

**LETTRE AU PÈRE NOËL :**

**«NON, NOUS NE  
REVIENDRONS PAS AU  
BOULOT»**



**Martin RICHER**

*président de Management & RSE et  
Directeur de l'Executive Master Trajectoires Dirigeants de  
Sciences Po*



Cher Père Noël,

**N**ous avons tous reçu votre courriel indiquant qu'après le confinement, il est temps de «retourner au travail». Tous les lutins, sans parler des attelages de rennes, ont été très choqués : cela signifie qu'en télétravail, nous nous tournions les pouces ? Vous prétendez ne faire que suivre le mouvement venu des Etats-Unis. C'est bien la première fois que vous nous parlez de Meta (Facebook), Tesla, OpenAI (ChatGPT) et même de Zoom, qui invite ses employés à revenir sur site, quel paradoxe ! Mais ces entreprises, et la plupart de celles qui «font machine-arrière», étaient sur un régime de télétravail à 100% (5 jours par semaine), ce qui reste une exception en France, qui ne nous semble pas souhaitable dans notre cas.



Martin RICHER

Cher Père Noël, nous ne demandons pas la lune ou le télétravail intégral. Nous sommes satisfaits d'un rythme de 1 à 3 jours par semaine (comme le sont la plupart des salariés, voir «Hybrid Workers Are the Most Satisfied», Conference Board, mai 2023) négocié par nos organisations syndicales et adaptable par équipe.

Vous avez 4 arguments dans votre hotte, que nous allons passer en revue.

## 1 L'efficacité du travail collectif et l'innovation

Vous ne contestez pas que le travail à distance est favorable à la productivité pour les tâches individuelles mais vous pensez qu'il la dégrade pour les tâches collectives. Or, déjà en 2009, une équipe de chercheurs a mené une étude auprès de 80 équipes de développement de logiciels réparties dans 28 laboratoires du monde entier (Siedbrat F. et al., «How to manage virtual teams?», MIT Sloan Management Review, juillet 2009), qui montre que les équipes colocalisées

ont une performance inférieure à celles des équipes dispersées dans le monde. En effet la contrainte de la distance incite les équipes dispersées à organiser la répartition du travail avec davantage de rigueur et d'anticipation. Une enquête publiée en juin 2021 par McKinsey indique que 50 % des dirigeants interrogés estiment que la productivité du travail en équipe a progressé avec le télétravail, tandis que seuls 15 % jugent qu'elle s'est dégradée. L'innovation collective dépend de la qualité des relations au sein des équipes et d'un bon partage des connaissances. Nous ferions mieux de nous concentrer sur ces aspects plutôt que sur les endroits où les gens travaillent, comme le concluait une étude du CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development, une sorte d'ANDRH internationale).

## 2 La coopération et l'entraide

Risque de désaffiliation des salariés avec l'entreprise, isolement, délitement du collectif de travail, etc. : vous y allez fort ! Pourtant les travaux de Caroline Ruiller sur «Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ?» montrent que ce n'est pas la distance physique qui importe mais la distance psychologique. La coopération n'est pas une question de proximité spatiale : regardez notre open-space, peuplé d'individus rivés à leur écran, casque sur les oreilles pour mieux s'isoler de leurs collègues ! Une étude universitaire (Computers in Human Behavior, Volume 29, May 2013) a montré que le principal facteur qui joue sur la coopération n'est pas la proximité géographique mais la confiance – qui peut s'entretenir en distanciel aussi bien qu'en présentiel... L'étude menée par Malakoff-Humanis en juin et juillet 2020, pendant le confinement, a montré que 88% des salariés qui travaillaient intégralement à distance déclaraient «se sentir bien entourés», contre 86% des salariés en présentiel et 85% de ceux qui étaient dispensés de travail.

## 3 La convivialité et le plaisir d'être ensemble

Dans cette même enquête, seuls 11% des salariés qui travaillaient intégralement à distance notaient un déclin de la solidarité entre collègues ou avec leurs supérieurs hiérarchiques depuis le début de la crise sanitaire. On peut faire partie d'une équipe et se sentir isolé, on peut aussi être seul au travail tout en se sentant relié. L'isolement est une perception qui survient lorsqu'on ne peut pas compter sur quelqu'un en cas de difficultés. Ce qui crée de l'isolement, ce n'est pas la distance mais le manque de liens. Vous participez à une réunion d'équipes mais vous répondez à vos emails ; vous êtes au téléphone mais vous

scrollez sur votre réseau social préféré : c'est ce qu'on peut appeler «la présence absente». Être là «physiquement», mais avec une attention absorbée par un canal digital...

Être présent, ce n'est pas être physiquement situé à l'intérieur des limites matérielles (physiques) de l'entreprise, c'est être dans le projet. Ce qui nous tient ensemble, ce n'est pas les murs, c'est le faire ensemble. Les entreprises savent qu'il est possible de bénéficier d'une forme de convivialité en distanciel avec par exemple des web cafés ou autres rendez-vous informels auxquels les collaborateurs 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.

