



MARTIN BUREAU/AFR - THE RIVER CLUB, STOCK.ADOBE.COM

Télétravail: le défi du retour des salariés en entreprise

Les employeurs doivent trouver un équilibre entre les nouvelles aspirations des salariés, les contraintes sanitaires et la nécessité de préparer l'avenir. PAGES 24 ET 25

L'ÉVÉNEMENT

Comment les entreprises se préparent à vivre durablement avec le virus

Organisation, management, travail en présentiel ou à distance, gestion des conflits, occupation des locaux... les employeurs se projettent déjà dans la vie d'après et ont l'échéance de septembre en ligne de mire.

CORINNE CAILLAUD
@corinnecaillaud

MANAGEMENT Si les restaurants, les commerces « non essentiels », les musées et autres salles de spectacles pourront à nouveau accueillir du public à partir de ce mercredi, le retour à la normale - comme avant - ne sera pas pour tout de suite. Encore contraints par des jauges limitant leur capacité d'ouverture, les établissements soumis à fermeture administrative ou œuvrant en activité dégradée ont pour objectif premier de reconstituer l'unité de leur structure et d'en reprendre le bon fonctionnement.

Pour ce faire, les salariés de la restauration se sont vu proposer depuis quinze jours « des formations de réentraînement » (deux à cinq jours) aux gestes de métier. Une initiative souhaitée par les organisations syndicales, afin de remettre le pied à l'étrier aux équipes, et pour laquelle le gouvernement a mobilisé 75 millions d'euros. Une façon aussi de préparer les esprits à retrouver le mode de vie d'avant-crise. « Ces professionnels qui étaient en activité partielle ont pris goût aux soirées en famille. En être de nouveau privés se révélera compliqué pour certains », remarque Christian Mainguy, de la Fédération des intervenants en ris-

ques psychosociaux (Firps). Même si l'envie de se remettre au travail est forte, le passage à un rythme intensif après des mois d'inactivité peut être appréhendé. D'autant que des établissements se sont mis à la vente à emporter et entendent poursuivre cette prestation. Avec la réouverture des terrasses, le personnel va donc devoir mener de front les deux types de service.

Sans compter que pour pallier la désaffection des collaborateurs (100 000 auraient quitté le secteur depuis un an), les restaurateurs ont fait appel à des saisonniers parfois inexpérimentés. « Il est conseillé de



faire revenir les effectifs un jour avant l'ouverture au public, pour que chacun prenne ses marques. Ce temps pris n'est pas du temps perdu », souligne Aurélie Flisar, secrétaire nationale à la fédération des services de la CFDT. Sur le sujet, le ministère du Travail va également lancer début juin « des formations de remobilisation » à destination de chômeurs qui pourraient venir renforcer cet été les équipes à l'œuvre dans les restaurants.

Les managers ont également bénéficié de formation afin qu'ils soient attentifs à la charge de travail de leurs collaborateurs et l'assouplissent le cas échéant. Quant aux employés de commerce, c'est à la gestion des conflits qu'ils ont été sensibilisés. À l'issue des deux premiers confinements, la profession a relevé une intolérance de la clientèle, notamment exaspérée par le manque de stock de certaines enseignes.

Négociation par entreprise

Dans les entreprises, ce n'est qu'à partir du 9 juin que les règles du télétravail s'assoupliront. À compter de cette date, le gouvernement leur redonnera la main pour fixer, avec leurs représentants du personnel, le nombre de jours télétravaillés. Si les services RH s'activent à la reprise depuis plusieurs semaines, la prudence reste de mise et nombre d'employeurs ont l'échéance de septembre en ligne de mire. « La priorité n'est pas de faire revenir les salariés au bureau. Il faut qu'ils puissent récupérer, s'aérer, pour repartir d'un bon pied à la rentrée, et qu'ils épuisent le solde de leurs congés payés », pointe Frédéric Guzy, le directeur général de l'association Entreprise & Personnel. D'autant qu'on ne part pas de zéro, la situation était la même il y a un an et les collaborateurs ont déjà pu revenir sur site, un ou deux jours par semaine.

Actuellement, les dirigeants se

préoccupent principalement de restabiliser les entreprises et de se dégager de la visibilité sur les projets. Mais ils savent qu'à la rentrée, s'ils n'auront pas de difficulté avec certaines personnes, le retour sera plus compliqué pour d'autres, heureux d'opérer depuis leur domicile ou résidence secondaire, sans parler des collaborateurs perdus en cours de route. « Quatre salariés sur dix disent que les tensions accumulées depuis plus d'un an sont un frein à leur retour sur site », remarque Christophe Nguyen, le président d'Empreinte humaine.

