

L'ESSAI ?

GAËL LE COZ

INGÉNIEUR DE RECHERCHE À L'UNIVERSITÉ DE LORRAINE
(CONFINÉ DANS UN APPARTEMENT AVEC SA FEMME EN TRAVAIL À L'EXTÉRIEUR
ET TÉLÉTRAVAIL PONCTUEL, ET SES DEUX FILLES DE 2 ET 6 ANS)

« L'occasion de faire autrement, alors pourquoi pas »

À 36 ans, Gaël Le Coz bidouille des matériaux métalliques. Ça c'est pour l'explication rapide, en réalité cet ingénieur de recherche, salarié de l'Université de Lorraine (UL) depuis 2007, travaille au sein du laboratoire Le Lem 3, basé sur le Technopôle de Metz, un laboratoire d'études des microstructures, de mécanique et des matériaux. « Ça va de l'étude de la déformation des matériaux à la réalisation de nouveaux alliages », résume-t-il. Partageant habituellement un bureau avec un collègue, il n'avait jamais opté pour le télétravail, mis en place à titre expérimental d'abord il y a trois ans puis généralisé ensuite par l'UL. « Je n'en ressentais pas le besoin », explique celui qui précise : « Par contre, travailler à la maison en plus, ça oui j'ai déjà fait ». Les projets sur lesquels Gaël planche ne sont pas trop sensibles, contrairement à certains de ses collègues, et son outil de télétravail se résume à un ordinateur portable renfermant ses données. Et s'il est sensibilisé à ne pas se déplacer avec des dossiers dans son ordinateur en temps normal, là il a tout rapporté chez lui. « Les derniers mails avant confinement expliquaient l'annulation des cours pour les étudiants mais la continuité de l'activité pour les personnels techniques (c'est le cas de l'ingénieur), des doctorants ou post-doctorants. Et tout a basculé en deux jours », raconte celui qui distingue donc sa reprise de la rentrée étudiante reportée à septembre, elle.

Pas d'expérimentation, moins de stimulation

Le premier obstacle à la pratique du travail à distance est sa forte dimension expérimentale, qui nécessite des équipements spécifiques - un centre d'usinage doté de capteurs de mesures ou une machine de fabrication additive métallique, une imprimante 3D version métal en somme. « Une semaine de travail expérimental donne lieu à quatre ou cinq semaines de traitement des données, davantage encore si on

veut le valoriser à travers des articles scientifiques », calcule le jeune ingénieur. Et bien sûr, tout ça implique des allers-retours entre les machines et la copie, parce qu'il faut refaire des expériences, vérifier ou corriger certains paramètres. Autant dire que là, avec la mise en sommeil « d'une manipulation mise en place depuis des semaines à la demande d'un doctorant lillois et pour laquelle il n'y a plus qu'à appuyer sur le bouton », c'est statu quo. Idem pour des données qui auraient dû être transmises à un post-doctorant de Metz : blocage total. Alors Gaël se penche sur « la valorisation du travail de doctorants » à travers la rédaction d'articles scientifiques, sur des travaux en attente depuis un an. « Tu supprimes l'urgence, alors tu peux bosser sur les autres choses », note-t-il sans verser du côté positif ou négatif de la situation. « Sur le long terme, ça n'irait pas mais de façon ponctuelle, pourquoi pas », réfléchit celui qui porte désormais un autre point de vue sur le télétravail : « Pour moi c'était pertinent pour des collègues habitant Nancy ou Forbach, qui gagnaient du temps de trajet et l'énergie qui va avec. Là, on nous offre une autre vision, on réalise que c'est aussi l'occasion de faire d'autres choses, autrement. Alors pourquoi pas. »

Une projection que l'ingénieur messin va devoir concrétiser pour le 10 mai au plus tard : mi-avril, la direction des ressources humaines de l'Université envoyait un formulaire à toutes ses équipes, les invitant à faire leur « demande de télétravail pour l'année 2020/2021 ». Un hasard du calendrier car avant même la sortie, il faut préparer la rentrée. Pour Gaël, c'est un « pourquoi pas » même s'il regrette l'absence de stimulation et de créativité qu'implique le travail en solitaire. « Au boulot on a une super équipe parce qu'on a une super machine à café. Un point de ralliement où les gens se connaissent, se retrouvent et s'apprécient. Et qui génère idées et projets. » Pourquoi pas donc, mais avec modération.

Verdict pour Jérôme Barrier : le télétravail après le confinement ? « Ça, c'est fait. »



Photo La Semaine

LE POINT DE VUE DES EMPLOYEURS

JÉRÔME BARRIER

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA SEBL GRAND EST
(SOCIÉTÉ D'ÉQUIPEMENT DU BASSIN LORRAIN)

« Un coup d'accélérateur »

La Société d'équipement du bassin lorrain (SEBL) compte 33 collaborateurs et déploie ses compétences d'ingénierie de projet pour le compte des collectivités du Grand Est. Hasard du calendrier, UN OUTIL COMPLET DE VISIOCONFÉRENCE était installé 15 jours avant le confinement.