Selon vous, l'environnement distanciel rendrait le travail plus stressant. Pourtant, l'étude d'Opinionway réalisée pour les 2èmes Assises Sens & Travail (octobre 2023) montre que 91% des salariés estiment que le télétravail a un impact positif sur leur santé mentale (progression de 5 points par rapport à 2022).

## 4 L'intégration des jeunes

Vous pointez les difficultés à intégrer les nouvelles recrues dans l'entreprise en environnement distanciel. Nous avons pourtant observé, chez nous et chez nos partenaires, des nouveaux embauchés, certes brillants et dotés d'un capital social étoffé, s'intégrer beaucoup mieux en distanciel qu'en présentiel, car ils maîtrisent parfaitement les outils numériques et, dans une situation de travail à forte composante distancielle, savent se servir de cette aisance.

Je vous ramène à l'excellent ouvrage de Suzy Canivenc et Marie-Laure Cahier («Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?», Chaire FIT2 et La Fabrique de l'industrie, juin 2021), qui propose (voir encadré page 113) les leviers d'un on-boarding réussi, bien au-delà de l'opposition entre présentiel et distanciel : soigner le «pre-boarding» (oui, chez nous les nouveaux entrants sont en présentiel mais leur portable n'est jamais prêt !), mettre en place un dispositif de tutorat ou parrainage, prévoir des routines d'intégration et des événements conviviaux (essayez les escape games à distance), organiser le processus de feedback, documenter les outils numériques utilisés. Si vous voulez intégrer les jeunes mais aussi les garder, mieux vaudrait préserver les équilibres. La vaste étude «People at Work 2022» de ADP Research Institute montre que parmi les 18-24 ans interrogés, 23% (contre 14% pour l'ensemble des salariés) ont déclaré avoir déjà démissionné à la suite d'une obligation du 100% présentiel...



## Père Noël, c'est vous qui allez retourner au boulot

La vérité, Cher Père Noël, c'est que vous êtes englués dans la culture du présentisme à la française. Nous souhaitons au contraire préserver le travail hybride mais aussi lancer trois initiatives essentielles.

**1** Créer dans l'environnement distanciel l'équivalent de ce qui existe en présentiel. 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 ou Teams peut devenir pénible, surtout quand c'est la quatrième de la journée, mais si elle est couplée avec des outils collaboratifs, cela change la donne et peut même rendre une réunion à distance plus intéressante, stimulante et productive qu'une réunion présenteielle. Même le charme des échanges informels peut être recréé en partie en distanciel. L'outil développé par la société Tandem permet de dessiner des salles virtuelles (des bureaux, la cafétéria, etc.) et d'y susciter une sérendipité virtuelle, ce hasard heureux de la rencontre, dont les économistes et sociologues savent qu'il est à l'origine d'une grande partie des innovations. Plutôt que de revenir en arrière, il faut faire preuve de volontarisme en se dotant des technologies adéquates et, au-delà des technologies, en mettant en place des routines de travail et des processus collectifs pour ménager des moments de convivialité et d'échanges entre salariés.

**2** Former les managers. Peu d'entreprises ont fait l'effort de former leurs managers aux particularités dues au contexte du travail hybride (voir : «Le travail à distance est-il socialement responsable?» <https://management-rse.com/le-travail-a-distance->

est-il socialement responsable-suite-et-fin/). Pourtant, Gilbert Cette et ses collègues de la Banque de France ont montré («Télétravail : quels effets sur la productivité ?», janvier 2021) que «les effets du télétravail sur la productivité seront d'autant plus positifs que cette forme de travail suscite l'adhésion des travailleurs et du management, et que l'ensemble des acteurs sont préparés et formés à ce mode d'organisation». Le travail à distance demande de la confiance a priori de la part du manager et un contrôle a posteriori à maille variable et à rétroaction souvent plus courte qu'en présentiel.

**3** Miser sur la flexibilité. L'avènement du "smart working" (télétravail à domicile ou depuis des tiers lieux, horaires choisis, flex-office...) répond à un besoin d'agilité et de flexibilité pour un meilleur équilibre des lieux et temps de vie et de travail. Il permet de combiner des lieux de travail divers, chez soi, chez les clients, dans l'entreprise, mais aussi dans des tiers lieux comme des espaces de co-working, en fonction des missions ou des tâches à effectuer. Il articule des canaux et des outils de communication variés, en fonction des besoins et des interlocuteurs : réunions virtuelles, plateformes numériques, téléphone, mode synchrone ou asynchrone...

### Conclusion

Voilà cher Père Noël pourquoi nous ne reviendrons pas «au boulot». La barbe ! Nous vous ferons reculer, même s'il faut pour cela remuer distanciel et terre...

*Martin Fischer*