Le Monde
VENDREDI 19 NOVEMBRE 2021

Télétravailler depuis l'étranger présente un risque, à terme, de délocaliser des emplois

La banque et l'assurance puis l'information et le conseil sont parmi les secteurs les plus exposés

La crise sanitaire l'a prouvé : le travail à distance fonctionne. Le télétravail est même devenu un argument de séduction pour les recruteurs. *« En entretien d'embauche, un candidat sur deux demande à être en télétravail permanent »*, explique Jonathan Astruc, cofondateur de Digitevent, un éditeur de logiciels pour organisateurs d'événements, qui emploie vingt-cinq salariés en France.

Dans son entreprise, trois ou quatre salariés ont formulé la même demande, pour partir notamment vivre en Irlande ou au Brésil. Car les salariés y ont pris goût : ainsi, d'après une étude de Hellowork publiée en septembre, déjà 11 % des personnes interrogées envisageraient de s'installer à l'étranger pour télétravailler.

Dès lors qu'il devient possible de travailler sans mettre un pied dans l'entreprise, pourquoi les directions n'embaucheraient-elles pas directement en télétravail à l'étranger, notamment dans des pays où le coût de la main-d'œuvre est plus faible ? Le risque d'une nouvelle vague de délocalisations est bien là. Après avoir touché d'abord les emplois peu qualifiés, puis les centres d'appels et le secteur informatique, la délocalisation pourrait concerner davantage de cols blancs.

Selon les données de l'Union européenne, de 35 % à 40 % des postes seraient télétravaillables

Un phénomène que confirme Matthieu Rosy, délégué général de la Fédération Syntec, qui représente plus de 3 000 entreprises du numérique, du conseil, de l'événementiel et de la formation professionnelle : *« Le phénomène n'est pas nouveau dans notre secteur, mais il touche de plus en plus des postes à haute valeur ajoutée. »*

En France, l'assureur-crédit Coface estime, d'après les chiffres de l'Union européenne (UE), que 35 % à 40 % des emplois seraient télétravaillables. *« Les conditions sont là pour une transformation de long terme,* reconnaît Marcos Carias, économiste chez Coface et coauteur de l'étude « Télétravail : les risques et les opportunités de la délocalisation virtuelle », publiée en juin. *Mais, aujourd'hui, beaucoup d'entreprises sont dans l'urgence et cherchent avant tout à rétablir un lien avec leurs salariés, avec le travail hybride. »*

Thierry Tisserand, secrétaire général de la fédération CFDT Banques et assurances, le dit clairement : *« Pour le moment, le souci est de préserver les collectifs de travail. » « Une chose est sûre, à terme, la délocalisation virtuelle va prendre de l'ampleur, notamment pour les métiers ayant peu d'interactions avec le client »*, précise Marcos Carias.

Des métiers tels que ceux de comptable, ingénieur, développeur Web, datascientist, designer, gestionnaire de paie, ceux des fonctions support… pourraient quitter l'Europe pour des pays émergents. Parmi les secteurs les plus exposés : la banque et les assurances, dont 92 % des emplois sont télétravaillables en France, l'information et la communication (79 %) et le conseil (67 %).

Dans les métiers de la Fédération Syntec (numérique, ingénierie, conseil, événementiel, formation professionnelle), qui comptent un million de salariés, le départ de télétravailleurs français à l'étranger serait un phénomène relativement mineur – moins de 1 % des effectifs, selon une étude du cabinet Asterès réalisée pour l'organisation professionnelle.

Calcul économique compliqué

Toutefois, sur les trois prochaines années, les délocalisations de l'Hexagone vers l'étranger pourraient menacer 110 000 emplois, soit 11 % du total des emplois de ces filières, d'après un questionnaire adressé aux entreprises de ce secteur. Un niveau qui est deux fois supérieur à celui d'avant la crise.

Et *« un risque bien plus important émerge,* souligne Matthieu Rosy, *celui de voir se créer directement à l'étranger un grand nombre d'emplois à haute valeur ajoutée… qui auraient pu se créer en France si les compétences étaient là »*. Des *« pertes d'opportunité »*, de l'ordre de 100 000 emplois sur les trois prochaines années.

