



L'ENQUÊTE MONTPELLIER À L'HEURE DU TÉLÉTRAVAIL

ENTRETIEN AVEC LAURENT CAPPELLETTI

"Le télétravail demande un apprentissage"

Professeur au Conservatoire national des arts et métiers, Laurent Cappelletti, qui habite Mauguio est l'un des co-auteurs d'une étude récente de l'institut Sapiens, "Quel avenir pour le télétravail ?"

► **LA GAZETTE.** La crise du Covid a-t-elle été un tournant pour la pratique du télétravail ?

Laurent Cappelletti. Certaines professions, comme les consultants, étaient déjà dans une forme de télétravail, et une petite partie des salariés pratiquaient déjà le télétravail, la loi sur le télétravail étant antérieure à la crise sanitaire. Mais le Covid a entraîné une obligation de faire passer une grande partie du personnel qui le pouvait en télétravail. Les salariés se sont rendu compte que c'était assez motivant de ne pas être obligé de se rendre physiquement dans l'entreprise. Il y a une aspiration forte de leur part à télétravailler, surtout chez les moins de 40 ans.

Et les dirigeants ?

En France, le management est très anachronique, à l'ancienne. On est resté à un management basé sur la surveillance : il faut que je voie mes collaborateurs, que ce soit dans les bureaux, avec des grands *open spaces*, ou dans les usines. C'est à l'opposé d'un management basé sur le projet, sur la confiance : confier une mission au salarié, s'assurer qu'il a bien compris, lui donner un délai. Et, dans l'intervalle, le laisser faire. Il y a donc eu au départ une grosse résistance. Mais des dirigeants se sont rendu compte que ce n'est pas parce qu'ils voient leur salarié que c'est mieux.

C'est un changement durable ?

Avec la reprise économique, on a des salariés qui disent vouloir du télétravail, sinon ils iront voir ailleurs. Dans le privé, on arrive à deux à trois jours de télétravail laissés à l'appréciation des équipes, qui choisissent souvent le lundi et le vendredi. Dans le public, c'est plutôt un jour. Mais est-ce que le télétravail s'est traduit par un changement profond dans la façon de manager ? Pas encore. Certaines entreprises ont du mal à rompre, même à distance, avec le bon vieux management basé sur le contrôle. Elles mettent en place des systèmes de contrôle du travail à distance avec des *time sheets* à renseigner en fin de journée, ou font des appels inopinés.

Quelles sont les conditions pour que le télétravail se passe bien pour le salarié ?

Il faut que le salarié

ait de bonnes conditions de travail, un bon fauteuil, un matériel optimal, un bon réseau, qu'il soit formé correctement aux outils numériques, et qu'il soit bien managé en termes de formation, de pilotage. Un pilotage ne veut pas dire un contrôle heure par heure, mais des réunions à distance, la possibilité de poser des questions. La principale difficulté du télétravail, c'est la solitude.

Le télétravail rend vraiment plus productif ?

Si les conditions que j'ai décrites sont remplies, oui, le télétravail entraîne un gain de 20 %

de productivité. Quand il est bien managé, il entraîne un surcroît d'engagement et de motivation chez le salarié. Le salarié organisant son travail comme il l'entend, il peut faire en 6 heures ce qui lui en demandait 8. À l'inverse, si c'est mal fait, ces 20 %, on peut les avoir en moins.

"Aujourd'hui, ce sont plutôt ceux qui ne peuvent pas télétravailler qui vont devoir être compensés, d'une manière ou d'une autre."

Quels sont les risques pour le salarié ?

L'épuisement numérique. L'écran attire. Certaines personnes restent sur leur écran, ne font pas de coupure, vont voir autre chose sur l'écran, se rajoutent des réunions Zoom, des conversations WhatsApp... C'est une forme de griserie. Le télétravail demande un apprentissage. S'il est mal organisé, si les conditions ne sont pas bonnes, s'il est mal piloté, le télétravailleur se retrouve isolé, perd l'esprit d'entreprise, et devient moins productif.

N'y a-t-il pas une nouvelle inégalité entre ceux qui peuvent télétravailler, et ceux qui ne le peuvent pas ?

Oui. Les syndicats, globalement, partent du principe que le télétravail est un désavantage qui demande une compensation. Alors que si c'est bien fait, c'est l'inverse. Aujourd'hui, ce sont plutôt ceux qui ne peuvent pas télétravailler qui vont devoir être compensés, d'une manière ou d'une autre. On en parle encore peu aujourd'hui. Mais demain, la grande question sera : comment compenser l'iniquité entre ceux qui ne peuvent pas télétravailler, dont le travail est à 100 % présentiel, et ceux qui peuvent le faire ? Ça passera par des compensations en termes de conditions de travail et de rémunération.

Propos recueillis
par Henri Frasque



Professeur titulaire de la chaire "Comptabilité, contrôle de gestion" au Conservatoire national des arts et métiers (le CNAM), Laurent Cappelletti est aussi directeur à l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (ISEOR). Il est délégué territorial d'Agir et adjoint au maire de Mauguio, Yvon Bourrel, délégué au commerce.

