les partenaires sociaux, s'accorde sur le fait que, même si le télétravail présente des avantages incontestables, nous avons besoin d'un retour au travail présentiel. Encore faut-il trouver le bon équilibre, et celui-ci doit vraisemblablement être cherché sur le terrain, au plus près des équipes.

Nos collègues d'Amérique latine, qui sont sans doute plus en avance que nous en matière de télétravail, nous ont par exemple demandé pourquoi nous raisonnions en nombre de jours par semaine. Au Brésil, en particulier, on définit pourcentage de l'activité qui paraît télétravaillable (10 %, 20 %, 30 %...), puis l'équipe discute de la répartition de ce télétravail : une journée par semaine, trois jours par mois, etc. Leur approche est beaucoup plus flexible, car elle tient compte du fait que la répartition des activités n'est pas forcément hebdomadaire.

Les outils de travail à distance

Int. : *Chez Orange, avez-vous en place un outil de travail à distance intégrant l'ensemble des applications collaboratives ?*

Int. : *Contrairement au groupe Renault, nous avons pris la décision d'adopter Teams en fin d'année 2020 seulement. Notre réseau social d'entreprise, Piazza, est très utilisé par les salariés et nous aide beaucoup à partager les informations. Nous avons également observé une forte progression de l'utilisation d'applications telles que Klaxoon ou Miro, comme dans toutes les entreprises. Mais nous n'avons pas de plateforme intégrée.*

Int. : *Renault travaille avec Teams, et certaines directions (La Supply Chain) travaillent avec Klaxoon également.*

L'impact de l'enquête

Int. : *Nicolas Barrier, les résultats de l'enquête vous ont-ils conduits à mettre en place de nouvelles dispositions pour préparer le deuxième confinement ?*

Nicolas Barrier : Les résultats ont été partagés avec le Comité de Groupe et ont constitué la base à partir de laquelle a été lancé le processus de dialogue social. Il était très précieux de disposer de données quantitatives pour asseoir une vision et rassurer tout le monde. Il semble clair que les salariés adhèrent massivement au télétravail et que cela représente une opportunité à côté de laquelle il serait dommage de passer, pour les employés comme pour l'entreprise, que ce soit en termes de gains de productivité ou d'optimisation de l'empreinte immobilière.

Métiers et tâches télétravaillables ou non

Int. : *Vous avez indiqué que votre enquête ne concernait que les cols blancs. Dans vos négociations, allez-vous cibler certains métiers, ou pensez-vous ouvrir le télétravail très largement ?*

Nicolas Barrier : Nous souhaitons donner cette opportunité chaque fois que possible mais, dans la mesure où nous sommes une entreprise industrielle, ce ne sera pas le cas pour tout le monde. Les ouvriers ne peuvent pas monter les voitures à domicile...

Int. : *Pour déterminer quels sont les postes télétravaillables, adopterez-vous une approche par métier, ou par tâche ?*

Nicolas Barrier : Ce sera une approche par tâche. Certains métiers peuvent paraître incompatibles a priori avec le télétravail mais, le plus souvent, ils comprennent un certain nombre de tâches pouvant être effectuées à distance. C'est le cas, par exemple, des activités de maintenance, ou encore d'inventaire.

Des aspirations contradictoires ?

Int. : *N'y a-t-il pas une forme de contradiction entre le taux de satisfaction très élevé des salariés vis-à-vis du télétravail, et leur demande très forte de préserver des relations continues avec leurs collègues ? Comment résoudre cette contradiction, au-delà du fait de chercher un équilibre entre distanciel et présentiel ? Peut-on compenser le manque de relations informelles devant la machine à café par de nouvelles formes de sociabilité informelle à distance ?*

Nicolas Barrier : Je ne vois pas réellement de contradiction entre l'aspiration à davantage de télétravail et le fait d'être conscient des limites et des risques du télétravail. J'y vois plutôt une forme de lucidité qui conduit à développer des stratégies pour compenser ces limites et parer ces risques.

