



Entreprises: le grand chaos

Entre le télétravail, le nomadisme, le freelancing, l'hybridation et l'obsession du "time tracking", les entreprises perdent-elles la boussole en matière de gestion du temps ? Enquête.

remarque que certains sont restés dans le même mode d'organisation, avec des horaires fixes, explique-t-il. On les pousse à ne pas hésiter à faire du vélo s'ils en ont envie ou à aller chez le dentiste en heure creuse s'ils en ont besoin. Mais, regrette-t-il, on a été conditionnés par l'ère industrielle.»

Hybridation: le nouveau normal

Si le *full remote* ne concerne que quelques sociétés, le travail hybride, mélange de présentiel et de télétravail, est devenu le «nouveau normal» : 69% des entreprises ont conservé des habitudes de travail à distance après la crise sanitaire, selon une enquête d'OpinionWay pour Slack, réalisée en novembre dernier. Un tiers ont maintenu le télétravail sur le même rythme, voire l'ont augmenté. Si certains managers mettent la pression pour reprendre le contrôle en présentiel, le retour en arrière n'est pas une option pour les directions. «Le marché de l'emploi est très tendu et les employeurs ont compris que la



En 2020, après vingt ans de vie parisienne, David Bernard, le patron d'AssessFirst, a fermé ses locaux de la rue du Sentier : «Avec nos 55 salariés, nous avons choisi le *full remote* peu avant le premier confinement, explique le dirigeant de cette société spécialisée dans le recrutement prédictif. Petit à petit, chaque équipe a créé ses routines.» Et chaque salarié, taillé son chemin de *digital nomad*. La moitié a quitté Paris, certains pour la province, d'autres pour l'Europe du Nord, le Royaume-Uni, le Maroc, voire les Etats-Unis... David Bernard, lui, a posé ses valises à Palma de Majorque, aux Baléares, après des escales en Toscane et à Ibiza. Le travail en asynchrone ne semble pas poser de difficultés : les salariés installés aux Etats-Unis ont un planning de livraison qui leur permet de s'organiser. Et, en matière d'objectifs, chaque collaborateur doit pouvoir annoncer trois éléments sur lesquels on lui demandera un progrès dans le mois ou le trimestre. L'entreprise a perdu trois personnes dans cette nouvelle organisation, mais a presque doublé d'effectif depuis. Si les salariés travaillent d'où ils le souhaitent, le rythme de travail sur une journée n'a, selon le patron, pas beaucoup évolué : «On fait régulièrement des enquêtes et on



2 jours par semaine

**C'EST LA MOYENNE DE JOURS TÉLÉTRAVAILLÉS
À LA FIN 2021, CONTRE 1,6 EN 2019.**

48%

**DES SALARIÉS ENVISAGENT
DE TRAVAILLER DEPUIS
UN LIEU ÉLOIGNÉ DU SITE
DE LEUR ENTREPRISE.**

souplesse sur le temps de travail sert leur attractivité, indique Marlène Ribeiro, directrice exécutive de Michael Page Consulting. Les candidats en font un critère de choix, et poser la question du télétravail dès l'entretien d'embauche n'est plus tabou.»

Désormais, près de 40% de salariés télétravaillent. Et beaucoup manœuvrent avec des horaires atypiques. Comme Tristan, project manager à Paris, pour une multinationale de l'agroalimentaire. «Une petite partie de l'équipe est en France, mais la majorité, dont ma boss, sur la côte Est des Etats-Unis, explique-t-il. Je cale mes horaires sur les siens : matinée tranquille, mais travail jusqu'à 22 ou 23 heures, au moins pour checker les mails. D'autres Français, notamment parents de jeunes enfants, ont demandé des horaires plus classiques et travaillent en asynchrone avec les Etats-Unis. Je ne me plains pas, je peux avoir une vie sociale le soir sans le payer le lendemain matin !»

Les freelances, eux, ont abandonné depuis longtemps toute référence à des horaires classiques : «En ce moment, je bosse tous les week-ends, explique Lucas, web designer en région parisienne. Je sais que je suis la variable d'ajustement en matière de respect d'un calendrier pour mes clients, mais c'est aussi comme ça que je les fidélise. J'ai un rythme de boulot qui passe du simple au triple. En fin d'année, les budgets seront plus serrés, donc les commandes moins fréquentes.» Lucas n'a pas toujours été indépendant, il a profité d'un plan de départ de son ancienne entreprise. Il reconnaît que le changement d'habitudes a été dur. «Mais, aujourd'hui, je suis plus détendu. J'ai une autre conception des vacances : dès que j'en ai envie, je pars travailler face à la mer !»

