



DOSSIER

A Sochaux, chez PSA Groupe, la rentrée n'est assurément pas comme les autres. Situé dans le Doubs, ce site est un des huit du constructeur automobile à mener jusqu'en octobre une expérience de grande ampleur en matière de télétravail. Les salariés ne sont sur site qu'en moyenne 1,5 jour par semaine. « Comme nous avons ici à la fois des activités tertiaires, de production et de R&D, c'est un véritable cas d'école », soulignent des syndicalistes. Eux aimeraient prolonger l'expérience jusqu'en décembre au moins, avant de conclure un accord global. « Cela fait partie de la négociation », expliquent-ils.

Mais la direction, elle, veut aller vite. Pour une multinationale comme PSA, la crise sanitaire n'a fait qu'accélérer des transformations déjà engagées depuis des années. Et, pourtant, même chez ce pionnier français, cette mutation est loin d'aller de soi. Après le tourbillon des derniers mois, nombre de sociétés se voient contraintes de repenser leur organisation et, a fortiori, de réfléchir aux multiples défis que cette évolution culturelle suppose. « Le télétravail est tout sauf une petite affaire, confirme l'Association nationale des DRH (ANDRH). Pas moins de 93 % des DRH sont bien conscients que ces évolutions vont engendrer une mutation des pratiques managériales et sociales. »

Dans un contexte d'éparpillement des salariés, préserver la cohésion de l'entreprise est une gageure, que le futur ambigu des sièges sociaux pourrait bien à lui seul symboliser. Incontournables par le passé, ces centres névralgiques, aujourd'hui vidés de leurs salariés, voient en effet leurs murs réagencés, et leur rôle questionné. « Cette période semble prendre acte de la fin du "principe d'unicité du lieu de travail", concède Jawad Leminaï, directeur chez EY People Consulting. Le phénomène est massif et sans doute irréversible. Plus encore qu'avant la crise, on continuera de diversifier les lieux d'exercice de son activité professionnelle en travaillant chez soi, chez un client, dans des espaces mixtes ou partagés, de type *coworking* ou tiers-lieu. »

Avec l'essor du numérique, les mobilités se sont accrues au sein même des entreprises, tandis que les salariés, ces « nouveaux Tourneurs du tertiaire », selon l'expression du philosophe Bruno Latour, élisent domicile toujours plus loin du lieu de travail. « On s'attend encore à ce que nombre de nos collègues déménagent en banlieue », anticipe Constance Herbeau, directrice des ressources humaines de Becoming. Basé à Paris, Lille et Bruxelles, ce groupe de communication et de conseil, déjà adepte du télétravail, a décidé de le généraliser à la rentrée.

« MANQUE D'INTERACTIONS »

Géographies revisitées, logique de multi-activités, hiérarchies moins apparentes : dans ce contexte où l'agilité est portée aux nues, certains nagent comme des poissons en eaux connues. Chez Alan, la flexibilité est très largement entrée en application. Cofondateur de cette complémentaire santé en ligne lancée en 2016, Jean-Charles Samuelian n'a pas attendu le Covid-19 pour adopter un modèle ultralibéralisé, même si cette rentrée lui donne l'occasion de publier *Healthy Business. Culture d'entreprise, bien-être, excellence* (Storylab Editions, 224 pages, 10 euros), un livre sur ses idées. S'inspirant d'entreprises nomades comme Basecamp, ce fils de médecin de 33 ans souhaite « combiner l'hypercroissance de son groupe avec le bien-être des salariés ». Son credo ? Accorder une liberté totale à chacun, tant dans le choix du lieu de travail que dans la façon de s'organiser, y compris pendant les vacances. Dans cette PME de 300 personnes, peu de réunions sont obligatoires et les managers

Le travail chamboulé par le Covid-19

Télétravail, bureaux partagés, relocalisations : la crise sanitaire accélère la **réorganisation de l'entreprise**. Mais cette mutation soulève bien des défis, à commencer par le maintien de la cohésion des groupes

classiques n'ont plus leur place. « Il revient aux équipes elles-mêmes de définir leur feuille de route avec l'aide de certains chefs de projet », explique-t-il, ajoutant qu'en parallèle des coachs aident les autres à « grandir ». Quant à l'esprit d'entreprise, il s'incarnerait davantage par des « actions » que peuvent citer les employés que par « des tables de ping-pong ou des posters collés au mur ». « Des groupes comme le nôtre, qui débattent de leur grille de salaire de manière transparente, il y en a peu ! », s'exclame-t-il, précisant que les salariés détiennent tous des parts dans la société.

