

Le casse-tête des entreprises normandes face à leur déconfinement

Emploi. Gestion du télétravail, importantes mesures sanitaires, stratégies managériales à revoir : après l'arrêt forcé, les entreprises normandes organisent leur plan de reprise d'activité. Tant bien que mal.

Guillaume Hamonic

Depuis l'annonce du confinement, seules certaines entreprises ont réussi à passer entre les gouttes : « Nous ne nous sommes pas arrêtés de travailler. Il en allait de la survie de l'entreprise et de la continuation de l'emploi. On ne va pas se leurrer, beaucoup d'entreprises ne s'en remettront pas », annonce tout de go Guillaume Milert, dirigeant du centre d'appel Ceacom au Havre . L'entreprise « est en train de retrouver un absentéisme normal en avril », notamment grâce à un recours massif au télétravail. Sur ses 500 salariés, 100 sont en télétravail, un nombre qui devrait doubler « d'ici juin » .

« Nous étions à zéro de chiffre d'affaires, nous devons reprendre », explique de son côté Arnaud Visse. Après avoir arrêté son entreprise « en bon soldat », lors de l'annonce du confinement, le dirigeant de l'entreprise Coulidoor, spécialiste de l'aménagement de l'espace et des rangements sur mesure auprès des professionnels, relance ses sites industriels, dont celui de Verson , à côté de Caen , où il emploie 180 de ses 300 salariés. Depuis le 6 avril, l'entreprise travaille sur son plan de reprise d'activité (PRA) avec un objectif de taille : « Assurer la sécurité sanitaire des salariés et

fournisseurs. Notre responsable Qualité sécurité environnement a été chargé d'identifier toutes les situations possibles, notre Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) a ensuite complété, selon l'expérience de chacun. Enfin, nous avons adressé le Plan à la Direccte (NDLR : Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) », déroule le dirigeant. En découle une organisation radicalement différente de l'entreprise « Il n'y a plus qu'une seule entrée sur site où un référent Covid fait de la sensibilisation. Les salariés mettent et enlèvent leur tenue de travail chez eux, les roulements des groupes de 20 travailleurs sont espacés de dix minutes pour éviter qu'ils se croisent sur le parking. Sur ces dix minutes, les ouvriers qui quittent leur poste doivent nettoyer l'intégralité des outils de travail, de la poignée du meuble sur lequel ils travaillent à l'embout de la visseuse. » Aujourd'hui, l'entreprise n'a plus que 5 % d'absents dans ses rangs, et compte sur un « effet 11 mai » sur les volumes de commandes, qui ont baissé de 66 %. Arnaud Visse s'estime toutefois chanceux : « certaines entreprises ne rouvriront

pas » .

« Cette reprise sera difficile pour beaucoup », confirme, à Rouen , Patrick Raillard, directeur de l'association régionale pour l'amélioration des conditions de travail qui conseille les entreprises de la région sur leur PRA. « C'est comme s'il fallait repartir d'un début d'année, mais avec de grosses incertitudes sur sa fin », décrit Patrick Raillard, avant de poursuivre : « En interne, il y a de gros enjeux managériaux. Du dirigeant à l'encadrant, les managers sont énormément sollicités puisqu'une activité normale fonctionne par projet, et là, la distance suppose une réorganisation de l'activité. Je conseille également de partager les données économiques de l'entreprise, parce que les salariés doivent être au courant de l'urgence dans laquelle elle se trouve. » Selon Patrick Raillard, « la crise révèle des comportements binaires. Soit le salarié est beaucoup plus investi, très motivé et prêt à faire des tâches qu'il ne faisait pas auparavant, soit, au contraire, il va y avoir une vraie difficulté à le remotiver, à lui faire reprendre le rythme soutenu de la reprise. » Selon le directeur, aucun doute, « c'est le moment de poser sur la table la question de

l'engagement au travail. Les CSE (NDLR : Comités sociaux et économiques) doivent être utilisés non seulement pour la sécurité, mais aussi pour réorganiser l'activité, aménager le temps de travail et solliciter l'engagement des salariés.