À la SEBL, la question du télétravail existait avant le Covid, mais « de façon résiduelle », formule Jérôme Barrier, son directeur depuis 2016. C'est simple : jusqu'ici, une collaboratrice sur les 33 que compte la société testait le travail à distance à raison d'un jour tous les quinze jours. Voilà pour l'opposition boulot/maison. Mais pour la SEBL, dont le périmètre d'action s'est élargi de la Lorraine au Grand Est lors de la création des mégas-régions en 2016, le travail à distance revêt une autre réalité. « Les coûts de déplacement ont un poids important dans notre modèle économique, et nous travaillons à la mise en place d'un système de visioconférence nous permettant également de garder un lien plus direct avec notre agence en Meuse où sont basés trois de nos collaborateurs », explique le directeur qui détaille : « Quinze jours avant la mise en place du confinement, nous avions acquis un système de visioconférence, équipant une salle d'un écran géant, d'une pieuvre (micro circulaire) et de logiciels. » Et si l'accès au siège messin et à son écran géant sont pour l'heure interdits, les solutions de visioconférence mobile font leur job. Klood, Teams, Zoom, WhatsApp, selon le nombre de participants et les interlocuteurs, tout y passe. Et au final, c'est le directeur qui a dû s'y coller au début, se faisant gentiment tacler par ses équipes quand il débarquait avec dix minutes de retard. « Mais on s'y met vite, même nos comités de direction hebdomadaires se font désormais naturellement en visioconférence », constate le quinquagénaire qui note le quasi-abandon du bon vieux coup de fil au profit de ces nouveaux canaux parfois chronophages. « On a pris le pli, on sait faire. » Pire, les deux salles de réunions virtuelles mises à disposition sont régulièrement occupées et il faut penser à les réserver en

avance, quand on ne se trompe pas de « porte » comme cette fois où Jérôme Barrier a rejoint le mauvais groupe et pu entendre les voix intérieures se demander ce que venait fiché là le directeur général.

Démonstration grandeur nature

Pour la SEBL, le télétravail a été mis en place immédiatement après l'annonce présidentielle en plusieurs étapes : quatre collaborateurs en chômage partiel car dans l'impossibilité de poursuivre leur activité par manque de matériel notamment, deux personnes partiellement en garde d'enfant, les autres au télétravail avec la demande, de la SEBL, de poser un jour de congés ou de récupération hebdomadaire, le tout permettant d'absorber peu ou prou la perte d'activité de l'ordre de 20%. La partie de surveillance des chantiers s'est naturellement arrêtée avec la mise en sommeil de ces derniers même s'ils reprennent progressivement. « À ce titre, je me réveille certains matins soulagé de ne plus faire partie des chefs d'entreprise qui doivent pour beaucoup avoir des sueurs froides en ce moment », compatit le directeur général, un temps patron d'usine. Pour le reste, les opérations en « pré-chantiers », les phases d'études et le suivi des opérations (comptable, de commercialisation...) se poursuivent à distance. Pour ça, l'essentiel des interlocuteurs répondent présent, à l'exception singulière d'un cabinet de

maîtrise d'œuvre « qui nous a prévus au lendemain de l'annonce du confinement qu'il ne fallait plus compter sur lui. Depuis, plus de son plus d'image », s'étonne encore le directeur général.

Pour Jérôme Barrier, les conséquences de ce télétravail forcé seront positives, affiche-t-il avec une pointe de cynisme assumé. « Nous avions acquis les logiciels, il me restait un vrai problème : comment les collaborateurs apprendraient à s'en servir ? Comment ils l'adopteraient ? Eh bien ça, c'est fait. Aujourd'hui tout le monde sait », exprime-t-il. « Nous avons économisé la phase d'apprentissage et tout le monde a pris conscience qu'il était possible de réaliser certaines tâches à distance. Je pense à une réunion à 1h30 ou 2h de Metz : quand un collaborateur devait s'y rendre, ça prenait les trois quarts de sa journée, là ça prendra les deux heures de réunion, point. Un coup d'accélérateur » de la prise de conscience et de confiance, une démonstration grandeur nature de la possibilité technique et humaine de travailler à distance.