Cette « révolution » n'est pas sans susciter la curiosité d'autres chefs d'entreprise. Pour autant, dans les grands groupes, loin de disparaître, les managers constituent encore des piliers qu'il faut consolider – même si la figure du petit chef autoritaire

« PERSONNE NE VIENDRA PLUS AU BUREAU POUR TRAVAILLER SEUL, ÉCRIRE DES SLIDES OU PASSER DES COUPS DE FIL »

ISABELLE CALVEZ
DRH de Groupe Suez

est passée de mode. On attend désormais d'eux qu'ils motivent leurs équipes, contrôlent le travail accompli plus que sa réalisation, et gèrent au mieux la cohésion entre télétravail et présentiel. « Personne ne viendra plus au bureau pour travailler seul, écrire des slides ou passer des coups de fil, alors qu'on peut le faire de chez soi », résume Isabelle Calvez, DRH de Groupe Suez. Les collaborateurs s'y rendront pour réfléchir en groupe et échanger.

Dans cet entre-deux, les sièges sociaux doivent se convertir en endroits riches d'interactions, où le fantôme ultime serait que les salariés s'y rencontrent sans téléphone ni ordinateur. « Le partage des bureaux [flex office] va augmenter, on aura aussi plus de surfaces aménagées pour que les gens se rencontrent », confirme Antoine Deville, président de l'Observatoire régional de l'immobilier

d'entreprise. Chez certains, la crise sanitaire prépare déjà l'essor de ce modèle. C'est le cas chez EY, un cabinet de conseil où les collaborateurs doivent désormais effectuer une demande de réservation avant de se rendre dans les locaux. Sur les 3000 postes disponibles en temps normal à la tour First de la Défense, seulement 1000 sont accessibles. En parallèle, « pour faciliter les ateliers avec les clients, des lieux dédiés plus grands vont être aménagés sous forme d'espaces collaboratifs », précise EY.

Sédentaires sur le papier, ces espaces « dynamiques » – qui comptent moins de sièges que de collaborateurs – ne sont toutefois pas sans risque sur le collectif. Les sièges sociaux peuvent vite basculer en « hall de gare », où le premier arrivé est le premier servi, les salariés n'ayant plus de place attirée ni d'objets personnels marquant leur appartenance au lieu. Collaborateur d'une major pétrolière étrangère installée en France et qui a adopté le flex office, un salarié raconte que « souvent, faute de place pour s'installer, il patiente jusqu'au déjeuner pour voir ses collègues, avant de rentrer chez lui ».

De surcroît, ces retours sur site, trop calibrés, risquent de limiter les rencontres informelles. Or l'innovation jaillit souvent au dé-

Salons virtuels pour entreprises privées de voyages

CELA A TOUT L'AIR d'un jeu vidéo. À l'écran, la caméra surplombe un centre de conférences puis file vers l'entrée d'un hall, où des invités se pressent à travers leur « avatar ». Dans la salle plénière, virtuellement assis les uns à côté des autres, des patrons, banquiers, consultants suivent parfois à des milliers de kilomètres de distance les mêmes conférences. Sur scène, ce sont deux hommes d'affaires imaginaires qui conversent, laissant tour à tour apparaître leur vrai visage quand ils activent leur caméra.

Pandémie oblige, cette année, l'université d'été de l'internationalisation des entreprises a investi un nouvel univers, celui de la 3D. Ce procédé, déjà utilisé dans bien des domaines – gale-

ries, showrooms ou foires –, pourrait apporter un peu de répit à ce secteur de l'export fortement chahuté par la crise actuelle. « Les voyages, les salons, tout ou presque est annulé. Résultat, en l'espace de trois mois, certains commerciaux n'ont pas pu voir un seul nouveau client », raconte Etienne Vauchez, président du think tank La Fabrique de l'exportation. C'est difficile. Comment voulez-vous réussir à convaincre un Russe, un Chinois ou un Turc d'acheter un nouveau produit en ne passant que par Zoom ? »

« Agents de liaison »

Dans l'urgence, les entreprises qui pouvaient se le permettre n'ont eu d'autre choix que de renouer avec les

bonnes vieilles méthodes : le recours à des « agents de liaison » présents dans le pays pour remplacer les négociateurs habituels. Un chamboulement pour ces acteurs de terrain qui, faute de pouvoir voguer d'un continent à l'autre, se retrouvent à manager des intermédiaires à distance. Entre retour en arrière et innovations dignes d'un roman de science-fiction, le tâtonnement bat donc encore son plein.

