

PréDis : analyse multicritère des impacts du caractère présentiel ou distanciel de réunions de travail

Frédéric Gaymard¹
Françoise Boudet-Bône¹
Celeste Le Bourhis¹
Pascal D'Hour¹
Taous Guerchouh³
Benjamin Cartron²
Denis Tagu¹

CORRESPONDANCE

frederic.gaymard@inrae.fr

RÉSUMÉ

Le projet « PréDis » vise à construire une analyse multicritère des conditions de travail en réunions en présentiel ou en distanciel. Une enquête a été menée auprès des 600 évaluateurs et évaluatrices des commissions d'évaluation des ingénieurs (CEI) et des commissions scientifiques spécialisées (CSS, qui réunissent des chercheurs), complétée par des entretiens individuels. Nous cherchons à expliciter et pondérer des critères portant sur les modalités des réunions et à les situer au regard d'autres enjeux de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) tels que la qualité et l'efficacité du travail, la convivialité et les contraintes organisationnelles.

Deux enseignements principaux ont été tirés. D'une part, le présentiel est préféré concernant la qualité du travail : la réunion en présence est perçue comme plus fluide, plus efficace, plus riche et adaptée aux dossiers délicats. D'autre part, lorsqu'on considère les contraintes personnelles, c'est bien le mode distanciel qui est préféré, par la plupart des répondants, au regard des déplacements, des coûts induits, de l'organisation personnelle et de l'empreinte CO₂. La présence est synonyme de contraintes, d'autant plus fortes que l'on habite loin.

On constate donc une tension sur les motifs qui font préférer l'une ou l'autre modalité : les questions professionnelles de sens au travail, de dynamique collective, de rencontre font préférer le présentiel, alors que les enjeux personnels, d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée font préférer le distanciel. Chacun se positionne alors dans un choix de modalité qui est parfois un dilemme. De nombreux participants témoignent qu'il est délicat d'imposer « son » mode aux autres. Apparaît donc une responsabilité nouvelle de l'organisateur, qui s'inscrit de fait dans des enjeux de RSE. Puisqu'aucune de ces modalités n'est pleinement satisfaisante, il appartiendrait à l'employeur de donner un cadre, et aux organisateurs d'ajuster leurs choix lorsque c'est possible.

MOTS-CLÉS

Réunion ; modalité de travail ; évaluation

1 INRAE, DEV, 75338 Paris Cedex 07, France

2 Cabinet Singuliers-Pluriel, 78670 Médan, France (<http://www.singuliers-pluriel.com/agence.html>)

3 CNAM, M2 Conseil intervention en développement des compétences, France.

PréDis: Multi-criteria analysis of the impacts of the presence or distancing nature of work meetings

Frédéric Gaymard¹
Françoise Boudet-Bône¹
Celeste Le Bourhis¹
Pascal D'Hour¹
Taous Guerchouh³
Benjamin Cartron²
Denis Tagu¹

CORRESPONDENCE

frederic.gaymard@inrae.fr

ABSTRACT

The “PréDis” project aimed to develop a multi-criteria analysis of working conditions in so-called “in-person” or “remote” meetings. A survey was designed for approximately 600 evaluators from the engineering (CEI) and research (CSS) evaluation committees, supplemented by individual interviews. We sought to clarify and weigh criteria relating to meeting arrangements and situate them in relation to other Corporate Social Responsibility and Environmental Responsibility issues such as work quality and efficiency, conviviality, and organizational constraints.

Two main lessons were learned. First, face-to-face meetings are preferred in terms of work quality: face-to-face meetings are considered more fluid, more efficient, richer, and more suited to sensitive issues. On the other hand, when considering personal constraints, the “remote” mode is clearly the preferred option: for most respondents, travel and associated costs, personal organization, and carbon footprint are among the main factors. Being present is synonymous with constraints, which are even greater the further away one lives.

Therefore, there is tension over the reasons for preferring one or the other method: professional issues of meaning at work, collective dynamics, and meeting others lead to a preference for in-person meetings, while personal issues of work-life balance lead to a preference for remote meetings. Each participant then positions themselves in a choice of method, which is sometimes a dilemma. Many participants report that it is difficult to impose “their” method on others. This presents a new responsibility for the organizer. Since none of these modalities is fully satisfactory, it would be up to the employer to provide a framework, and for the organizers to adjust their choices where possible.