Benoît de Saint-Aubin : Chez Orange, les télétravailleurs expérimentés sont allés assez loin dans le développement de la sociabilité informelle. Ils organisent régulièrement des cafés virtuels, et le font de façon spontanée, sans que l'entreprise s'en occupe. On observe aussi énormément d'entraide, de partage, de coaching, entre expérimentés et primo-accédants.

Nicolas Barrier : Il y a malgré tout certaines choses qu'on se dit quand on se voit physiquement, et qu'on ne se dit pas à travers Teams ou Zoom. Une partie de l'information est donc perdue, et elle est irremplaçable. C'est une des raisons pour lesquelles les salariés rangent au premier rang de leurs préoccupations le fait de préserver des relations, de la convivialité et de la communication informelle mais présente avec leurs collègues.

Les attentes particulières des jeunes

Int. : *Les sociologues du travail ont observé depuis longtemps que ce que l'on attend de son travail varie fortement à vingt ans, cinquante ans, ou quand on est proche de la retraite. La*

demande de travail en présentiel et le besoin de sociabilité avec les collègues ne sont-ils pas portés tout particulièrement par les jeunes générations ?

Benoît de Saint-Aubin : On pourrait être tenté de croire que les jeunes, très familiers des outils informatiques, apprécient davantage que les seniors le travail à distance, mais ce sont eux, au contraire, qui sont le plus demandeurs de présence physique. On peut le comprendre, car ils démarrent leur activité professionnelle et ont tout particulièrement besoin de proximité et d'échanges avec leurs collègues.

Par ailleurs, comme cela a été souligné, les jeunes ont aussi des problèmes d'espace de travail à leur domicile. C'est également le cas des jeunes parents, surtout lorsque les écoles sont fermées, comme cela s'est produit pendant le premier confinement. Nous sommes en train d'étudier de quelle façon prendre en compte ce genre de situation.

Un enthousiasme en baisse ?

Int. : *Benoît de Saint-Aubin, vous avez indiqué que le nombre de salariés ayant opté pour le télétravail régulier à l'issue du confinement était nettement plus faible qu'escompté. Comment expliquez-vous ce phénomène ?*

Benoît de Saint-Aubin : Plusieurs facteurs ont probablement joué.

Le premier est certainement le manque de visibilité lié à la situation actuelle. Chez Orange, lorsqu'on opte pour le télétravail régulier, on prend un engagement contractuel d'un an. Le manque de visibilité contribue sans doute à freiner le mouvement, même s'il existe un droit de rétractation pendant une période de deux mois.

Un deuxième facteur est lié au premier : c'est le fait que le passage au télétravail régulier nécessite de réfléchir sérieusement à l'équilibre que l'on souhaite adopter entre vie personnelle et vie professionnelle, et cela peut prendre du temps.

Troisièmement, certains, sachant que les collectifs sont en train de se réorganiser, préfèrent attendre pour s'assurer que, s'ils optent pour le télétravail, ils conserveront une place au sein de leur équipe et aux yeux de leur manager. Ils craignent que, selon l'adage, être « *Loin des yeux* » signifie aussi être « *loin du cœur* ».

Au total, pour le moment, chacun se cherche. Tant que nous ne serons pas sortis de cette période particulière liée à la Covid-19, les gens auront un peu de mal à prendre des décisions.

En revanche, ceux qui s'engagent dans le télétravail optent pour des durées plus longues que celles que nous imaginions : ils demandent à effectuer entre 2,5 et 3 jours de télétravail par semaine.

Int. : *Les réticences sont-elles purement psychologiques, du type « Je vais être minoritaire dans mon service », « Je vais donner l'impression d'être moins engagé que les autres », « On va s'apercevoir que je ne sers à rien », ou renvoient-elles également à la crainte de perdre des avantages matériels, par exemple un bureau bien à soi, ou d'autres privilèges qui seraient réservés à ceux travaillant en présentiel ?*

Benoît de Saint-Aubin : Ces aspects peuvent compter aussi, d'autant que l'expérience du télétravail contraint a révélé des capacités extraordinaires chez certains collaborateurs, jusque-là un peu dans l'ombre, et montré au contraire les limites d'autres personnes qui prenaient mieux la lumière... Chacun va donc se positionner non seulement en fonction de ce qu'il a vécu personnellement, mais aussi du regard du collectif et du management. Cela dit, je persiste à penser que le premier facteur de réticence est le manque actuel de visibilité.

