

eur de l'entreprise, il applique les  
 Nous n'avons pas de problème  
 1. Quitte à accompagner des per-  
 en télétravail lorsque c'est pos-  
 n prenant garde à ne pas couper  
 physique. À mon sens, il faut deux  
 'un côté, trois de l'autre, à répara-  
 me vous voulez. Mais les salariés  
 continuer à venir dans l'entre-

## ANISER LÉTRAVAIL

se en place du télétravail est une  
 n majeure et, comme tout chan-  
 elle doit être accompagnée»,  
 Stéphane Paysac. «Le télétravail  
 e organisé, et tout le monde  
 e à dire qu'il ne peut être le seul  
 ératore. Un salarié en télétravail  
 ours de la semaine, ce n'est pas  
 a risque d'isolement, d'altéra-  
 l'équilibre vie personnelle/vie  
 mnelle.

ème est qu'en mars, la mise en  
 télétravail a été brutale. Bien  
 l fallait s'adapter! Mais des  
 se sont retrouvées désorganisé-  
 e comme des organisations de  
 ins, qui ont dû apprendre à  
 avec leurs enfants à la maison,  
 it ne pas parvenir à la qualité  
 l demandée. En gestion des  
 ysychosociaux, c'est ce que l'on  
 qualité empêchée.»

## LA CRISE A AJOUTÉ PRESS ET DE ÉTÉ À DES IONS PARFOIS COMPLIQUÉES, ET FAIT BASCULER DU É LA PATHOLOGIE.

Stéphane Paysac

de dirigeants ont eu du mal  
 enir leur personnel au tra-  
 firme André Falcomata,  
 général de la CPME Haute-  
 beaucoup «ont eu du mal  
 situation particulière créée  
 d et les absences de certains  
 le leur personnel, pour des  
 de garde d'enfants, ●●●



## ORGANISATION LES MANAGERS FACE À L'APRÈS-CONFINEMENT

Pendant le confinement, Odile Boudot, psychologue du travail au Centre de gestion du stress de l'Ain, à Bourg-en-Bresse, a créé un «atelier de demain», pour permettre aux dirigeants de se positionner sur l'après, sur la demande future, sur les impacts économiques à attendre. «En psychologie, on définit le choc comme un événement inattendu, en lien avec la mort ou, en tout cas, la fin de quelque chose, générateur de forte émotion et dont on ne parle pas. Tout le monde n'a pas vécu le confinement comme un choc, mais on a certainement vécu un événement peu commun. On sait, par l'expérience des précédentes épidémies, qu'un confinement supérieur à dix jours a nécessairement des impacts sur la santé mentale. Dans mes ateliers, j'ai d'abord interrogé les participants sur les aspects positifs de la situation : rapport différent au temps, réduction du bruit et de la pollution, autonomie renforcée, réunions plus courtes et mieux ciblées sont les principaux éléments cités. Les aspects négatifs sont évidemment : les inquiétudes sur l'avenir, les difficultés économiques et d'organisation du travail à domicile, ainsi que la perte de lien social. Dans leur vision de l'après, beaucoup disent vouloir consommer différemment, repenser leur mobilité et leur rapport au travail, ne plus perdre leur temps dans les transports, encore moins dans des réunions insuffisamment préparées où aucune décision n'est prise. Face à ces aspirations nouvelles, les dirigeants doivent se poser la question de l'utilité de leur structure, du sens, de la cohérence, de l'aspect essentiel.» La psychologue est cependant consciente que ces derniers se trouvent

face à un double défi : poursuivre leur activité, tout en imaginant un futur aux contours encore mal définis. Elle invite d'ailleurs les dirigeants à sortir de leur isolement. La tentation de s'isoler est un piège dans lequel les managers devront aussi empêcher leurs salariés de tomber. Elle les incite à animer des réunions de retour de crise.

Les changements managériaux initiés durant la période invitent à développer la notion de «capital confiance», à adopter une approche différente du contrôle, à décréter la fin du présentiel à tout prix, au profit d'une approche du travail par projet et par équipe. Pour Emmanuel Maquet, directeur de 3A Conseils, structure d'appui et de conseil en RH, si le confinement a montré que le télétravail pouvait être facteur de performance et d'efficacité, ou même de qualité de vie, il a aussi révélé ses limites : problèmes d'équipement, besoin de formation, droit à la déconnection et maintien de la cohésion des équipes. «Il est important de se mettre d'accord sur un fonctionnement collectif et de le remettre en question régulièrement. Il faut identifier des plages de disponibilité pour discuter avec les équipes et maintenir des temps de convivialité, même virtuels», suggère-t-il. «Il est nécessaire également de valoriser les initiatives collectives et individuelles, ainsi que de veiller à l'équité de traitement. Si untel peut télétravailler et pas son collègue, on doit expliquer pourquoi. Le dialogue est porteur de solutions.»

Sébastien Jacquart

23,64%

Les répondants à l'enquête Medef (Cf. p. 22) estiment à 23,64% que l'organisation collective de l'équipe s'est améliorée avec la pratique du télétravail. Elle s'est dégradée pour 20,88% des personnes, et rien n'a changé pour 48,55%.

▲ Odile Boudot, psychologue du travail, et Emmanuel Maquet, conseil en RH et management, intervenaient le 13 octobre, dans le cadre d'un afterwork de la CPME de l'Ain.