KEYWORDS

Meeting; working modality; assessment

¹ INRAE, DEV, 75338 Paris Cedex 07, France

² Cabinet Singuliers-Pluriel, 78670 Médan, France (<http://www.singuliers-pluriel.com/agence.html>)

³ CNAM, M2 Conseil intervention en développement des compétences, France.

Introduction

Le déploiement et l'apprentissage des outils propres aux réunions à distance ont été accélérés depuis ces dernières années, permettant à de nombreuses réunions de se conduire désormais de chez soi, ou de son bureau, en visio-conférence.

Désormais, le choix se pose entre plusieurs modalités : la présence pour tous (« présentiel »), la visio-conférence pour tous (« distanciel ») ou un panaché (« hybride »). Aujourd'hui, nos choix reposent rarement sur une analyse objective de la modalité qui serait la plus appropriée ; ils oscillent de façon plus ou moins rationnelle en considérant différents impacts et contraintes (coûts induits, empreinte écologique, qualité du travail, informel, convivialité, contraintes personnelles, distance géographique...). « PréDis » se propose d'élaborer une analyse multicritère des spécificités de ces modalités, à partir de l'étude du vécu des réunions des commissions d'évaluation qui sont organisées par la direction de l'évaluation (DEV).

Ces commissions d'évaluation des ingénieurs (CEI) ou des chercheurs (CSS) fournissent un cadre précis de rencontre : pour chaque réunion, un groupe de plus d'une vingtaine de participants, géographiquement dispersés en France, voire à l'étranger, se réunissent au moins pour trois jours consécutifs (habituellement à Paris dans les locaux d'INRAE).

À partir d'une démarche d'enquête, cette analyse a pour but d'objectiver les impacts de la modalité présentiel/distanciel sur la dynamique collective de travail. Des préconisations sont proposées pour accompagner les choix futurs : cette approche peut permettre de pondérer différents critères, pour orienter les choix en fonction du contexte et de l'objectif de l'événement.

Méthodes

Nous nous inscrivons dans une référence à la psychosociologie et à la sociologie du travail et des organisations. Nous cherchons à rendre compte des situations vécues, du sens qu'en donnent les acteurs, et des ambivalences individuelles et collectives. Notre approche est mixte, basée sur une analyse quantitative au travers d'un questionnaire transmis aux 600 évaluateurs et évaluatrices des CEI et CSS, complétée par des entretiens menés auprès d'une quinzaine d'évaluateurs et évaluatrices. Les données brutes de l'enquête sont disponibles sur la plateforme HAL INRAE : <https://hal.science/view/index/docid/5104501>.

Pour aborder la perception des impacts de la modalité, nous prêterons attention aux enjeux de processus et de résultat du travail conduit en commission d'évaluation. Le processus relève de la participation aux débats, l'expression des points de vue, la facilitation de la parole, l'inclusion des points de vue, tandis que le résultat décrit la qualité de l'avis rendu et sa validation par tous. Un troisième axe porte sur les effets à long terme et la généralisation : ces pratiques en présentiel et en distanciel se confirment-elles pour d'autres réunions ? Quelle évolution envisager dans les années à venir ?

Les étapes de cette approche ont été mises en œuvre par Taous Guerchouh, étudiante en M2 Conseil intervention en développement des compétences du CNAM, et discutées en amont et en aval par un comité de suivi, constitué de membres de la DEV, et de cinq membres de CEI et CSS.

Résultats

Le profil des répondants

Soixante pour cent (60%) des personnes interrogées ont répondu à l'enquête, soit 360 personnes avec une bonne répartition entre femmes et hommes, et une bonne représentativité d'agents INRAE (58 %) *versus* externes (42 %) et de membres de CEI (54 %) *versus* CSS (46 %). La question du déplacement étant centrale, il est important de souligner que deux tiers des personnes interrogées se situent à plus de 3 heures de trajet du lieu de la réunion (INRAE Paris). Les répondants ont globalement une grande habitude des réunions en distanciel : ce type de réunion est usuel pour 85 % des répondants ; et seuls 2 % d'entre eux n'ont jamais assisté à des réunions en distanciel (Figure 1). Les répondants ont fait preuve d'une grande implication, qui s'est traduite notamment par un grand nombre de commentaires aux questions ouvertes où ils partagent leurs réflexions, leurs positions ou leurs manières de concilier les modalités existantes. Ces commentaires, de même que ceux recueillis lors d'entretiens, confirment largement les données recueillies dans le questionnaire.