Et la productivité ?

Int. : *Que le télétravail soit largement plébiscité par les salariés est une chose, mais qu'en est-il de la productivité ? Chez Renault, sur des plateaux projets où 200 à 300 personnes doivent travailler quotidiennement ensemble, l'efficacité opérationnelle a plutôt souffert du télétravail. Qu'en est-il chez Orange ?*

Benoît de Saint-Aubin : Nous n'avons pas de statistiques sur cet aspect mais, du point de vue qualitatif, il semblerait que l'efficacité soit équivalente, voire supérieure : les gens vont droit au but, font des interventions courtes dans les réunions, prennent des décisions rapidement, créent spontanément des communautés ou des sous-groupes de travail pour avancer plus vite, etc. Des problèmes qui, auparavant, pouvaient nécessiter plusieurs semaines de réflexion, ont parfois été réglés en quarante-huit heures.

Toute la question est de savoir si cette performance peut se maintenir dans la durée. Lors du premier confinement, nous avons été nombreux à télétravailler non seulement toute la semaine, mais également le week-end, et pas seulement à la direction des ressources humaines. Plus généralement, le télétravail accentue la charge mentale, ce qui peut, à la longue, nuire à l'efficacité, surtout dans des conditions de télétravail cinq jours sur cinq, telles que nous les connaissons actuellement.

Cela dit, ce ne sont justement pas des conditions de télétravail normales. Le "vrai" télétravail est volontaire et non subi, intermittent et non continu. Une forme d'autorégulation ou d'auto-apprentissage est en train de s'opérer, avec un pragmatisme qui conduira chacun à prendre, dans le télétravail, ce qu'il a de meilleur.

Nicolas Barrier : Aucune étude, à ma connaissance, n'a été menée sur l'évolution de la productivité chez Renault depuis la crise sanitaire, et en tout cas aucune étude scientifique, avec des mesures réalisées avant et après la crise. On a beaucoup parlé, en revanche, de la courbe en "U inversé" publiée sur le blog *Bloc-notes Éco* de la Banque de France. D'après cet article, la productivité progresse jusqu'à une certaine proportion de télétravail, puis elle chute.

Retourner sur site, pour quoi faire ?

Nicolas Barrier : La recherche d'un équilibre entre travail distanciel et présentiel repose sur le fait de savoir quelles tâches vont désormais être réservées au travail présentiel. Entre les deux confinements, certains salariés ont eu l'opportunité de retourner sur site, et nous avons recueilli beaucoup de commentaires du type « *Je suis revenu pour une journée, j'ai participé à une réunion d'une heure en présentiel et, le reste du temps, j'ai assisté à des visio-conférences, ce que j'aurais très bien pu faire de chez moi.* »

D'autres ont souligné qu'ils étaient retournés au bureau pour rencontrer leurs collègues et vivre des moments plus conviviaux, mais que les espaces de travail n'étaient pas du tout adaptés à des activités de ce genre. Cela tient, entre autres, au fait que les salles de réunions ne peuvent plus accueillir que sept ou huit personnes, en raison des règles de distanciation.

Le retour sur site s'avère ainsi un peu compliqué. À l'époque où tout le monde allait tous les jours au bureau, personne n'était dérangé par le fait de passer sa journée assis devant son écran mais, maintenant que les gens ont expérimenté le travail à distance, ils ne voient plus trop pour quelle raison endurer une ou deux heures de trajet pour s'asseoir devant leur écran et participer à des réunions sur Teams.

Nous allons par conséquent devoir nous organiser différemment, et les managers auront un rôle d'animation très important pour faire en sorte que le temps passé au bureau soit du temps vraiment utile.

À quand la transformation des bureaux ?

Int. : *À quel moment prévoyez-vous de transformer les bureaux pour donner plus de place aux espaces collectifs ou créatifs ?*

Benoît de Saint-Aubin : Cela ne va pas se faire d'un claquement de doigts... Des groupes travaillent actuellement sur la conception des nouveaux espaces, mais la mise en œuvre de ces projets ne pourra se faire que dans le cadre d'une opération immobilière, ce qui prendra du temps.

