

Télétravail : comment

HubEco Ce premier rendez-vous 2021 – en distanciel – a permis à nos partenaires de réfléchir et échanger sur le télémanagement, en cette période de crise mais aussi à long terme

Fusion du Club Eco et du HubBusiness, le tout nouveau « HubEco » du groupe Nice-Matin est enfin là ! Objectif : fédérer un réseau business ancré dans le territoire. Une plateforme dédiée aux entrepreneurs et dirigeants enthousiastes. Prêts à débattre sur les évolutions des usages, à échanger sur l'importance de rassembler leurs communautés ou encore à communiquer différemment sur les valeurs de leurs sociétés.

Le premier rendez-vous de ce HubEco nouvelle version s'est tenu jeudi matin en distanciel – crise sanitaire oblige. Autour de tables rondes virtuelles, nos partenaires ont ainsi échangé sur le télétravail et le télémanagement. Denis Jacquet, notre invité expert, était là pour guider leur réflexion. Dbriefing d'un petit-déjeuner passionnant entre professionnels passionnés.



Selon l'étude Happymedics réalisée en novembre 2020, 57 % des sondés prônent la mise en place d'un temps partiel après la crise sanitaire, soit deux à trois jours de télétravail par semaine et une présence au bureau le reste de la semaine. (Photo Unsplash)

Le télétravail n'est pas une solution, attaque notre invité, Denis Jacquet. *C'est un outil au service d'une vision.* Cet entrepreneur engagé et touche-à-tout est expert des questions économiques et sociétales dans le monde de l'entreprise. Au cœur de cette réflexion menée tambour battant par nos quatre tables rondes virtuelles de professionnels (lire les restitutions de nos porte-paroles en page suivante) : l'équilibre. Comment le doser, comment l'appréhender, comment transformer le télétravail subi de la Covid 2020 en télétravail choisi ?

Six interrogations pour trouver du sens

En préambule des échanges, Denis Jacquet a listé six interrogations

pour guider la réflexion de nos partenaires professionnels.

- **Quelle est votre stratégie ?**
« La digitalisation totale est-elle l'axe de développement que vous souhaitez pour votre entreprise ? » Perte de contrôle, désacralisation du bureau... A l'inverse, le télétravail permet des économies (locaux, déplacements) et il existe aujourd'hui de nombreux outils afin de s'assurer du travail de vos collaborateurs à distance.
- **Cela correspond-il à votre activité, votre culture ?**
Le télétravail peut-il s'incarner dans votre entreprise ? « Certaines structures estiment que la hiérarchie doit passer

par un contrôle physique de ses collaborateurs. »

- **Qui souhaite le télétravail ?**
Est-ce davantage les salariés ou la direction ? « Le télétravail, c'est un peu un mariage avec séparation des corps », illustre Denis Jacquet. Il faut donc se préparer et mettre en place un accompagnement.
- **De quel contexte parle-t-on ?**
Le télétravail de 2020 a été mis en place en urgence à cause d'une crise sanitaire sans précédent. Les collaborateurs n'ont pas forcément l'équipement adapté à domicile (informatique et ergonomique) et certains ressentent le besoin de revenir

au bureau. Un télétravail « choisi » ne peut pas s'envisager de la même façon.

- **De quelle formation a-t-on besoin en priorité ?**
« C'est un facteur essentiel à prendre en compte : le problème numéro un des collaborateurs en télétravail en 2020 a été l'addiction. L'accès permanent au frigo, le verre de vin à n'importe quelle heure dans un contexte de manque d'interactions sociales... »
- **Quels liens à mettre en place ?**
« Nous sommes des animaux collaboratifs, on a besoin de small talks, de discussions à la machine à café... » Quels outils peut-on inventer pour créer du lien ?

Besoin d'aide

Numéro d'écoute
Pour les salariés en difficulté qui ne bénéficient pas de dispositif de soutien psychologique dans leur entreprise, un numéro d'écoute a été mis en place par le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion. Ce service téléphonique est anonyme, gratuit et ouvert 24 h/24, 7 j/7, mobilisant jusqu'à 70 psychologues. Objectif : écouter et conseiller les salariés pour éviter les dépressions et burn-out. Il s'agit du 0.800.13.00.00.