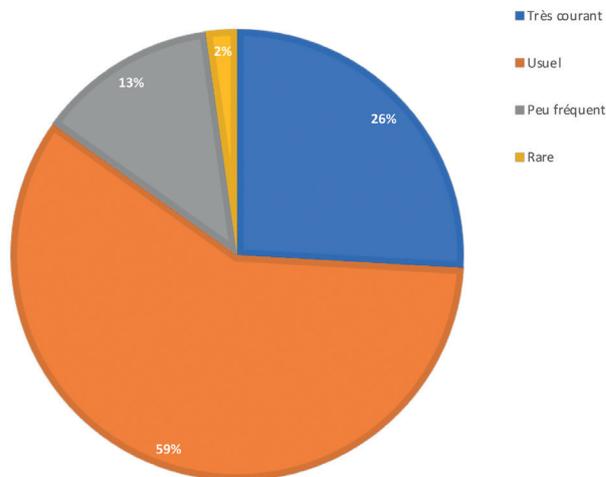


Figure 1. Fréquence d'utilisation des réunions menées en distanciel par les répondants (hors CSS et CEI). Très courant : 75 % ou plus des réunions. Usuel : entre 30 et 75 % des réunions. Peu fréquent : entre 10 et 30 % des réunions. Rare : moins de 10 % des réunions.

Influence de la modalité de travail sur l'efficacité et la qualité du travail

Trois quarts des répondants pensent que le présentiel favorise la qualité du travail (Figure 2). Même si les personnes qui ont une grande habitude du distanciel rejettent moins cette modalité, ou la considèrent plus neutre, la plupart d'entre elles considèrent tout de même la présence comme un facteur de « bon travail ».

Les principaux motifs qui font préférer le présentiel se regroupent en trois catégories :

- les interactions : les échanges, le relationnel, le convivial, l'informel, le non-verbal ;
- la qualité du travail : qualité d'animation, concentration, implication, production, analyse réflexive ;
- la co-présence : le fait d'être ensemble rassure – en particulier les présidents – sur le travail et les décisions prises ; cela facilite la discussion sur les dossiers plus difficiles ou sensibles.

Ainsi, la quasi-totalité des personnes (94 %) qui estiment que la qualité du travail est améliorée en présentiel évoquent des raisons liées à la possibilité d'échanges informels et à la qualité des débats (pour les CEI comme les CSS) et deux tiers d'entre eux (63 %) à la qualité de l'écoute mutuelle. En interrogeant des critères précis, 20 à 30 % des personnes considèrent toutefois les deux modalités comme équivalentes. Plus particulièrement, 70 % estiment que la modalité n'a pas d'impact par exemple sur la gestion des liens d'intérêt. Enfin, l'analyse des dossiers de promotion/titularisation (par les CSS) indique nettement une préférence pour le présentiel, permettant semble-t-il un meilleur ajustement, une plus grande finesse en raison de l'attention portée au non-verbal et ainsi à l'inclusion des différents points de vue.

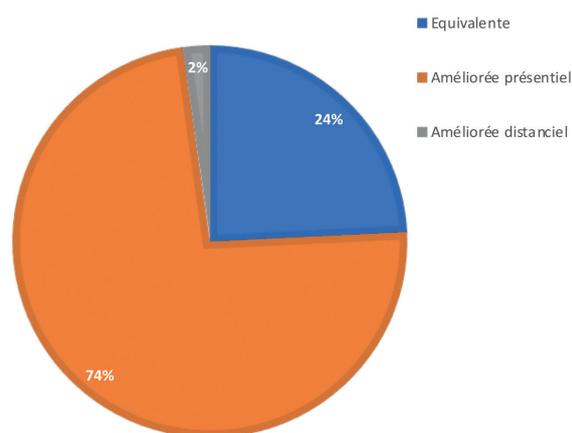


Figure 2. Avis des répondants sur la qualité du travail d'évaluation en fonction de la modalité de réunion. Equivalente : la qualité du travail est identique en présentiel et en distanciel. Améliorée présentiel : la qualité du travail améliorée lors des réunions en présentiel. Améliorée distanciel : la qualité du travail améliorée lors des réunions en distanciel.