Pour maintenir son effectif d'avant-crise, soit vingt personnes, Laurent Latorse à la tête d'Aïrod depuis 2002, une PME toulousaine, a recruté dix salariés en 2020 et six cette année. « J'ai été confronté à un turnover incroyable ! Des salariés qui étaient là depuis neuf ans ont voulu changer de vie. J'ai vécu dix-sept ans d'entreprise condensés en un an et demi ! », rapporte ce dirigeant.

Selon un sondage Kantar Public de fin avril, un salarié sur trois souhaite un changement par rapport à l'avant-crise en termes d'organisation et de rythme de travail. « Il faut éviter qu'à l'euphorie des retrouvailles succède une déception parce que tout repartirait comme avant, sinon les gens vont se désengager », prévient Benoît Serre, numéro deux de l'Association nationale des DRH (ANDRH). Le corps social ne pourra être mobilisé que si ses besoins sont pris en compte. « Cette crise a une dimension traumatique, il faut prendre le pouls des salariés et les entreprises ne feront pas l'économie de considérer des situations particulières », explique Christian Mainguy. « L'enjeu n'est pas de travailler comme avant mais comment travailler demain, avec deux catégories d'équipes : celles dont les activités sont télétravaillables et celles dont la présence sur site est nécessaire. Comment faire collectif et comment organiser ce mode hybride sont deux défis à relever. Le management de-

viendra également hybride et sera clé », abonde Frédéric Guzy.

Subtil équilibre à trouver

Les managers devront avoir une nouvelle approche de leur mission. Les hyper-contrôlants, tout comme ceux formés au leadership et qui laissaient les gens s'exprimer vont devoir évoluer. « Il faut un cadre, du contrôle, et laisser la capacité à chacun de s'exprimer dans ce cadre », ajoute Frédéric Guzy pour qui « toutes les entreprises ont lancé des programmes de réflexion sur le fonctionnement du management de demain ». L'équilibre est donc subtil à trouver entre des aspirations individuelles, qui ne devront pas nuire au fonctionnement du collectif, et les objectifs de l'entreprise.

Avec l'essor du télétravail, les entreprises réfléchissent par ailleurs à réduire leur surface pour optimiser leurs coûts. « Cela peut aller de 20 % à 50 % », confirme Latifa Hakkou, présidente de l'association des directeurs de l'environnement de travail (Arseg). Pour autant, les salariés ne vont pas passer du jour au lendemain en flex office. « Il ne faut pas ajouter de l'inconfort au traumatisme, les évolutions de bureau se feront de manière réfléchie, dans le cadre de projets. Là encore, il faut adapter le modèle de management, disposer d'outils collaboratifs, ce qui représente un investissement », remarque Benoît Serre.

Mais dès lors que les salariés ne fréquenteront plus les locaux de l'entreprise que deux à trois jours par semaine, nombre de directions estiment qu'ils n'ont plus besoin d'un poste de travail, mais d'une position, c'est-à-dire une place à réserver. « En revanche, ils disposeront de plus d'espaces de travail collaboratifs, ainsi que d'espaces de restauration diversifiés, de détente, de sport, de santé avec des cabines de téléconsultation, ou encore des artothèques proposant des expositions », détaille Latifa Hakkou. Alors que la guerre des talents promet de s'in-



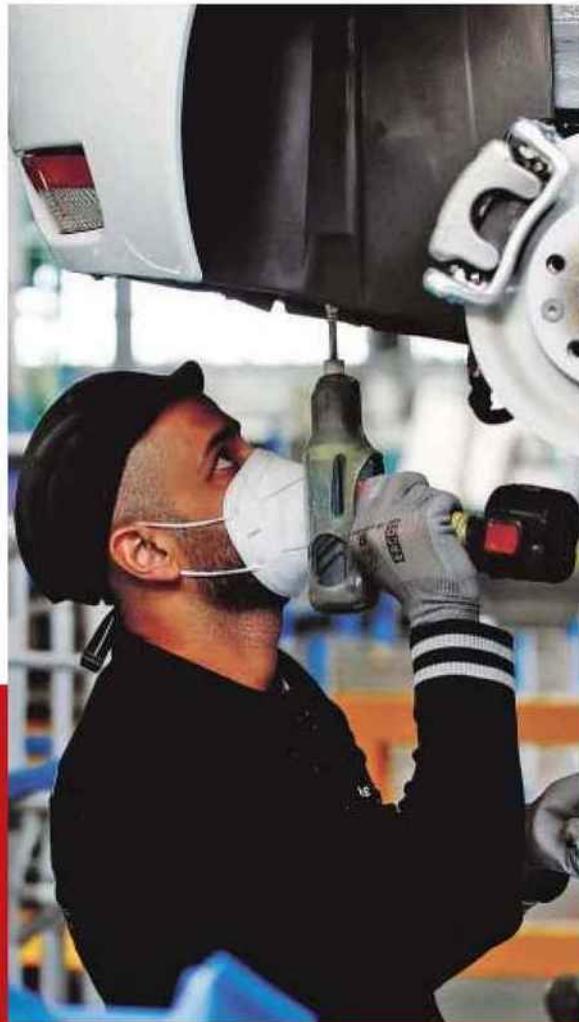
tensifier, l'entreprise de demain se veut lieu d'attractivité et de fidélisation des salariés. ■