#hubeco

HubEco
GROUPE nice-matin

LE RÉSEAU BUSINESS QUI VOUS POSITIONNE AU COEUR DE L'ACTUALITÉ ÉCONOMIQUE DE NOTRE TERRITOIRE

nice-matin
var-matin

Pour rejoindre les partenaires du Hub Éco : hubeco@nicematin.fr

trouver l'équilibre ?

« Prendre en compte la situation personnelle de chaque individu »

« Nous avons surtout débattu de la situation de vie des collaborateurs. Car le télétravail peut être vécu de façon très différente et selon de nombreux facteurs : la nature du poste, évidemment, mais aussi la situation personnelle : le lieu de vie, le type d'habitation, si la personne a un conjoint, des enfants... Le télétravail peut, certes, apporter créativité et souplesse, notamment en supprimant les contraintes des horaires de bureau. On a également vu que cela pouvait être un fléau pour la déconnexion. Et peu



Céline Alunni, Albax Carrosserie.

importe son poste... On pensait que seuls certains secteurs étaient impactés, comme les personnes travaillant dans la communication mais, dans les faits, on a vu des comptables se connecter à 22 heures. Tout le monde peut être touché par cette ultra-connexion. Il est essentiel pour les entreprises de se structurer afin de mieux penser l'après-Covid : réfléchir au télétravail de façon pérenne. Et outre l'organisation technique, il faut surtout mieux accompagner et fédérer les équipes. »

« La relation de confiance en télémanagement est essentielle »



Julie Magnan-Antonini, Cap 3000.

« Une véritable stratégie d'entreprise, voilà tout le challenge du télétravail. Il dépend avant tout de la stratégie de management mis en place dans l'entreprise. Toutefois, il est primordial que chacun prenne ses responsabilités. Les managers doivent fournir à leurs équipes les bons outils et la formation nécessaire. Les collaborateurs doivent également être sensibles à ces enjeux. La relation de confiance est une notion phare et elle permet de maintenir le lien avec les équipes. C'est une réflexion globale à mener. Le télétravail doit être proposé et non imposé, car il peut être vécu différemment en fonction des individus. Il faut donc former les équipes mais surtout se rendre disponible pour pouvoir les accompagner au mieux. Il faut également favoriser la circulation des informations et le partage, remplacer le *small talk* de la machine à café pour continuer à découvrir la richesse de ses collaborateurs. »

« Il y a des inégalités à encadrer »

« Après cette année de télétravail global et contraint, on constate plusieurs dichotomies. Il y a les équipes support pour qui la transition était simple et les équipes réseau ou conseil qui ont besoin d'être sur le terrain et qui perçoivent parfois le télétravail comme un privilège réservé à d'autres. On note aussi une opposition dans la vision du télétravail. Contrairement aux pays du nord de l'Europe habitués au *flex-office*, ici, le bureau fait encore figure de statut. Et puis, il faut encadrer davantage le télétravail. Les questions matérielles des équipements ont été rapidement traitées. Ce n'est pas le cas pour ce qui relève de la santé (ergonomie, posture), de la protection des données ou encore du management. On a de nombreux managers qui dépensent beaucoup d'énergie et s'épuisent pour encadrer au mieux leurs équipes. On a fait un bond énorme sur le digital avec de nombreux nouveaux outils, il faut maintenant trouver un équilibre. »



Emilie Guérin Balderacchi, Caisse d'Épargne Côte d'Azur.