Influence de la modalité de travail sur les contraintes personnelles

Le questionnement sur les préférences au regard des contraintes personnelles fait apparaître que le distanciel est préférable, plus spécifiquement pour les motifs d'organisation personnelle, de déplacement, de temps passé, de fatigue, des dépenses induites, et aussi de l'impact sur le climat ou les ressources planétaires.

Une corrélation claire apparaît entre la distance et le niveau de contrainte : plus l'expert habite loin du lieu de réunion, plus le niveau de contrainte est fort, et plus les répondants ont tendance à préférer la visio. La moitié au moins des répondants favoriserait le

distanciel, jusqu'à 60 à 70 % pour les enjeux climatiques, les dépenses induites et l'organisation personnelle. Pour de nombreux répondants qui ont pris l'habitude du distanciel, l'outil « visio » n'est plus une contrainte : 20 à 30 % d'entre eux considèrent la modalité comme étant neutre sur ces différents critères. Cependant, plusieurs inconvénients sont relevés lors des entretiens.

La fatigue fait moins préférer le distanciel (50 %), ce qui corrobore les mentions de la « fatigue visuelle » dans les commentaires et les entretiens, notamment à propos de réunions très longues (sur une journée et plusieurs journées consécutives). Le niveau de maîtrise des outils informatiques peut également avoir une influence sur les préférences. La confidentialité est soulignée comme un inconvénient : elle n'est pas facile à gérer en distanciel, dans un contexte de bureau partagé, par exemple.

Certains répondants précisent aussi leur ressenti d'un risque d'iniquité dans le traitement de certains dossiers, car des détails risquent davantage de passer inaperçus en distanciel. Ils évoquent le sentiment que les réponses peuvent se systématiser, et ont l'impression que la distance influe dans ce sens en diminuant les interactions.

Des « styles » différents sont apparus chez les présidents. Pour ceux qui sont plus axés sur le résultat (la production d'un texte qui fasse consensus), la modalité peut être vécue comme assez neutre, ou comme un simple outil. Pour ceux centrés sur le processus (se préoccupant d'abord de la qualité des débats), le distanciel apparaît comme un dispositif qui limite l'animation : « en distanciel, on fait correctement le travail, mais je suis moins sûr du résultat. »

Le cas de la modalité « hybride »

Bien que peu exploré par le questionnaire, le mode « hybride » est presque unanimement rejeté dans les expressions libres ou les entretiens. Il est toléré pour un petit nombre de personnes ; mais lorsqu'une partie significative des participants est à distance, les

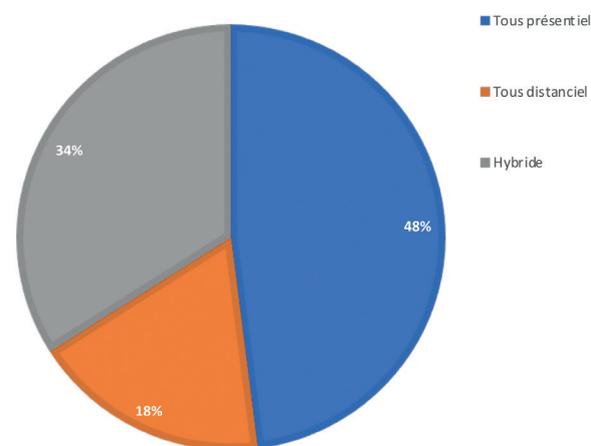


Figure 3. Réponse à la question « si vous étiez seul à décider, pour quelle modalité opteriez-vous ? » Tous présentiel : tous les membres en présentiel. Tous distanciel : tous les membres en distanciel. Hybride : possibilité de réunion mixte avec des experts en présentiel et d'autres en distanciel.

membres autant que les présidents y voient beaucoup d'inconvénients. Lorsqu'on propose aux experts de décider « pour tout le monde », c'est la présence qui s'impose de nouveau. Mais une partie importante des répondants opte pour le mode hybride, laissant ainsi le choix aux participants (Figure 3). Paradoxalement, alors que ce mode semble rejeté, beaucoup ne souhaitent pas imposer une décision à leurs collègues. Ceci indique la complexité du débat et des jeux de contraintes différents pour les personnes.