« De nouveaux outils plus puissants que LinkedIn vont sans doute émerger pour offrir des mises en relation bien plus efficaces entre professionnels, espère cependant Etienne Vauchez. Voyez par exemple Alibaba. Sans le 11-Septembre, le SRAS et l'anthrax, cette

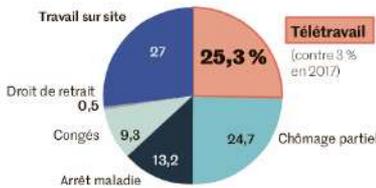
plate-forme de commerce international chinoise n'aurait peut-être jamais connu son envol. Le point de départ de son succès tient au fait que, pendant plus de deux ans, entre 2001 et 2003, en raison de ces crises successives, les acheteurs américains ont moins voyagé en Chine, et qu'il leur a fallu trouver un autre moyen pour faire des affaires ! » Numériques ou pas, ces solutions auront sans doute de l'avenir au-delà de la crise sanitaire. Selon un récent sondage réalisé par la revue *Fortune*, plus de la moitié des 500 plus grands groupes américains estiment que le niveau du nombre de voyages ne sera plus jamais le même qu'avant la pandémie. ■

MARJORIE CESSAC

Des entreprises appelées à se réorganiser

Le boom du télétravail pourrait se prolonger

Conditions d'exercice du travail des salariés du privé entre les 23 et 27 mars, en %



Part des salariés en télétravail selon le secteur d'activité entre les 23 et 27 mars, en %



SOURCES : INSEE, ANDRH, BOG, EUROSTAT, ACTINEO, AUDE, LE MONDE

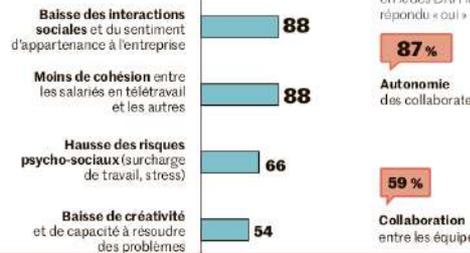
Des conséquences importantes sur le management et les espaces de travail

A court terme, d'importantes problématiques managériales

93 %
C'est la part des DRH estimant que la généralisation du télétravail va bouleverser le management dans leur entreprise.



Risques liés au télétravail les plus courants, en % des DRH interrogés ayant répondu « oui »



Caractéristiques de l'organisation d'une entreprise essentielles au déploiement du télétravail, en % des DRH interrogés ayant répondu « oui »



A long terme, de possibles aménagements des espaces de travail

Postes de travail moins nombreux et bâtiments moins grands
Les entreprises pourraient supprimer des bureaux, car les salariés n'étant pas tous présents en même temps dans les locaux, ils pourraient s'y relayer. Cela permettrait de réduire la taille des bâtiments et de faire des économies. Une mécanique déjà en germe.



Salles de réunion plus nombreuses
Le travail individuel s'effectuant d'abord en télétravail, la vocation des bureaux sera d'accueillir les réunions, qui nécessitent des salles adaptées.

tour d'une conversation de couloir ou au pied de la machine à café. Le géant IBM a lui-même fini par en convenir. Ardent défenseur du télétravail, qu'il a adopté à grande échelle en 2009, Big Blue s'est vu, huit ans plus tard, dans l'obligation d'imposer un urgent dilemme à ses salariés: regagner leurs bureaux ou quitter l'entreprise. Motif? « Un manque d'interactions entre collaborateurs », une « baisse du rythme de travail » et, surtout, du chiffre d'affaires sur vingt trimestres consécutifs.