Nicolas Barrier : Chez Renault, une réflexion avait été engagée bien avant la crise sanitaire sur une refonte des espaces de travail, avec pour objectif d'accroître la part des espaces collaboratifs par rapport aux espaces individuels. Dès le mois de mars 2021, environ un millier de personnes vont découvrir leurs nouveaux bureaux.

La Covid-19 va contribuer à accélérer cette évolution. Après avoir vécu le confinement, les gens n'ont plus envie de retrouver la configuration antérieure de leurs bureaux. Nous n'envisageons cependant pas une flexibilité totale, trop déstabilisante. Nous prévoyons plutôt que chaque équipe dispose de son propre espace, sans pour autant que chaque personne ait un bureau qui lui soit personnellement affecté. Toute la difficulté va être de bien dimensionner les différents espaces pour que chacun sache où il doit aller en arrivant le matin. Nous devons aussi trouver des solutions pour les 4 % de personnes qui ne souhaitent pas du tout télétravailler.

Compte tenu des difficultés économiques qu'a rencontrées l'entreprise avec la crise, il faudra toutefois un peu de temps avant que nous puissions reconfigurer les espaces comme nous l'imaginons.

Benoît de Saint-Aubin : Une chose est sûre, si le télétravail se réduit à une approche immobilière, nous irons "dans le mur". Le télétravail doit d'abord être traité comme une opportunité de transformation de l'organisation. Les aspects immobiliers seront une résultante de cette évolution et, d'ailleurs, ils interviendront plus tard. Compte tenu des baux immobilier, une décision qui serait prise aujourd'hui en matière immobilière ne porterait ses fruits, au mieux, que dans trois ans. C'est pourquoi, chez Orange en tout cas, les deux questions sont complètement décorréées.

Nicolas Barrier : Chez Renault, elles sont associées, mais avec des échelles de temps différentes.

Les temps de transport

Int. : *Le télétravail va-t-il avoir un impact sur l'acceptabilité du temps de transport ?*

Benoît de Saint-Aubin : L'acceptabilité est très différente en Ile-de-France et en province. En Ile-de-France, 25 % de nos salariés consacrent deux à trois heures par jour aux trajets entre domicile et travail, et 7 %, trois à quatre heures... Il est possible, et même probable, que, de ce fait, le télétravail se développera davantage en Ile-de-France qu'en province.

Nicolas Barrier : La pratique du télétravail risque aussi de contribuer à accroître la distance domicile-travail. Le fait de télétravailler de manière régulière ouvre le champ des possibles sur l'endroit où l'on peut habiter. À partir du moment où l'on peut éviter les transports deux ou trois jours par semaine, on peut accepter un temps de trajet beaucoup plus long les jours où l'on va au bureau, et par exemple choisir d'habiter à Tours tout en travaillant à Paris.

Prévisibilité et planification

Nicolas Barrier : Lors de nos échanges, les partenaires sociaux ont insisté sur la nécessité d'assurer la prévisibilité de l'organisation du travail. Il ne faudrait pas laisser les salariés imaginer que, grâce au télétravail, ils peuvent s'installer à Bordeaux, par exemple, puis les convoquer avec deux heures de prévenance pour des réunions présentiels à Paris.

Benoît de Saint-Aubin : La planification et le partage de l'information seront effectivement cruciaux, aussi bien pour les managers que pour les collaborateurs.

Cela nécessitera aussi de recourir à des outils permettant à tout un chacun de savoir à tout moment qui est présent sur site ou qui va y venir, surtout si l'on opte pour un mode de télétravail très flexible. Le système d'information capable de dire, à tout moment, où se trouve chaque personne, sur quel site, dans quel bureau, quelle salle de réunion, etc., tout en respectant les obligations du RGPD (Règlement général sur la protection des données). Ce sera particulièrement indispensable dans des périodes comme celle que nous vivons, avec des limitations de jauge.