Discussion

Les préoccupations principales sur les effets à long terme du mode distanciel portent sur trois points, et existent pour la moitié des répondants : (i) la réduction des débats et un stéréotypage progressif, (ii) la perte d'efficacité des réunions et de la qualité de l'animation, et (iii) la dégradation du lien et de l'interconnaissance entre chercheurs ou ingénieurs. La question de l'élargissement à d'autres réunions que les CSS et les CEI a également été évoquée. Concernant l'élargissement de la modalité présentiel/distanciel à d'autres réunions, environ un tiers des personnes pense que cette approche est généralisable ; un tiers pense que ce n'est pas le cas en raison des spécificités du travail en CSS et CEI. Les distinctions posées dans le questionnaire en termes de type d'acteur (interne/externe, CSS/CEI, lieu de résidence...) nous permettent de constater que ces groupes sont très homogènes. Le vécu dont ils rendent compte montre des résultats très indépendants de ces catégories, sur les différentes questions. Ces résultats se confirment aussi indépendamment de la distance du domicile (alors que celle-ci est clairement corrélée avec les contraintes personnelles, logistiques, les coûts induits, et la perception de l'empreinte écologique). Les personnes qui habitent loin, ou qui sont très habituées au travail à distance, considèrent globalement le distanciel de la même façon que les autres.

Ces différents groupes étant très homogènes, le vécu « présentiel/distanciel » semble avoir une forme de cohérence statistique avec ce public. Nous en voyons deux raisons possibles, qui seraient à confirmer : soit cela renvoie à un vécu des réunions à distance « en général », soit cela renvoie à un vécu de la spécificité des CEI/CSS ou des réunions de même configuration (grand nombre de participants et sur une longue durée), deux conditions qui semblent « sur-conditionner » les réponses des répondants. La pertinence des résultats de l'étude pour des réunions au-delà des spécificités des CSS et des CEI serait donc à tester avec un questionnaire homologue.

Bien que très récentes, les pratiques de travail à distance ont été largement intégrées, depuis l'époque « Covid ». Elles font partie du quotidien des chercheurs et ingénieurs, qui explorent et arbitrent régulièrement entre ces modalités : les avantages et les inconvénients apparaissent bien connus, et globalement plutôt partagés. Cependant, les positionnements individuels sont divers, et leur prise en compte de façon raisonnée dans des organisations collectives n'est pas aisée. Et il reste difficile d'imposer son choix aux autres, car cela signifie porter une contrainte sur les collègues.

Lors des commissions, le travail en présentiel reste le support et le repère du travail collectif. Les professionnels y tiennent, et sont prêts à consentir à des efforts pour faire valoir cela. Plusieurs précisent d'ailleurs qu'ils ne seraient pas d'accord pour maintenir leur implication dans ces commissions si elles se tenaient uniquement à distance. La dynamique collective de travail « pèse » dans la balance, plus fort que les contraintes personnelles. Pour une grande majorité de répondants, le travail à distance ne peut totalement remplir les fonctions d'une commission : en particulier en raison de la fluidité, de la rencontre et des possibilités d'échanges informels. Le présentiel est donc coûteux, mais il vaut le « coût » !

Toutefois, il semble acquis que cela ne peut pas être la réponse unique, d'autres aspects entrant en considération : distance géographique, organisation personnelle, contraintes de déplacement, coûts induits, empreinte écologique... Si le distanciel ne peut pas remplacer la rencontre, en particulier pour les CSS et les CEI, « on peut s'y faire ». Il est probable que les usages et les pratiques d'animation continuent d'évoluer dans ce sens. Certains évoquent pourtant la crainte d'un virage vers un « tout distanciel », avec l'idée d'un travail qui deviendrait moins humain, plus procédural. Une crainte qui peut être renforcée par les échos médiatiques récents concernant l'intelligence artificielle.

Il s'agit donc de rechercher des points d'équilibre ou de compromis entre confort personnel, coût financier et coût écologique d'une part, et pertinence, efficacité ou qualité du travail et rencontres d'autre part. Auparavant (y compris pendant la crise sanitaire !), la question ne se posait pas. Désormais, une nouvelle responsabilité incombe aux organisateurs de réunions : celle de choisir la modalité de la réunion, en pondérant différents éléments qui répondent le mieux aux objectifs et besoins de la réunion et qui prennent en compte la volonté des participants. Cet arbitrage doit permettre de soulager les participants de ce dilemme (et éviter l'écueil qui serait de laisser tout le monde libre de son choix, tombant ainsi dans un fonctionnement hybride qui est unanimement rejeté).