»

« Ce qui nous inquiète, c'est pour l'instant le manque de place pour la démocratie sociale en entreprise », commente le Normand Bertrand Brulin, syndicaliste affilié à la CFDT. La pierre angulaire de la reprise est située à ce niveau-là : à partir du moment où la stratégie est partagée et concertée, les gens se retrouveront mieux dans leur structure professionnelle. »

Les salariés du port du Havre, actuellement en télétravail, se rendront à nouveau, deux jours par semaine jusqu'en septembre, au « bâtiment bleu », le siège du grand port maritime du Havre : *« Ce sera un retour progressif, c'est pas mal comme ça »*, commente un salarié administratif. *« Ça permet de remettre en route la machine. C'est important de retrouver le milieu professionnel. »*

Une position qui n'est pas partagée par Élodie (*), trentenaire rouennaise qui travaille dans le milieu de la communication : *« Depuis l'annonce de la reprise, j'ai le blues du dimanche soir. Je me demande si mon travail a du sens, si je suis prête à y consacrer les trente prochaines années de ma vie.*

Honnêtement, rien n'est moins sûr. »

Guillaume Hamonic

(*) Le prénom a été modifié.

Franck Zorn est le cofondateur de Deskeo, premier opérateur de bureaux flexibles en France. Depuis mars, l'entreprise a publié deux sondages sur les effets du confinement sur les salariés, et

conseille aujourd'hui ses clients sur leur plan de déconfinement.



Franck Zorn

Quelles sont les mesures sanitaires à mettre en place ?

Franck Zorn : « Il faut doubler les mesures et étaler les arrivées. Cela va être exponentiel : le marquage au sol, les gels hydroalcooliques, les masques et potentiellement les gants. Il faut mener une réflexion sur les transports, éviter les queues à 8 h 30 et repenser les plages horaires. »

Comment décider qui revient en entreprise et quand ?

« Il faut se demander comment faire pour accompagner et rassurer les salariés les plus en difficulté, et ceux qui ont peur du virus. Il faut ensuite organiser l'espace pour garder les distances sociales et cela nécessite de réduire la densification. On conseille des questionnaires, ou quelques appels pour les petites sociétés, pour déterminer qui doit rester en télétravail et qui doit revenir.

Une fois que ceux qui peuvent revenir ont été identifiés, il peut être intéressant de diviser les équipes en trois groupes pour permettre à tout le monde de revenir au bureau à tour de rôle. Lorsque l'équipe A du marketing revient au bureau, pour une durée de deux semaines pour se caler sur la quatorzaine, l'équipe B et C sont en télétravail. L'idée, c'est d'être entre 20 et 30 % d'effectifs au

bureau, car cela permet de respecter un niveau de densité bas, et parce que cela crée un cadre de réaction si quelqu'un tombe malade dans une des équipes. »

Avec son recours massif lors de la crise, est-ce que le télétravail peut devenir un levier pour les RH après le déconfinement ?

« C'est ce que montre notre enquête, 62 % des Français voudront faire plus de télétravail après le confinement, mais presque un Français sur deux redoute que son employeur s'y oppose par culture du présentisme ou manque de confiance. Ceux qui ont eu une expérience positive du télétravail vont avoir un regard négatif sur ceux qui le refusent et cela va pousser les sociétés à l'adopter plus massivement. Il y a encore une culture du présentisme qui fait que beaucoup d'employeurs veulent voir leurs salariés. Ils les gèrent par leur présence et pas par la performance. Mais la crise demande des changements profonds et une organisation différente. »

La tendance en entreprise depuis plusieurs années est de casser les silos. Vont-ils marquer, à l'heure du déconfinement, un retour en force ?

« Oui, c'est le retour des silos, en raison du contexte et par mesure de sécurité car ils permettent de diviser et de confiner. Les grands open-spaces, conçus pour les casser, ne sont aujourd'hui pas dans une position avantageuse. Ils ont moins de barrières et donc permettent une plus facile circulation du virus. Si les gens apprécient le télétravail, c'est aussi parce qu'ils ne peuvent pas toujours travailler tranquillement au bureau. L'enjeu, à moyen terme, c'est de concevoir à la fois des lieux de convivialité très différents, mais aussi des espaces où s'isoler. ■