Coworking et corpworking

Benoît de Saint-Aubin : Une autre option, par rapport au télétravail, est le corpworking. Prenons l'exemple d'une personne dont le site de référence serait Nantes, et qui habiterait à La Roche-sur-Yon. S'il existe un site Orange à La Roche-Sur-Yon, elle pourrait télétravailler là-bas trois jours par semaine plutôt que chez elle. nouveaux bureaux

Int. : Cette possibilité est-elle déjà offerte aux salariés ?

Benoît de Saint-Aubin : Pour le moment, c'est surtout une attente qui s'exprime. Cela nous renforce dans l'idée que nous devons élaborer une proposition globale si nous voulons que télétravail prenne un véritable essor. En même temps, c'est l'évolution de l'organisation du travail qui nous permettra d'avoir une vision globale. Notre capacité d'anticipation est plus réduite qu'on ne pourrait le croire...

Nicolas Barrier : Lors de la restitution de l'enquête à la direction, j'ai insisté sur l'intérêt que présenteraient des espaces de coworking pour des jeunes de moins de trente ans confrontés à des problématiques de logements trop petits ou de colocation qui compliquent le travail à distance. Pour l'instant, ce n'est pas d'actualité chez Renault.

Le travail à l'international, un terreau pour le télétravail ?

Int. : Renault est depuis longtemps une entreprise très internationale, et bon nombre de salariés ont l'habitude de travailler avec des collaborateurs situés à l'autre bout du monde. Aucune chance de les croiser dans un couloir... Cette pratique d'une forme de travail à

distance, entrée dans les mœurs depuis longtemps, ne constitue-t-elle pas un terreau favorable pour le passage au télétravail ?

Benoît de Saint-Aubin : Ce qui est certain, c'est que dans les directions les plus internationales d'Orange, le taux d'occupation des sites est globalement plus faible qu'ailleurs... Ces équipes sont probablement aussi confrontées à la difficulté de faire vivre un collectif à distance.

Nicolas Barrier : Il y a quelques années, je devais travailler avec des collègues vivant au Japon. J'ai constaté que c'est à partir du moment où nous nous sommes rencontrés physiquement et où nous avons passé du temps ensemble, à se rencontrer, à aller au restaurant, à discuter, que nous avons pu instaurer une relation nous permettant de travailler efficacement ensemble, parce que nous nous connaissions.

Inversement, pour les apprentis ou les nouveaux embauchés qui ont rejoint l'entreprise en pleine période de télétravail, l'intégration a été compliquée et cela a sans doute généré de la souffrance. C'est pourquoi, lorsqu'une équipe a l'opportunité de se réunir, il faut impérativement qu'elle en profite pour se reconnecter, rétablir les liens, échanger, apporter du soutien aux nouveaux, de façon à instaurer la relation qui permettra à toute l'équipe de travailler convenablement.

Les avantages des inconvénients

Int. : *Il y a parfois des avantages aux inconvénients. J'ai entendu dire que, chez Renault, avant la crise, à l'époque où les réunions se déroulaient en présentiel, on ne prenait pas forcément la peine de monter une visioconférence pour associer à la réunion les deux ou trois Roumains qui auraient pu y participer. Depuis que toutes les réunions se font en visioconférence, les Roumains y participent, avec grand profit pour eux et pour le groupe...* [conclu qui reste à écrire](#)

Int. : *De même, toujours chez Renault, les cycles de formation, qui étaient généralement organisés sur chaque site, sont désormais accessibles à tous en visio-conférence, ce qui leur a conféré un regain d'intérêt : des Roumains ou des Russes peuvent désormais participer à ces formations avec les Français, ce qui est toujours enrichissant.*

Int. : *Chez Orange, nous avons décidé de lancer une réflexion sur la place du distanciel dans l'entreprise à l'avenir, via des visio-conférences entre 70 managers de différents pays. Beaucoup redoutaient qu'un exercice d'intelligence collective de ce type ne soit pas réalisable en distanciel. J'avoue que cela nous a demandé énormément de préparation, mais le résultat a été extrêmement riche et tous les participants ont été très satisfaits, soulignant que cette méthode leur avait vraiment permis de s'écouter les uns les autres. Le distanciel permet aussi de faire des choses qui n'auraient pas pu avoir lieu en présentiel...*