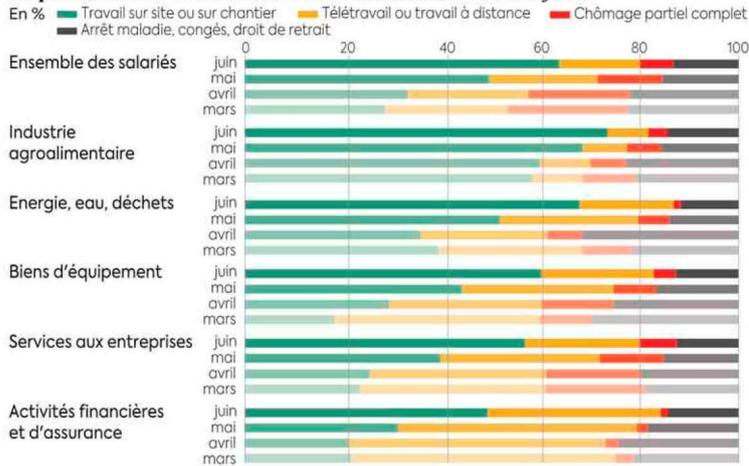


Entreprises

Répartition de la situation des salariés de mars à juin



LOIN DES YEUX...

Télétravail, gare au revers de la médaille

La crise sanitaire pousse certaines entreprises et des cadres à opter pour cette nouvelle forme d'organisation. Sans toujours bien en mesurer les conséquences.

PAR NATHALIE SAMSON

L'annonce a laissé les salariés pantois. Le confinement n'était pas encore levé que, le 6 mai, Xavier Chéreau, le DRH de PSA, annonçait vouloir faire du télétravail « la norme » et non plus une exception : les collaborateurs dont l'activité le permet ne viendraient sur le site qu'un jour et demi, voire un jour par semaine. Ce sont 40 000 employés qui sont concernés dans le monde, dont 18 000 techniciens et cadres en France. « Ce projet vise à accroître l'efficacité collective, individuelle

et environnementale du groupe », explique la direction... Il répond aussi, selon elle, aux aspirations des salariés dans la recherche d'un meilleur équilibre vie professionnelle et vie personnelle. « Cette déclaration a été violente pour beaucoup, réagit Olivier Lefebvre, délégué syndical central Force ouvrière. Pour certains, c'est tout à fait impossible, car ils habitent dans un studio ! » Le projet, bien sûr, n'a pas que des visées philanthropiques. « La fermeture du siège de Rueil-Malmaison était prévue, mais le télétravail présente un réel intérêt économique pour l'entreprise, souligne

Anh-Quan Nguyen, délégué syndical central CFE-CGC. L'immobilier est le deuxième poste de dépenses le plus important après les salaires. » Des négociations collectives ont débuté au début de juin : outre la mise en place d'une phase de test en septembre, les syndicats ont obtenu que le changement repose bien sur le volontariat.

Facebook, Twitter... Comme PSA, plusieurs groupes ont déclaré vouloir basculer une partie de leurs troupes en télétravail à court ou moyen terme. Alors que les salariés peinaient à obtenir gain de cause pour avoir droit à un jour de travail à distance par semaine il y a quelques mois, les directions applaudissent désormais cette pratique vue comme la panacée. Quelque 85 % des directeurs des ressources humaines (DRH) souhaitent ainsi la développer au sein de leur entreprise de façon pérenne, révèle une enquête réalisée par l'association nationale des DRH et le cabinet de conseil en stratégie BCG. Au risque que cela ne pose quelques problèmes, notamment d'équité entre cols blancs et cols bleus, s'indigne François Enius, coach de dirigeants. « Les cadres négocieront les frais de leurs fauteuils ergonomiques quand les ouvriers, toujours obligés de se déplacer, demanderont une meilleure prise en charge de leurs frais de transports collectifs... »

La crise sanitaire est passée par là. Si 7 % des salariés étaient concernés par le télétravail en 2017, le taux a bondi à 25 % pendant le confinement, selon les études de la Dares, le service statistique du ministère du Travail. Malgré les craintes, la technologie a tenu, et l'apprentissage a été rapide et massif : tout le monde sait aujourd'hui utiliser Zoom ou Microsoft Teams. Éviter les transports en commun, adapter son rythme de travail à ses contraintes familiales, travailler en pyjama... Ne plus devoir mettre un pied au bureau a du bon. Un peu plus de 1 cadre sur 2 (58 %) aimerait d'ailleurs garder un rythme d'au moins un jour de télétravail par semaine, selon une étude menée par le cabinet Robert Walters en juillet. Mais pas plus. Seulement 16 % d'entre eux souhaiteraient sauter entièrement le pas. Solitude, mauvaises conditions de travail, porosité entre bureau et vie de famille... Même s'il est globalement perçu