Mais pas exclusivement. Le dirigeant balaie l'idée de relations 100% digitales. « Il faudra continuer à aller se renifler de temps en temps, même s'il faut se renifler de loin », formule celui qui, pas dupe, rappelle la dimension humaine : « Parmi nos collaborateurs, certains sont célibataires et vivent seuls leur confinement. La visioconférence ne rompt pas cet isolement-là. »

La SEBL GRAND EST (Société d'équipement du bassin lorrain) assure l'ingénierie de projet pour le compte des collectivités à l'échelle du Grand Est depuis sa constitution en 2016. Aménagement du territoire (gestion de ZAC, zones d'habitations, commerciales, de quartiers urbains...) ou constructions de bâtiments à vocation économique, culturelle, sportive, administrative font le cœur de métier de la SEM (mi publique - mi privée) : la maîtrise d'ouvrage. « Nous gérons 120 opérations en simultané dont 70 à 80 sont des opérations avec chantiers », précise le directeur général.

SUITE EN PAGE 10



LE POINT DE VUE DES EXPERTS

DENIS HEFTRE

PDG DU GROUPE ADH CONSEIL EN RESSOURCES HUMAINES (54)

« Les dirigeants ont réussi à faire »

En spécialiste des ressources humaines, Denis Heftre observe et pratique le télétravail depuis longtemps. À l'utilité et l'organisation s'ajoute surtout une **NÉCESSAIRE PRISE DE RESPONSABILITÉ** des uns et des autres sans quoi, juge-t-il, cette pratique est proprement impossible.

Pour le spécialiste en ressources humaines, le télétravail doit répondre à deux questions initiales : l'activité peut-elle se réaliser à distance ? Le collaborateur va-t-il fournir un travail réel à partir du moment où il n'est pas dans l'environnement professionnel ? Une question de « *contrat de confiance entre l'entreprise et le collaborateur* » pour Denis Heftre, c'est surtout à l'employeur d'être convaincu : pour lui pas de risque que le salarié en fasse trop, pas du genre des Français balaie-t-il. Ce deuxième axe, celui de la **fiabilité, de l'autonomie, de la responsabilité, est pour l'expert l'un des freins principaux**. « *Comme un enfant qu'on ne voit plus et dont on s'imagine qu'il va faire des bêtises* », illustre-t-il, évoquant « *la posture adulte* » nécessaire chez les collaborateurs, qui ne seraient « *comme les enfants, pas tous égaux face aux notions de responsabilité, de capacité à s'auto-organiser, à créer son propre plan de travail, à le respecter et à se soumettre à des règles et contraintes* ». « *Une question de posture, de savoir-être avant d'être une question de formation et d'accompa-*

gnement », observe le spécialiste en ressources humaines. Une fois l'envie et la maturité suffisantes, il faut encore se créer les conditions. À ce sujet, Denis Heftre a notamment échangé il y a peu avec un dirigeant de société immobilière qui évoquait cette **nécessité de prendre en compte, dans la construction des futurs logements, la pratique du travail à domicile avec des espaces prévus, des réseaux adaptés...**

Le télétravail se généralisera-t-il après l'épisode Covid ? « *C'est inévitable, oui* », pose le conseiller qui rappelle les problèmes de mobilité, le coût réel mais aussi en temps et psychologique des embouteillages : « *Deux heures gagnées sur la vie privée, c'est énorme sur 24 heures* », compte-t-il. Pour lui, certains chefs d'entreprise, placés au pied du mur par le confinement, se verront obligés de mettre en place des processus de travail à distance, et d'adapter leur management.

« Le processus est enclenché »

Autre clef de voûte de la pratique du télétravail : l'architecture informatique. « *On réalise qu'on possède les outils, de visioconférence, de contrôle à distance qui sont plutôt efficaces et permettent de gagner du temps* », note l'expert qui pose toutefois deux limites à cette évo-

lution : « *On ne peut pas envisager un monde à 100% en télétravail, ce n'est ni sérieux ni réaliste sur le plan de l'équilibre de l'être humain. Imaginez que vous n'avez plus à sortir de chez vous, que vous recevez les données à traiter, que vous vous fassiez livrer vos courses...* », énumère le conseiller en RH façon science-fiction. Il pense justement au Successeur de Pierre de Jean-Michel Turong, un livre lu il y a 25 ans en se disant : « *Je ne veux pas de ce monde (sur base de confinement de l'humanité au cœur de pyramides). Manque de pot, on y est.* »

Denis Heftre évoque encore **des relations humaines aseptisées et la remise en question de la place sociale du travail dans le développement de l'être humain**. Il revient aussi sur ce statut « *adulte* » des individus, cette idée de responsabilité, estimant : « *Aujourd'hui, on a arrêté le monde parce qu'un virus va faire 0,5% de mortalité. On a totalement mis en danger l'équilibre économique de la planète pour 0,5%. À un moment donné les humains doivent assumer la conséquence de leur nature vivante, qui passe aussi par la mort. Le risque zéro est une absurdité humaine* », s'emballe-t-il. Une responsabilité des uns et des autres qui doit passer par une adaptation de la législation pour lui : anormal qu'un employeur soit responsable