Le nouveau monde du travail tertiaire n'est toutefois pas ensoleillé partout de la même façon. Au sortir de la crise sanitaire, la multiplicité des situations de travail et un leadership trop flou ou trop autoritaire cassent parfois l'ambiance. En revenant au bureau après des mois de *full remote*, Hugues, quadragénaire associé dans une agence de relations publiques parisienne, était ainsi plutôt optimiste : «On avait bien fonctionné à distance et il nous semblait que conserver un ou deux jours de télétravail nous permettrait plus de souplesse.» En réalité, c'est plutôt une logique de surveillance renforcée qui s'est installée pour les travailleurs à distance. Une réunion Teams tôt le matin, une autre tard le soir et, entre les deux, de multiples coups de fil individuels. «Avoir ses collaborateurs à distance génère des angoisses incontrôlables chez mon boss, explique Hugues. Dans une boîte de huit personnes qui facture essentiellement du temps à ses clients, c'est inconfortable. Moi-même, il m'arrive d'appeler un de mes collaborateurs pour lui demander ce qu'il fabrique, ce qu'il a produit. Et il faut reconnaître que sans le contrôle social des collègues en présentiel, certains semblent beaucoup moins engagés que d'autres. On n'a pas encore réfléchi à de nouveaux indicateurs d'activité. On s'était cru mature ? Pas du tout !»

Flicage et heures sup non payées

Ailleurs, c'est la technologie qui prend le relais avec un fort accent de Big Brother : l'avocat Eric Rocheblave a eu affaire depuis le confinement à plusieurs salariés clients qui «doivent faire coucou à la

caméra toutes les cinq minutes». Les mouchards électroniques nourrissent déjà un copieux contentieux, mais leur usage s'est multiplié. Hubstaff, ActivTrak, Teramind, DeskTime : tous surveillent les outils de collaboration, les emails, les navigations Internet... En novembre 2020, une étude réalisée par la plateforme logicielle GetApp révélait que 45% des employés travaillaient dans une entreprise utilisant l'un de ces programmes, dont 20% depuis la crise sanitaire. «Le lien de subordination permet à l'employeur d'encadrer et de contrôler l'exécution du travail, explique M^e Rocheblave. Mais les dispositifs utilisés doivent être proportionnés aux objectifs poursuivis, respecter la vie privée, et l'employeur doit en informer les salariés.» La Commission nationale de l'informatique et des libertés a d'ailleurs rappelé que certains d'entre eux – comme le «key-logger», qui enregistre toutes les actions réalisées sur un ordinateur avec un horodatage, ou la surveillance par caméra Web – sortaient du champ autorisé. Côté patronal, on invoque plutôt la nécessité de mesurer la charge de travail. Un autre gros souci à venir, d'après cet avocat, qui attend de nombreux contentieux sur le dépassement des horaires et les rappels d'heures supplémentaires.

De fait, les journées travaillées hors de l'entreprise sont souvent passées à la taille XXL. «Maintenant, me mettre au boulot à 7 h 30 me paraît complètement normal, indique Sonia, cadre au service RH d'un groupe industriel du CAC40. Je commence à traiter mes mails en petit-déjeunant. Il n'y a plus cette frontière entre la maison et le boulot, matérialisée par le trajet domicile-travail.» Chaque semaine, elle a un court échange sur sa charge de travail avec son manager, plutôt compréhensif : «Si je suis crevée un jour et que je prends plusieurs heures pour faire autre chose, il n'y a pas de problème», assure-t-elle, tout en reconnaissant que le manque d'effectifs empêche une vraie régulation.

Managers disponibles H24

Sur la ligne d'écoute et de soutien d'ICAS, société spécialisée dans la prévention des risques psychosociaux, les appels ont plus que doublé depuis le premier confinement et concernent en particulier le sentiment d'intensification des tâches. «Le travail réalisé à distance ou en asynchrone est moins

observable par les collègues ou les managers que sur site, analyse Mathieu Wilkens, psychologue du travail et responsable du soutien psychologique d'ICAS. Beaucoup d'employés compensent en se montrant très réactifs et en travaillant tard le soir.» Quant aux managers, il leur faut à la fois organiser des temps collectifs et suivre individuellement leurs équipiers. Chantal, employée dans une administration locale, reconnaît qu'elle plaint le sien : «On nous a autorisés à travailler sur une plage horaire de journée très large, ce qui permet notamment d'aller chercher des enfants à l'école, voire de faire des courses ou un jogging. Et les managers ont la consigne de nous apporter du soutien. Résultat, leur journée commence à la première heure de travail de l'un d'entre nous et se termine avec la dernière d'un autre.»