Enfin, il est saisissant de constater comment cette étude, dans ses différentes étapes, a pu amener des partages et des réflexions qui ont dépassé largement les questions de la modalité présentiel/distanciel. Nous relevons, notamment dans les échanges lors des séances de restitution, des partages sur l'objet même du travail des commissions d'évaluation, comme sur les questions en amont des réunions (la préparation et l'organisation), et en aval (la question des suites, la réception des messages produits). Ces échanges montrent pour nous la vitalité de l'implication et l'importance de continuer à penser ce travail spécifique et riche des travaux en commissions d'évaluation.

Préconisations et perspectives

Nos principales conclusions ici peuvent sembler évidentes autour de la nécessité d'être présent pour une meilleure convivialité ou de l'avantage organisationnel de rester chez soi. Cependant, elles mettent en avant l'enjeu fort et les attendus de toutes et tous sur ces choix. Après environ quatre ans environ d'expérience

des outils propres au distanciel, il est nécessaire de faire de ces derniers une réelle modalité de travail à distance, au sens où la modalité influe sur le travail mené.

Nous proposons donc à la discussion quelques préconisations qui pourraient améliorer les réunions en tenant compte de la modalité.

Pour le présentiel, les conditions matérielles d'organisation sont un point essentiel : une salle dont la taille et l'équipement sont adaptés permet d'améliorer la convivialité et l'efficacité du travail collectif (que ce soit pour les commissions ou pour d'autres réunions).

Pour les pratiques d'animation à distance :

- un guide de l'animation à distance peut être envisagé, en particulier à l'attention des organisateurs des réunions ;
 - donner les moyens de faire vivre les rituels d'accueil et de salutation ;
 - envisager des modalités pour favoriser l'interconnaissance au sein du groupe ;
 - intégrer des habitudes de temps « libres » ou « off » ;
- former en particulier les organisateurs ou animateurs qui le souhaitent (perfectionnement/usage des outils, échange de bonnes pratiques...);
- prendre en considération, quand c'est possible, les conditions particulières des participants (équipement informatique, maîtrise technique, conditions de visio...).

Sur l'organisation propre des réunions à distance :

- envisager une temporalité qui correspond mieux aux réunions en distanciel : comme les journées entières sont très difficiles pour beaucoup de participants, cela suppose d'adapter les emplois du temps, les programmes ;
- explorer les outils ou méthodes de travail collaboratifs à distance (par exemple pour le travail en petits groupes ou la co-rédaction), et les partager ou mieux se les approprier ;
- articuler les modalités lorsque les séances ont lieu sur plusieurs jours : effectuer le premier jour ou la première séance en présence et les suivants en distanciel ; ou choisir selon les objectifs et attendus des réunions, etc.

À plus long terme, il est important d'élargir les résultats de l'étude « PréDis », dans la mesure où le mode distanciel est encore « jeune ». Il serait intéressant de conduire une enquête similaire auprès de collectifs différents et dans plusieurs années, afin de consolider ces premières analyses qui demandent à être renforcées, voire contredites en fonction des contextes. En effet, plusieurs éléments contextuels peuvent influencer le degré d'appropriation et d'adhésion à des réunions en distanciel. Par exemple, la durée de la réunion (une heure, une demi-journée ou plusieurs jours), la typologie du public concerné (managers, ingénieurs, chercheurs, techniciens, gestionnaires), le degré de maîtrise des outils et l'objet de la réunion (partage d'information, travail collaboratif, formation) ont un impact sur le bon déroulement des échanges. ■

Pour aller plus loin

Dejours, C. (2022). Le télétravail à l'aune du corps. *Travailler*, 47, 13-29.

Lamrani, J., Maisondieu, S. (2022). *Accompagner la transformation digitale. Perspective psychosociologique*. L'Harmattan.

Schütz, G., Noûs, C. (2021). Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations. *Sociologies pratiques*, 43, 1-12.

Senik, C. (2023). *Le travail à distance. Défis, enjeux et limites*. La Découverte.



Cet article est publié sous la licence Creative Commons (CC BY-SA). <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Pour la citation et la reproduction de cet article, mentionner obligatoirement le titre de l'article, le nom de tous les auteurs, la mention de sa publication dans la revue « NOV'AE », la date de sa publication et son URL.