Coface a fait ses calculs : les entreprises réduiraient leurs coûts de main-d'œuvre d'environ 7 % si 25 % des emplois télétravaillables étaient délocalisés. *« Le calcul économique n'est pas si simple pour l'entreprise,* relativise Benoît Serre, le vice-président de l'Association nationale des DRH (ANDRH), *car le phénomène peut s'accompagner d'une baisse de la productivité collective. »*

« Le potentiel d'économies pour les entreprises est important, mais elles doivent avoir conscience qu'il y a une prise de risque », tient à préciser Marcos Carias. Parmi les problèmes : celui de la qualité de service, du manque de réactivité et surtout des risques en termes de confidentialité et de cybersécurité. *« Il s'agit surtout d'une question d'éthique,* note Flavien Chantrel, directeur éditorial de Hellowork, *et aussi d'un besoin d'adaptation au marché, qui passe par la connaissance fine de l'entreprise et de sa culture. »*

L'Association nationale des DRH ne voit pas d'un très bon œil le travail à distance à 100 %

Jonathan Astruc, qui a permis à un de ses salariés de s'installer au Brésil, *« par peur de perdre un collaborateur-clé »*, n'envisage pas, à terme, d'embaucher directement un local : *« Il est trop difficile de travailler en direct avec des étrangers, notamment à cause de la barrière culturelle et de celle de la langue. »*

Autant de raisons qui font que l'ANDRH plaide pour un mode de travail hybride – avec deux jours de télétravail par semaine – et ne voit pas d'un très bon œil le travail à distance à 100 %. Car si les salariés peuvent, dans l'immédiat, y trouver leur bonheur, à plus long terme, le risque de chômage est bien là.

« Après la mondialisation industrielle, on va vers une mondialisation des compétences. Nous avons eu l'entreprise sans usine, maintenant nous allons avoir l'entreprise sans individus ! », se désole Benoît Serre, qui avertit : *« Les pays, comme la France, qui bénéficient d'un modèle social fort et très protecteur en seront les premières victimes. »* ■

MYRIAM DUBERTRAND

LES CHIFFRES

160 MILLIONS

C'est le nombre approximatif d'emplois qui seraient « télétravaillables » dans les économies à hauts revenus.

330 MILLIONS

C'est le total de télétravailleurs potentiels estimé dans les économies à faibles et moyens revenus, d'après l'étude 2021 « Télétravail : les risques et les opportunités de la délocalisation virtuelle », publiée par Coface.

L'ARGOT DE BUREAU

CHRONIQUE PAR JULES THOMAS

Les « REX » sont le rétroviseur du progrès

Propriétaire d'un hôtel-restaurant à la mer, vous vous baladez sur ces plates-formes où les utilisateurs notent leur expérience : *« Le serveur jette les plats sur la table, et il sait à peine viser » ; « j'ai bien aimé la plage de l'hôtel, mais il y avait trop de sable à mon goût » ; « je n'ai pas pris une suite pour dormir dans un lit de camp »*… Des mauvais retours, des raisons de se lamenter ? Non, vous venez simplement de faire un « REX client ».

Le REX n'est ni un dinosaure ni un chien policier allemand, mais un acronyme pour « retour d'expérience » ; certains préfèrent le mot-valise « Retex ». Faire des REX, c'est analyser la gestion d'événements passés pour en tirer des leçons. Cette manière de faire provient de l'armée, créatrice du « débriefing », et des industries à risque, où l'on cherche à prévenir les accidents. Après Tchernobyl en 1986, le Commissariat à l'énergie atomique a revu la conception de ses réacteurs nucléaires. La même année, quand la navette spatiale Challenger a explosé en vol, la NASA a remis en question ses spécifications. Malheureusement, le REX n'aura pas fonctionné : le drame s'est reproduit en 2003, avec la navette Columbia.

Tolérer l'échec mais refuser la récidive, voilà l'esprit du REX : pour reprendre la phrase devenue cliché de Nelson Mandela, *« je ne perds jamais. Soit je gagne, soit j'apprends »*. Le retour d'expérience s'inscrit dans la mode des méthodes dites « agiles », pour s'améliorer tout en renforçant l'esprit d'équipe. Il s'agit de détecter les anomalies, comme ce qui a marché. Le REX se pose comme une véritable démarche d'analyse, sur le temps long. En cela, il se distingue des traditionnels débriefings, ou des « feedbacks » que l'on fait remonter « ASAP » (pour *« as soon as possible »*, ou « dès que possible ») à sa hiérarchie, pour littéralement « la nourrir en retour ». Le feedback n'est que la première pierre à l'édifice du grand REX : cette phase réflexive qui, outre les retours d'expérience, s'appuie sur tout un arsenal de tableaux et de grilles d'analyse sur plusieurs mois. *« Plus vous saurez regarder loin dans le passé, plus vous verrez loin dans le futur »*, disait Winston Churchill.