LE SPECTRE DES DÉLOCALISATIONS

Cette flexibilité alliée à un moindre besoin de mètres carrés avait permis en son temps au géant technologique américain d'économiser jusqu'à 2 milliards de dollars (environ 1,70 milliard d'euros) grâce à des cessions de bureaux. Chez Suez, comme ailleurs, on passe désormais en revue les actifs immobiliers du groupe. « La contrepartie du télétravail est d'optimiser les mètres carrés inutiles et de réduire les dépenses de frais généraux tels que l'électricité, la climatisation, le parking, etc. », confirme Isabelle Calvez. Sur le papier, les entreprises pourraient réaliser entre 8 000 et 10 000 euros d'économies par mètre carré. Même si ces réorganisations vont sans doute nécessiter des frais de convivialité et de cybersécurité.

Et puis, « cela s'organise. On ne peut pas supprimer de 30 % à 40 % des surfaces du jour au lendemain », explique Antoine Derville. PSA, lui, s'y est pris bien en amont. Après plusieurs déménagements, la suppression de son siège social de Rueil-Malmaison (Hauts-de-Seine) devrait lui permettre d'économiser encore 10 millions d'euros par an. Ces « compactages » successifs inquiètent cependant les syndicats, qui pointent le fait que le site de Poissy (Yvelines), vers lequel plusieurs transferts s'opèrent, « ne serait plus en capacité d'accueillir tout le monde ». De quoi attiser le spectre de délocalisations vers des pays dits low cost. « Avant, chaque site avait un service dédié à la paie, puis le tout a été transféré au tertiaire à Poissy, avant de l'être au Maroc », cite en exemple Christine Virasamy, déléguée CFDT chez PSA.

Accélérées par la sinistrose, ces tendances austères se confrontent toutefois à d'autres, parfois antagonistes, qui émergent.

Par exemple, le besoin pour l'industrie de sécuriser son cycle de production, de se robotiser davantage ou de rélocaliser. « Le confinement a fait l'effet d'un crash test grandeur nature », résume Frédéric Guzy, directeur général d'Entreprise & Personnel, ajoutant que la période a obligé les sociétés à identifier leurs fragilités, en particulier dans leur chaîne de valeur. « Certaines ont constaté des problèmes d'approvisionnement, car leur fournisseur était incapable de fournir l'entreprise », ajoute-t-il. Par exemple, elles n'ont pu produire de masques faute d'élastique.

Enfin, des sociétés s'interrogent sur le fait que l'externalisation de leurs services, qui a parfois concerné jusqu'à l'innovation, puisse avoir été trop loin. « Chez Toyota, une réflexion a lieu sur l'idée de réintégrer le nettoyage industriel », souligne Jean Grosset, directeur de l'Observatoire du dialogue social de la Fondation Jean-Jaurès. Selon lui, « cela

« GARANTIR L'ÉQUITÉ ENTRE LES COLS BLANCS ET LES COLS BLEUS AU SEIN DE L'ENTREPRISE SERA PLUS QUE NÉCESSAIRE »

BENOÎT SERRE
vice-président de l'ANDRH

résoudrait en partie la question des très bas salaires. Car en sortant ces employés des conventions collectives, on a aussi organisé la baisse de leurs revenus ».

FLEXIBILITÉ ET FRACTURE SOCIALE

Dans un contexte plus qu'inflammable, les chefs d'entreprise ont conscience que leur réorganisation ne devra pas jeter de l'huile sur le feu, au risque d'accroître la fracture sociale. « Garantir l'équité entre les cols blancs et les cols bleus au sein de l'entreprise sera plus que nécessaire », avertit Benoît Serre, vice-président de l'ANDRH, qui met en garde sur le schisme entre les personnes qui peuvent télétravailler et les autres. En outre, même s'ils sont minoritaires, les salariés qui n'ont ni le mental ni les conditions adéquates pour travailler de chez eux devront être entendus.