Comment les entreprises tentent-elles d'organiser ce chaos temporel ? D'abord en formant leurs salariés : Grégory Gallic, manager de la gamme efficacité professionnelle de Cegos, leader de la formation professionnelle en France, constate une «croissance de 20%, entre 2019 et 2021, des programmes consacrés à la gestion du temps, sur des volumes déjà historiquement importants».

Sur le plus long terme, les employeurs vont faire face à plusieurs défis de taille : convaincre leurs troupes qu'il est important de repasser au bureau ; refonder l'évaluation de la performance pour

67%

**DES SALARIÉS
SOUHAIENT
UN MANAGEMENT
PLUS AXÉ
SUR LA CONFIANCE,
LA PRISE
D'INITIATIVES
ET LE DROIT
À L'ERREUR.**

permettre une plus forte autonomie des salariés ; recréer des relations informelles pour conserver une capacité d'innovation et une culture d'entreprise ; rendre plus conviviales et collaboratives les heures passées au bureau... Ça, c'est l'affaire des directeurs de l'environnement de travail : «La notion d'immeubles serviciels s'impose, explique Latifa Hakkou, présidente de leur association professionnelle, l'Arseg. On crée des espaces de bien-être, des artothèques, une restauration plus saine... Ce sont des demandes exprimées par les collaborateurs.» Mais il faut être assez convaincant pour éviter les bureaux vides le vendredi – et, dans une moindre mesure, le lundi –, et la bousculade du présentiel en milieu de semaine. Une restauration premium sans supplément de prix ferait partie des pistes.

Quatre jours à l'essai

Les chartes et accords sur le télétravail sont aussi peaufinés pour encadrer cette réorganisation des lieux et temps de travail. Certains sont particulièrement ambitieux, comme celui du groupe pharmaceutique Novartis, qui compte 3 000 employés dans l'Hexagone. «Nous avons un accord classique mais, avec la pandémie, nous sommes repartis d'une feuille blanche», explique Alexandre d'Hauteville, directeur des relations sociales du groupe et vice-président du think tank Planète Social. Le texte accorde jusqu'à 100% de télétravail à distance, sans lieu défini. Mais une réflexion doit avoir lieu avec l'équipe du salarié et son manager pour analyser les tâches, collectives et individuelles, correspondant au poste avant que l'accord soit donné au salarié par son équipe. «Certains se sont installés en province, d'autres ont déménagé en région parisienne, poursuit le DRS. Chacun a aussi la possibilité de travailler jusqu'à deux mois par an hors des frontières, en Union européenne.»

Des formules de plus en plus innovantes, avec également le retour de la semaine de quatre jours. Portée en France depuis plus de vingt ans par l'euro-député Pierre Larrouturou, elle va devenir une réalité en Belgique pour des salariés volontaires, mais en contrepartie de journées plus longues. Au Royaume-Uni et en Espagne, des entreprises pilotes se lancent aussi. La France compte, elle, quelques précurseurs comme Yprema, société de recyclage

de matériaux, passée à quatre jours hebdomadaires depuis vingt-cinq ans, Bosch Rexroth, à Vénissieux, depuis 1998 et, depuis 2021, le distributeur informatique LDLC. Les deux derniers ont en plus réduit la durée hebdomadaire du travail à trente-deux heures, sans baisser les salaires. Laurent de La Clergerie, patron de LDLC, avait été impressionné, en 2019, par l'expérience de Microsoft, au Japon, qui accordait le vendredi à ses salariés et avait constaté une hausse de 40% de productivité. Il est devenu l'un des champions de l'équilibre vie privée-vie professionnelle et ses 900 salariés se disent satisfaits à 97%. LDLC reste l'une des sociétés les plus rentables de son secteur. Un exemple à suivre ? ■

Par Guillaume Le Nagard

43%
DES MANAGERS ESTIMENT
QUE LE TRAVAIL
À DISTANCE A COMPLEXIFIÉ
LEUR POSTURE.
48% SONT SÉDUITS
PAR LE TÉLÉTRAVAIL,
CONTRE **54%** AVANT
LA CRISE SANITAIRE.
36% SEULEMENT ONT
REVU LEURS PRATIQUES
DE MANAGEMENT.
22% ONT NOTAMMENT
RÉDUIT LA DURÉE
DES RÉUNIONS.