

Laisser le choix du télétravail est une option plébiscitée dans presque tous les secteurs

# Flexibilité au travail, nouveaux enjeux pour les

Face à la pandémie, l'importance de l'environnement des salariés semble avoir pris un autre tournant ces derniers mois. Plusieurs entreprises recentrent le bien-être et l'humain au cœur de leur *management*. Du télétravail à de nouvelles installations, en passant par une organisation flexible, des méthodes variées sont utilisées pour conserver les talents. Tour d'horizon.

16

**D**urant la crise sanitaire, le télétravail a pris une place prépondérante. Il devrait perdurer avec un modèle hybride car la productivité des salariés aurait progressé de 74%

dans les entreprises françaises au troisième trimestre 2020, grâce à un temps de trajet réduit, des horaires flexibles et l'adoption d'outils collaboratifs virtuels, constate le rapport du Capgemini





## entreprises

Research Institute : « *The future of work : from remote to hybrid* », qui se base sur deux enquêtes réalisées en septembre et en octobre 2020.

### Trouver l'équilibre entre bureau et travail à distance

De par son activité, Mega International, éditeur de logiciels et cabinet de conseil, a été confronté très tôt au télétravail, il concernait 20% de l'effectif. La transformation s'est accélérée ces derniers mois pour les 180 collaborateurs. Actuellement, 85% sont en télétravail deux à trois jours par semaine. La réflexion a été réalisée avec tous les *managers*, pour définir un cadre adapté à chaque équipe. Aux ressources humaines,

un salarié est présent au bureau tous les jours, pour d'autres services, c'est un jour commun hebdomadaire.

S'adapter au cas par cas est également ce qu'a choisi de faire Data Legal Drive, logiciel de pilotage de conformité RGPD. Dotée de deux bureaux à Boulogne-sur-Mer et à Paris, l'entreprise est passée de dix collaborateurs en 2018 à soixante-dix fin 2021. Elle affiche un *turn-over* de 0% en trois ans. « *Notre objectif reste de conserver un taux très bas car nous avons envie que les collaborateurs évoluent en même temps que la société, que tout le monde puisse s'épanouir, c'est notre ligne conductrice. Nous sommes une jeune entreprise, ça serait dommage qu'à notre niveau on ne réussisse pas notre mission du bien-être au travail* », précise Manon Filhol, responsable ressources humaines au sein de Data Legal Drive. Ainsi, plusieurs formules ont été mises en place suite à la pandémie : le télétravail régulier, avec deux jours à domicile et trois jours au bureau, ou le télétravail complet. « *Sur soixante-dix collaborateurs, dix ont choisi la dernière option. Je pensais que nous aurions plus de demandes en 100%. Certains ont opté pour ne pas en faire du tout. Dans tous les cas, il était important pour nous de ne rien imposer* », détaille Manon Filhol.

Laisser le choix du télétravail est une option plébiscitée dans presque tous les secteurs, même par l'Urssaf Caisse nationale. En septembre dernier, elle a signé un nouvel accord élargissant les modalités d'accès aux employés pouvant réaliser au moins une partie de leur activité à distance, quel que soit leur contrat (CDI, CDD, alternance, stage) et leur ancienneté. Ces derniers ont droit à 120 jours par année civile ou trois jours hebdomadaires. Un programme d'équipement en ordinateurs portables et casques audio et une aide à l'achat d'équipement mobilier sont développés pour soutenir les collaborateurs. Offrir plus de souplesse était essentiel pour l'Urssaf.

La flexibilité choisie par les entreprises permet de contenter les deux visions des salariés. Le collectif, avec une présence sur site, a sa place. 56% des collaborateurs se sentent plus engagés lorsqu'ils travaillent sur site et 61% ont le sentiment d'y être plus efficace pour les projets d'équipe, selon le Baromètre annuel Télétravail 2021 de Malakoff Humanis. Basé sur des données de 2020, il indique que près de la moitié des salariés ne notent pas de changement en allant au bureau ou en restant chez eux. Pour parvenir



Manon FILHOL

Responsable ressources humaines  
au sein de Data Legal Drive

« *Notre objectif reste de conserver un taux de *turn-over* très bas car nous avons envie que les collaborateurs évoluent en même temps que la société, que tout le monde puisse s'épanouir* »

Social | RH & management

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE DES COLLABORATEURS ■■■■



**Karima CHAUVALON**  
 DRH chez  
 Mega International

« Les recrutements sont des épreuves de séduction, il faut que les conditions plaisent aux candidats dès le départ »

à un équilibre, les entreprises choisissent le modèle à appliquer en se mettant à la place de leurs collaborateurs. « Le bien-être va au-delà d'installer un baby-foot, il faut qu'on ait une approche positive et plus moderne pour recruter, fidéliser les salariés et avoir des équipes engagées », constate Karima Chauvalon, DRH chez Mega International. « Les recrutements sont des épreuves de séduction, il faut que les conditions plaisent aux candidats dès le départ », déclare-t-elle.

**Flex Office vs bureaux personnels**

Pour attirer les employés au bureau, repenser l'environnement s'est imposé naturellement. Une étude menée par Censurwide pour Fellowes Brands en juin 2021, indique que plus de neuf employés européens sur dix (91 %) estiment que la satisfaction à l'égard de leur espace de travail est importante à leurs yeux, au bureau comme chez eux. 90 % des sondés en France déclarent que la satisfaction ressentie à l'égard de leur espace de travail améliore leur productivité de plus de 25%. Les DRH mettent en place des méthodes différentes.