« Cela donne l'opportunité de faire grandir ses collaborateurs »

« Il y a de nombreux avantages à recourir au télétravail, notamment en termes d'optimisation du temps et d'autonomie. C'est notamment l'occasion de faire grandir ses collaborateurs et une réelle opportunité si l'entreprise connaît bien ses salariés. *A contrario*, la frontière est mince entre vie privée et vie professionnelle. Il n'y a plus de coupure surtout dans un contexte où nous sommes également privés de vie sociale... Les journées sont denses. C'est pourquoi il faut s'organiser dès maintenant pour l'avenir, de façon à être plus productif. L'entreprise ga-



Jérémy Minucelli, GIP Grand Prix de France.

gnera ainsi en rentabilité. Avec Brice Farrugia de la Fondation Université Côte d'Azur, nous avons constaté qu'il y a des similitudes entre le monde de l'entrepreneuriat et celui des étudiants. Les étudiants de première année sont démunis alors que ceux de master s'organisent et gèrent mieux la situation. Tout comme certains salariés ont besoin de cadre et manquent de rigueur lorsqu'ils sont isolés alors que d'autres sont davantage performants chez eux. Il faut trouver le dosage et faire du cas par cas. »



Point de vue Denis Jacquet, entrepreneur et invité expert

« Préparer le télétravail d'après-Covid »

demande ainsi un accompagnement mené avec finesse et au plus près des salariés et de la hiérarchie. « *Télémanager et télétravailler, ça ne s'improvise pas, ça s'apprend. Nous avons trois à quatre mois pour préparer le monde de demain afin de ne pas être pris au dépourvu.* »

Une concertation nécessaire avec l'ensemble des collaborateurs

Denis Jacquet conseille d'ailleurs aux entreprises d'amorcer cette transition avec un microbilan de chaque service : « *Les situations et les personnes sont différentes même au sein d'une même équipe. Il faut aboutir à des compromis.* » Une importante concertation avec l'ensemble des parties prenantes (direction, salariés, syndicats) est nécessaire. Le maître mot étant de trouver le juste équilibre pour que les collaborateurs n'aient pas l'impression de subir une

situation mais plutôt de la choisir. Les entreprises n'ont pas la même culture, la même hiérarchie, les mêmes postes de travail et les mêmes contraintes. « *On doit penser cet outil dans une organisation plus vaste, pour avoir le temps de réagir au moment où les gens vont revenir dans les entreprises.* » Car « *le télétravail doit être vu comme un outil et non comme une solution*, abonde André Boyer, directeur du campus de Nice de l'ipag Business School. *On doit être à la fois dans la préparation et l'anticipation d'un nouveau contexte hors crise sanitaire.* »

Une vision globale à définir, un cadre législatif à trouver

Le fait est que le télétravail est entré dans le quotidien des Français. Il va donc devoir être normé pour devenir pérenne, sans que les salariés ne subissent une période de flottement.

« *C'est une nouvelle forme d'organisation qui doit être mise en place de façon globale.* » La réflexion doit ainsi porter sur les outils évidemment, mais aussi le travail collaboratif, le cadre législatif ou encore l'immobilier. « *Demain, de nombreuses entreprises vont laisser les bureaux traditionnels et investir des espaces de coworking dans les grands centres urbains, et faire de la cross-fertilisation pour croiser les compétences et tirer le meilleur de leurs collaborateurs, dans le but de faire naître la créativité.* » Cette flexibilité sera plus simple à mettre en œuvre pour les petites et moyennes structures, que pour les grandes entreprises. Denis Jacquet estime que ces dernières auront besoin d'une à deux années de préparation. Il est donc urgent de se mettre au travail dès maintenant. « *Tout est une question d'équilibre même lorsque l'équilibre de la société change* », conclut l'expert.

« *Si une entreprise pense à pérenniser le télétravail et si elle veut en faire un outil de demain, il faut se préparer dès maintenant*, juge Denis Jacquet. *La seule et unique question à se poser est comment l'entreprise doit organiser la sortie de la Covid ? C'est un investissement qu'il faut faire aujourd'hui.* » Cela comprend notamment des outils de gestion des salariés à distance et un contrôle de la communication. « *Le télétravail sera d'autant mieux vécu par tous les collaborateurs s'il est bien anticipé et préparé.* » Ce nouvel usage