TOLÉRER L'ÉCHEC MAIS REFUSER LA RÉCIDIVE, VOILÀ L'ESPRIT DES RETOURS D'EXPÉRIENCE

Les entreprises doivent faire preuve d'une méthode structurée, tel le chimiste qui cherche à comprendre pourquoi son expérience n'a pas fonctionné. D'abord, un cadre théorique : le projet est nommé, ses objectifs et ses dates fixés. Ensuite, le manageur a toute latitude sur la façon de recueillir les fameux feedbacks : formulaire, boîte à idées, réunir ses collaborateurs en cercle en leur offrant des viennoiseries, caméras (eh oui, tout est possible quand les salariés craignent d'exposer leurs erreurs).

Puis vient l'analyse pour déterminer les causes qui ont mené à un écart, en hiérarchisant les données recueillies. Enfin, les informations sont traduites en enseignements pratiques. Les adeptes de cet outil managérial sont à l'origine des « organisations apprenantes » : les REX touchent toute l'entreprise, et servent parfois à redonner du sens à son travail en nommant ce que l'on a fait et ce que l'on aimerait faire. Au pays de ces entreprises apprenantes, sur les plates-formes touristiques aussi bien qu'en latin, le REX est désormais roi. ■

Des politiques salariales plus individualisées en 2022

Les Rencontres RH de novembre ont fait le point sur l'évolution des stratégies de rémunération

Les Rencontres RH
Le Monde

La hausse de l'inflation attendue à 1,5 % en 2022 n'infléchira pas vraiment les politiques salariales des entreprises. C'est ce qui ressort des Rencontres RH, le rendez-vous mensuel de l'actualité du management créé par *Le Monde* en partenariat avec ManpowerGroup, qui a réuni mardi 9 novembre une quinzaine de DRH à Paris.

« Pendant la crise sanitaire, on a beaucoup parlé de l'indispensable revalorisation des salaires des travailleurs des première et deuxième lignes. C'était un constat mondial. Mais on observe que, ni au niveau des Etats ni au niveau des entreprises, il n'y a eu d'ajustement des salaires significatif autrement qu'en réaction à la pénurie d'emplois sur certaines activités. Même avec l'arrivée de l'inflation des prix, aucune boucle prix-salaire ne se met à l'œuvre. Il n'y a pas de signaux forts de dynamique salariale massive », constate l'économiste Philippe Askenazy.

Aux Galeries Lafayette, qui ont plutôt souffert ces dix-huit derniers mois, *« notre objectif a d'abord été le maintien de l'emploi. L'activité partielle de longue durée (APLD) est toujours en place et le sera au-delà de 2021,* explique le DRH Romain Le Bolus. *Avec les hausses du smic et du prix de l'énergie, il y a d'énormes attentes de la population "employés". Des organisations syndicales nous ont demandé d'ouvrir des négociations, alors que ce n'est pas notre calendrier habituel ».*

Les négociations annuelles ont, pour certains, commencé au printemps, tandis que, pour d'autres, elles ne font que commencer. *« La hausse du smic au 1er octobre va bousculer ce calendrier. On ne sera pas, en 2022, l'entreprise qui fera du gel de salaire, malgré l'année catastrophique »*, le DRH des Galeries Lafayette n'en dira pas davantage concernant la revalorisation salariale de cette catégorie de personnel, mis à part que *« la préoccupation principale de la direction sera l'humain. Chez nos recrues, ce n'est plus seulement la rémunération qui compte ».* Toutefois, au siège, *« où le niveau de démissions est élevé, on recrute un peu plus cher sur certains métiers »*, reconnaît-il.

Pour les entreprises qui n'ont pas été épargnées par la crise sanitaire, les hausses de salaires – générales et individuelles – sont rarement prévues au-delà de 2 % pour 2022. Chez BNP Paribas, où les négociations annuelles obligatoires sont terminées, *« elles se sont conclues sur 0,6 % d'augmentations générales, avec un minimum de 280 euros, et 1,5 % du budget consacré aux augmentations individuelles »*, indique Agnès Girod, la responsable RH chargée des rémunérations. Mais, *« face au désengagement des travailleurs, les entreprises vont devoir retrouver des outils incitatifs pour les salariés »*, remarque Philippe Askenazy.