Chez Data Legal Drive, « nous avons voulu conserver un bureau attiré pour chaque employé en télétravail régulier, même si cela représente un coût plus important », déclare Manon Filhol. Du côté de Mega International, le chemin inverse a été effectué. « Nous sommes passés au flexi-bureau, avec des points d'ancrage pour que les travailleurs ne se sentent pas perdus. L'objectif était de favoriser l'émergence de nouveaux modes de fonctionnement, pour proposer un cadre différent de la

pure production que l'on peut faire chez soi », explique Karima Chauvalon. Pour les RH, le challenge fut d'inverser la proportion de bureaux individuels au profit d'espaces de coworking et de salles de réunion. Ces lieux visent à stimuler l'inspiration, la créativité et le *brainstorming* en équipe. Créer des espaces communs, où les employés ont envie de rester, est devenu ainsi indispensable pour de nombreuses sociétés.

**Organisation des RH**

Certaines entreprises ont d'ailleurs privilégié les espaces communs de détente, comme le Groupe Atlantic, spécialiste du confort thermique. « Nous avons proposé l'option télétravail. En moyenne les collaborateurs choisissent une journée de télétravail hebdomadaire. Le reste de la semaine, ils viennent avec plaisir dans notre nouveau siège parisien. Ils apprécient les zones communes soignées, comme le restaurant et ses produits bio, la salle de Fitness, la terrasse », explique Arnaud Rollin, DRH du Groupe Atlantic. « Les collaborateurs aiment se retrouver au bureau et tisser des relations », poursuit-il.

Garder le lien s'avère nécessaire dans les locaux, ainsi qu'à distance. « Nous utilisons Microsoft Teams, afin qu'un maximum de personnes en télétravail puissent nous rejoindre, autant dans les business reports, que dans les réunions informelles. Tous les salariés sont conviés aux points hebdomadaires et ils en redemandent », confie Manon Filhol de Data Legal Drive.

Pour les DRH, réussir à s'organiser entre les modes de fonctionnement différents de chaque équipe représente un enjeu de taille. Par exemple, le ►



© Mega International - Carstina

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE DES COLLABORATEURS ■



© hummasedgors - 123RF

► Groupe Atlantic utilise la solution digitale Sharvy pour optimiser le parking et les repas de la cafétéria. Il souhaitait prévoir des quantités justes afin d'éviter le gaspillage. L'application offre un système de réservation pour différents espaces afin d'optimiser les taux de remplissage, notamment des postes de travail. Cependant une fois sur place, le Groupe Atlantic ne surveille pas les horaires effectués par ses collaborateurs, la société mise sur une confiance en ses employés. « Nous les responsabilisons et cela fonctionne quand nous voyons les résultats », relate Arnaud Rollin.



Arnaud ROLLIN  
 DRH du Groupe Atlantic

« [...] les collaborateurs choisissent une journée de télétravail hebdomadaire. Le reste de la semaine, ils viennent avec plaisir dans notre nouveau siège parisien. Ils apprécient les zones communes soignées »

**La prévention pour éviter le Burn-out et les démissions**

Le bien-être passe par prendre soin de la santé mentale des travailleurs. Selon le Baromètre annuel Absentéisme 2020 Ifop/Malakoff Humanis, le nombre d'arrêts maladie se serait envolé entre janvier et août 2020, avec notamment une hausse de +33 % pour les arrêts longs (plus de trente jours) par rapport à 2019. Toujours selon ce même rapport, les conséquences sont nombreuses : difficultés de réorganisation, remplacement des salariés absents, coût

de gestion, impact sur la motivation et l'engagement des autres salariés de l'équipe et sur les résultats et la performance économique de l'entreprise. Ces constats interpellent les dirigeants, dont 30% estiment que les arrêts maladie vont continuer d'augmenter dans les deux prochaines années. Stress, anxiété et dépression sont notamment évoqués dans les manifestations les plus fréquentes de ce mal-être, selon un dossier de Préventica, plateforme d'information et de rencontres pour la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail. Le *burn-out* et même le *bore-out* gagneraient du terrain. Si le premier correspond à un épuisement provoqué par une charge de travail importante, le second se traduit par un manque de travail et de l'ennui. La prévention reste une solution primordiale afin de l'éviter.

**Maintenir le bien-être**

Face à ces chiffres, les entreprises préfèrent anticiper. En développement depuis quelques années, le Groupe Atlantic reste attentif aux premiers signes et au maintien de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. « Nous avons des problèmes de surengagement, il faut freiner nos salariés trop passionnés et leur dire de prendre du temps pour eux. Par exemple, au siège de la Roche-sur-Yon, un chef de service a commencé à venir le samedi matin. Un mois après, toute sa première ligne venait également », relate Arnaud Rollin. Le DRH a dû les stopper et insister sur l'importance de déconnecter le week-end. Au sein du groupe, formations et webinaires se généralisent pour permettre aux *managers* de prévenir. Elles portent notamment sur la communication et la gestion des émotions.

Les entreprises doivent sans cesse réaliser des ajustements pour maintenir le bien-être des salariés. Selon ces derniers, d'autres facteurs entrent également en jeu. Suite à cette période de crise difficile, ils manifestent le besoin d'une reconnaissance tangible de la part de leur entreprise. Une étude menée par OpinionWay pour Grant Alexander, publiée en septembre dernier, révèle qu'une augmentation de salaire fut l'élément le plus cité (49%, dont 25% qui la placent en premier). La reconnaissance et la valorisation du travail de la part de leurs supérieurs arrivent en seconde place (34%). Et ils sont 21% à demander des perspectives d'évolutions concrètes, ainsi que des encouragements et de la motivation (21%). Remotiver et réengager les collaborateurs, représentent les enjeux principaux des dirigeants. ■

Leslie SINGLA