- P. 46. Télétravail, gare au revers de la médaille
- P. 47. Les fromages français à la reconquête du marché russe
- P. 48. Facebook pris en tenaille

comme positif, le travail à distance a aussi ses côtés sombres. A la Caisse nationale d'assurance vieillesse, où 12000 salariés ont travaillé de chez eux du jour au lendemain, un baromètre a été mis en place pour mesurer leur ressenti pendant et après la crise. Résultat : « Il sera difficile de revenir sur site 5 jours sur 5, même si la tentation peut être forte, il faut un télétravail raisonné, analyse le directeur des relations humaines de l'organisme, Jérôme Friteau. Tout le monde a conscience qu'un télétravail continu n'est ni souhaitable ni tenable dans la durée. Un trop fort éloignement risque de supprimer le sentiment d'appartenance à l'entreprise, indispensable pour sa réussite. »

IBM, précurseur en la matière, peut en témoigner. Après avoir mis une grosse partie de ses troupes en travail à distance à temps plein dès le début des années 2000 aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, le géant de l'informatique a fait machine arrière il y a trois ans. Motif : « Baisse de la créativité et de l'engagement, déclare Frank Setruk, délégué syndical central CFE-CGC chez IBM France. La direction s'est rendu compte que certaines activités se portaient nettement moins bien, dont quelques unes auxquelles elle ne s'attendait pas, comme le logiciel à distance. » Une question d'outils de télétravail moins avancés qu'aujourd'hui, diront certains. Pas seulement. Le constat s'est reproduit récemment, raconte l' élu. « L'entreprise a remarqué que la productivité d'un laboratoire français avait été moins bonne à distance pendant le confinement que lorsque les ingénieurs étaient présents sur site. »

Les outils virtuels font beaucoup, mais ils ne font pas tout. « Au début des années 2010, le MIT a effectué une étude sur l'intelligence collective d'un groupe, autrement dit sa capacité à résoudre un problème, raconte Jean-Claude Delgènes, président du cabinet de conseil Technologia. Premier constat : le quotient intellectuel (QI) collectif n'est pas la somme des QI individuels ; il résulte d'une véritable intelligence qui naît des échanges. Second constat : plus

il y a de femmes dans un groupe, plus le QI augmente. Plus attentives à la communication non verbale, elles font tourner la parole plus facilement. Problème : toute cette partie émotionnelle se dissout dans le travail à distance. Un regard levé au ciel, une moue à l'évocation d'un projet... en disent plus long qu'un pouce levé sur Teams. D'autant plus que tout ne se passe pas en réunion, bien au contraire. « Il y a des situations délicates qui ne se traitent que dans les couloirs, et que l'on ne fait qu'officialiser dans les meetings », relève le consultant en management Jean-Louis Muller. Le récent accord de l'Union européenne sur le plan de relance économique en est l'exemple. L'homme est un animal social, disait Aristote. « On a besoin de cette expérience, au contact de l'autre, pour trouver du sens au travail et mieux comprendre ce qui se joue », insiste Marianne Le Gagneur, doctorante en sociologie à l'EHESS.

Les cadres doivent se méfier de ce qui pourrait se révéler être un cadeau empoisonné. « Une entreprise n'est pas un collectif de free-lance, précise [François Enius](#). S'ils travaillent tous à distance, qu'est-ce qui empêchera demain la délocalisation, par exemple, de nos ingénieurs ? On a perdu notre industrie, on va perdre nos services ! » Une étude menée par une agence de voyages en ligne chinoise, Ctrip, montre par ailleurs que les télétravailleurs pourraient voir leur carrière pénalisée. Dans le cadre de l'enquête, 500 volontaires ont été tirés au sort pour passer ou non en télétravail. Après neuf mois, le gain de productivité de ceux qui travaillent à distance s'est révélé significatif : 13 %. Ajouté aux économies réalisées sur l'immobilier, il bondissait à 20 %. Mais voilà, l'étude montre cependant que les télétravailleurs sont moins promus que leurs collègues. Loin des yeux, loin du cœur. *