J.-C. MARAMBAUD

On continue à recommander le télétravail mais il ne sera plus systématique

ELISABETH BORNE,
LE 12 MAI 2021



QUELQUES DÉROGATIONS AU PORT DU MASQUE

Des dérogations au port du masque peuvent être accordées en fonction de la typologie des locaux, notamment dans les ateliers, si la ventilation de l'air remplit certains critères.

**DES JAUGES DANS LES MAGASINS**

Les commerces fermés administrativement depuis fin mars pourront rouvrir mercredi à condition de respecter des jauges strictes, à savoir 8 m² par client (et 4 m² à partir du 9 juin). Les gestes barrières à l'intérieur restent obligatoires.

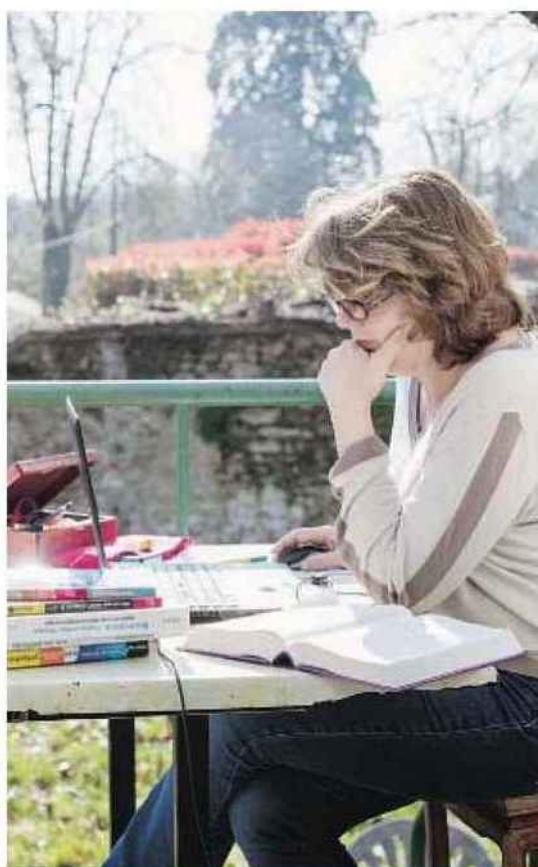
**PORT DU MASQUE OBLIGATOIRE**

Le port du masque en entreprise reste obligatoire dans les lieux de vie, les open spaces, les vestiaires, les cafétérias, les salles de réunion et les espaces de circulation. Il ne l'est pas dans les bureaux fermés si leurs occupants travaillent seuls.

**RÉOUVERTURE DES RESTAURANTS EN EXTÉRIEUR TRÈS ENCADRÉE**

Tant les restaurants que les cantines d'entreprise vont devoir appliquer des règles strictes pour pouvoir rouvrir à compter de mercredi prochain : à savoir uniquement en terrasse sur une capacité réduite de moitié, avec pas plus de 6 convives par table pour les restaurants (ou des plaques de plexiglas entre les tables pour les petites surfaces) ; et par petit groupe de personnes placées en quinconce et avec 2 mètres de distance entre chacun dans les espaces repas ou cantine des entreprises. Les règles seront assouplies à compter du 9 juin si les conditions sanitaires le permettent et les restrictions totalement levées après le 30 juin.



**LE TÉLÉTRAVAIL RESTE RECOMMANDÉ**

Rien ne change à court terme sur le recours au télétravail, qui reste recommandé avec la possibilité de revenir un jour par semaine sur site si nécessaire. Les règles pourront être assouplies, par accord d'entreprise, après le 9 juin.

SEBASTIEN SORIANO ET FRANÇOIS BOUCHON/LE FIGARO, LOREANTO ET H_KO/STOCK.ADOBE.COM, CHRISTIAN HARTMANN/REUTERS, GONZALO FUENTES/REUTERS