Toutefois, les accords de flexibilité reviennent sur le devant de la scène, au même titre

que le débat sur le temps de travail. « Dans la métallurgie, certaines sociétés ont réduit les congés ou imposé de les prendre autrement avec, en échange, un maintien de l'emploi et des salaires », indique Jean Grosset. Les syndicats sont parfois prêts à lâcher les acquis pour un temps restreint dans le but que l'entreprise redémarre. « Nul doute que ces négociations, combinées à celles du télétravail, vont changer le profil des entreprises des prochains mois. « Désormais, elles doivent apprendre à vivre dans l'incertitude, à tester des solutions très vite tout en intégrant de nouvelles compétences », constate Agnès Husserr, associée en charge des clients et de l'innovation chez PwC. Un de ces défis sera de « cerner les risques improbables, susceptibles d'avoir un impact majeur, comme ceux liés aux enjeux technologiques ». Bien qu'accélérée, la métamorphose ne fait que commencer. ■

MARJORIE CESSAC

« La disparition du travail comme projet commun n'est pas neutre »

FANNY LEDERLIN, doctorante en philosophie à l'université Paris-1-Panthéon-Sorbonne, est l'auteur de l'essai *Les Dépossédés de l'open space* (PUF, 276 pages, 19,90 euros).

Bureaux dispersés, salariés nomadisés, essor des « freelance »... Quel impact cela a-t-il sur notre rapport au monde ?

Si nous nous sommes mis à télétravailler aussi facilement, c'est d'abord parce que les technologies de profonds prétextes mutations managériales étaient déjà à l'œuvre, comme l'individualisation du rapport au travail, la déliaison ou la tacheronisation des travailleurs. L'un des risques majeurs du télétravail réside dans l'accélération du phénomène d'atomisation des travailleurs, initié depuis les années 1980. Depuis lors, les doctrines managériales n'ont eu de cesse que de « casser » les collectifs en individualisant les relations de travail, à commencer par les négociations salariales. Résul-

tat? Nous n'avons pas eu de difficulté à travailler sans les autres et à réaliser docilement nos tâches, seuls dans nos domiciles. Or cette disparition du travail comme projet commun n'est pas neutre.

Nombre d'entreprises disent préférer des solutions qui font cohabiter un télétravail limité et du présentiel. Cela ne constitue-t-il pas une avancée ?

Les solutions hybrides sont certainement meilleures que le 100 % télétravail. Pour autant, même s'il est limité à deux jours, le télétravail risque de poser des questions très complexes. À l'évidence, la majorité des salariés le perçoit désormais comme un acquis, et même un droit à part entière. Mais comment maintenir la cohésion d'une entreprise si chaque salarié peut choisir son jour de télétravail? Au-delà de ces sujets d'organisation, j'ai peur que les salariés qui espèrent y gagner un « bien-être » ne déchantent, car plus qu'une maîtrise

entre la vie privée et la vie professionnelle, c'est à une confusion des deux que le télétravail aboutit, et même à une invasion du travail dans le domicile. En fait, les promesses d'indépendance et d'agilité relèvent de la rhétorique des plates-formes numériques. Loin de ces beaux discours, le télétravail pourrait en fait accélérer la délocalisation des services dans les pays où les salaires sont moins élevés, à l'image de celle que l'on a connue dans l'industrie.

En dépit d'un discours plus ouvert à l'égard de ces nouvelles façons de travailler, certains patrons restent méfiants. Pourquoi ?

Parmi les raisons, figure sans doute l'inconnue quant à la productivité des salariés en télétravail. Il y a peut-être aussi la peur de la perte de contrôle – crainte qui, à mon avis, n'a pas lieu d'être dans la « société de la performance » qui est la nôtre... Et puis celle de la dilution de la culture d'entreprise, qui fait partie de ses actifs

immatériels, au même titre que les brevets ou les talents. A ce titre, la question de la formation des jeunes doit interroger : le télétravail complique leur apprentissage et la transmission des savoirs.

Ces nouveaux modes de travail, en réduisant nos déplacements, pourraient contribuer à la lutte contre le changement climatique, même si les impacts du numérique sont loin d'être neutres. Qu'en pensez-vous ?

Oui, l'usage du numérique n'est pas forcément écologique. Et pour ce qui est de réduire la fracture des territoires, je ne crois pas au tout-solutionnisme technologique. La crise actuelle doit nous conduire à réfléchir à des formes de production parcimonieuses, à des modes de travail localisés, collectifs et surtout incarnés, à mille lieues d'un télétravail qui, lui, s'inscrit dans la logique productiviste qui détruit l'environnement. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR M. CE.