Verdict pour Denis Heftre : le télétravail après le confinement ? « En partie, mais avec une prise de responsabilité totale de chacun. »

d'un salarié qui se blesse chez lui, pense le consultant qui évoque aussi la responsabilité du chef d'entreprise, inscrite au code du travail, de la santé physique et psychologique de ses collaborateurs tant en termes de moyens mis en œuvre que de résultats obtenus : excessif également pour lui. Ce qu'il apporte le travail à distance – un confort de vie pour des collaborateurs qui, allant bien, fournissent un bon travail – est mis dans la balance du coût – un peu plus d'énergie pour conserver le lien. Il faut **aussi veiller à ce que la mise en place du télétravail ne crée pas d'inégalité entre les salariés éligibles et les autres**, parce que leur poste n'autorise pas le travail à distance. « *Avec le confi-*

nement, les dirigeants ont réussi à faire », note finalement Denis Heftre. « *Le processus est enclenché dans des entreprises qui ont dû s'adapter très vite et très violemment. Les choses ont été dites, mises en place. Restera à analyser les dysfonctionnements et à penser des organisations plus abouties.* »

Depuis 1986, ADH, cabinet fondé par Denis Heftre, conseille les entreprises dans le recrutement, la transformation, la qualité de vie au travail et l'accompagnement des personnels. Son champ d'intervention s'étend des TPE aux grands groupes, de l'industrie au service.

Photo DR



Verdict pour Elsa Mansuy : le télétravail après le confinement ? « Les freins culturels sont desserrés. »

ELSA MANSUY

DIRECTRICE D'EPITECH NANCY, ÉCOLE D'INNOVATION ET EXPERTISE INFORMATIQUE

« Le télétravail permet une productivité supérieure de 20% »

Elsa Mansuy est la directrice d'Epitech Nancy et la directrice du développement régional de l'école. Elle revient sur la participation bénévole des étudiants à une Task force : **UNE CELLULE D'ACCOMPAGNEMENT** et de conseils à distance des TPE/PME pour la mise en place brutale du télétravail.

A 35 ans, la directrice d'Epitech Nancy est habituée aux outils de visioconférence et autre partage de données : à son arrivée à la tête de l'école en 2015, Elsa Mansuy a découvert les joies du cloud qui lui permet notamment de se retrouver confinée avec l'accès à l'ensemble de ses données de travail ou à celles, plus exotiques pour la « vieille trentenaire » qu'elle est, d'outils dédiés aux lycéens et qu'elle a dû apprendre à manier pour mieux interagir avec ses interlocuteurs naturels : *Discord* par exemple, la version jeune de *WhatsApp*. Tout ça pour dire que « *les bons réflexes ne s'acquèrent pas du jour au lendemain. C'est notamment compliqué en termes de management mais on sait aussi que, bien mis en place, le télétravail permet une productivité supérieure de 20%* », avance la jeune directrice. **Un chiffre qui s'appuie sur ce calcul : un**

salarié plus motivé est un salarié plus productif. Mais pour ça, « *il faut un cadre. Nous accompagnons les entreprises dans cette période compliquée pour qu'elle se transforme en opportunité* », résume la directrice qui reconnaît que c'est aussi là un formidable apprentissage pour les étudiants privés de stage mais pas de concret. Ils sont en contact direct avec les patrons des plus petites entreprises, avec les services informatiques de plus importantes et dressent un état des besoins et des usages pour proposer les outils et démarches les plus pertinents.

Du problème à l'opportunité

L'action de la Task force passe notamment par l'accompagnement de petites entreprises dans la mise en place de visioconférences, grâce à des outils gratuits (en permanence ou pendant la période du confinement) ou à d'autres logiciels déjà possédés mais non exploités, parfois juste « à

cause d'une version qui n'est pas à jour », explique Elsa Mansuy. « *On pense aussi à l'après : tout ce qui est mis en place aujourd'hui doit servir demain* », prévient-elle. « *Les salariés, les employeurs, managers se rendent compte que le télétravail peut avoir du bon. Il suffit d'avoir les bons outils et les bons réflexes. Les véritables freins au développement du télétravail en entreprises étaient d'ordre culturel, nous avons transformé ce problème en opportunité* », résume la directrice d'Epitech Nancy.

EPITECH, école d'innovation et d'expertise informatique, est déployée sur 13 campus en France. Elle accompagne 5 500 étudiants au total, dont 200 sur le campus meurthe-et-mosellan. Dans le Grand Est, Strasbourg, Mulhouse et Nancy accueillent des étudiants du post-bac à la reconversion professionnelle à travers quatre cursus.