Une grande hétérogénéité

A la banque comme aux Galeries Lafayette, l'accent est mis sur les fortes attentes des salariés sur l'équilibre vie privée-vie professionnelle. *« Sur les métiers acheteur de mode et digital, sans télétravail, les candidats ne viennent plus »*, dit Romain Le Bolus ; *« les accords de télétravail vont permettre aux collaborateurs de s'engager davantage »*, ajoute Agnès Girod, présentant dans le panier « rémunérations » les avantages du télétravail pour faciliter un bon équilibre vie privée-vie professionnelle.

Le point commun à tous, quel que soit le secteur d'activité ou le métier, est un renforcement de l'individualisation des rémunérations et « avantages sociaux ». Dans la situation particulièrement favorable des développeurs informatiques, très recherchés par les entreprises, le niveau des hausses de salaires est élevé.

Chez Quadient, par exemple, *« les gens partent pour gagner de 20 % à 30 % de plus. On réaligne les salaires des collaborateurs en interne au fur et à mesure,* explique le DRH Sébastien Amara. *L'autre question posée est celle des mesures autour du télétravail : le matériel, les Ticket Restaurant, qui touchent à la fois aux conditions de travail et à la rémunération ».*

Autre activité, autre contexte, mais toujours des compétences très disputées au sein du secteur, chez Safran, *« la diversité des changements de comportements de nos salariés demande à développer des politiques beaucoup plus individualisées pour montrer ce que fait l'entreprise au-delà du salaire. Quelles conditions de travail sont nécessaires pour que les gens s'engagent plus ? les salariés sont revenus de la pandémie avec plus d'attentes. Notre réponse est de donner plus d'autonomie aux sites pour qu'ils puissent développer leurs propres mesures incitatives »*, témoigne ainsi Pia Hernandez, la DRH chargée du développement.

Dans la formation professionnelle, Cegos, qui est passé par le gel de salaire puis la rupture conventionnelle collective avant de retrouver des carnets de commandes à la hausse, parle de *« pure individualisation pour tous les métiers »*, également en termes de rémunération indirecte.

Christophe Le Bars en décrit quatre axes : le cofinancement de la mobilité, à savoir du déplacement à vélo (un tiers de leurs salariés habitent à moins de 5 kilomètres de leur travail), l'intéressement, la santé, avec le financement envisagé d'un bilan de santé de 3 000 à 4 000 euros, et enfin les compétences, avec le renforcement de l'abondement du compte personnel de formation.

La notion d'individualisation des rémunérations, chaque année plus accentuée, consacre pour 2022 une attention aux conditions de travail, mais nourrit une grande hétérogénéité au sein des entreprises qui n'est pas sans risque. *« Une des craintes en termes de cohésion sociale est qu'il y ait un élargissement de l'échelle des rémunérations entre les salariés des premières lignes au pouvoir d'achat qui stagne et celui de certains segments d'activité qui augmentent fortement »*, alerte l'économiste Philippe Askenazy. ■

ANNE RODIER

¶

Ont participé aux Rencontres RH du 9 novembre : Sébastien Amara, *DRH de Quadient France* ; **Philippe Askenazy,** *économiste, directeur de recherches au CNRS et chercheur à l'Ecole d'économie de Paris* ; **Mouna Ben Ameur,** *chargée de projet RH rémunérations chez bioMérieux* ; **Alexis Berthel,** *DRH de Panthera* ; **Dominique Brard,** *directrice générale Talent Solutions de ManpowerGroup* ; **Gaël de Cagny,** *DRH Médiamétrie* ; **Francesca Cortella,** *DRH Groupe Virbac* ; **Agnès Girod,** *responsable RH chargée des rémunérations de BNP Paribas* ; **Pia Hernandez,** *DRH chargée du développement chez Safran* ; **Christophe Le Bars,** *DRH Cegos* ; **Romain Le Bolus,** *DRH Galeries Lafayette* ; **Céline Loiseau,** *déléguée générale de l'Association nationale des employeurs de la mutualité* ; **Nathalie Louit,** *consultante RH Pays basque de l'ANDRH* ; **Isabelle Montembault,** *DRH de Séché Environnement* ; **Diane Palhalmi,** *DRH KparK* ; **Anne Rodier,** *journaliste, « Le Monde »* ; **Yannick Victor,** *responsable rémunérations et avantages sociaux chez Kenzo* ; **Gilles van Kote,** *directeur délégué, « Le Monde »*