

16 INSPIRATION *Prospective*

Par Véronique Méot

Comment le Covid-19 modifie-t-il le travail ?

Face à la crise, les PME ont dû adapter leurs conditions de travail ou interrompre leur activité. Les plus résilientes ont adopté de nouvelles méthodes, déployé des moyens et mobilisé leurs salariés autour de plans de reprise ou de continuité. Elles ont innové.

55 %

des dirigeants de PME craignent la mise en cause de leur responsabilité en cas de détection d'un cas de Covid-19 parmi leurs salariés.

(Enquête Covid-19, CPME, 27 mai 2020).

81 %

des entreprises n'ont pas réduit leur masse salariale depuis le début de la crise.

(Baromètre d'activité des start-up et PME innovantes membres de Cap Digital, avril 2020).

60 %

des dirigeants envisagent de prolonger le télétravail.

(« Le travail, après le confinement », sondage coworking, 2020).

En pleine pandémie, certaines PME ont réussi à poursuivre leurs activités ou les ont stoppées brièvement. Leur capacité d'adaptation en dit long sur l'évolution des conditions de travail post-crise. Parmi ces entreprises, 99 % déclarent avoir mis en place des protections pour leurs salariés : 98 % distribuent des EPI (Équipements de protection individuelle), 85 % affichent des informations sur les gestes barrières, 74% assurent le nettoyage et la désinfection régulière des lieux communs, 51 % réorganisent les espaces de travail, 39 % révisent les temps de travail. C'est ce que révèle l'enquête sur le déconfinement et la situation des TPE et PME menée pour la Confédération des PME⁽¹⁾. Les mesures prises en urgence pour garantir la sécurité sanitaire matérialisent l'acte 1 de la "révolution" en cours.

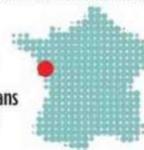
Passer au télétravail. Économiquement, les PME qui résistent le mieux aujourd'hui sont celles qui ont pu travailler à distance dès le début du confinement. Sur ce point, le secteur du digital a pris une longueur d'avance. « *Le télétravail pré-existe dans la culture de nos agences. Par conséquent nous étions prêts dès le vendredi précédent l'annonce du confinement* », témoigne Pierre Deniset, président fondateur

de l'agence digitale Kaliop (200 salariés, CA 2019: 16 M€). Ses collaborateurs manient avec aisance Discord (application de communication vocale et textuelle inspirée du monde des gamers), Slake (plateforme collaborative), les webconférences, etc. Si ce chef d'entreprise revoit ses prévisions de croissance à la baisse, il espère conserver sa rentabilité en 2020. D'autant que ces agences font face à une demande d'accompagnement croissant en lien avec le besoin des entreprises de digitaliser leurs services. Pour lui, pas de doute, « *la maturité dans la maîtrise du numérique est un facteur déterminant de résilience* ». Chez Eloquent, éditeur de logiciel de relation client (110 salariés, CA 2019: 15,3 M€) aussi, le télétravail a été instauré avant la crise. De même, chaque collaborateur était déjà équipé d'un ordinateur portable. La PME, qui dispose d'un réseau VPN pour sécuriser ses connexions, n'a donc pas cessé son activité. Mieux, « *nous avons défini un plan de continuité d'activité - sans jamais l'avoir mis en œuvre. Nous étions prêts* », se félicite Alain Bouveret, directeur général d'Eloquent. Le test grandeur nature s'est révélé positif. « *J'ai mené une enquête en interne trois semaines après le début du confinement afin de sonder la perception des collaborateurs : ils se sont déclarés surpris par leurs capacités à adopter le télétravail de manière permanente* », précise ce dirigeant.

Changer de paradigme. Même coutumières du fait, ces PME n'étaient pas habituées au déploiement du travail à distance à une telle échelle. « *Je préfère parler de PME apprenantes plutôt que de PME résilientes, qui me paraît peu approprié au plan psychologique, car elles viennent de vivre de véritables apprentissages. Celles qui ont développé le télétravail doivent faire preuve d'agilité pour gérer la période post-Covid* », explique Jean-Luc Odeyer, président du groupe JLO, développeur de qualité de vie au travail (QVT). « *Le télétravail est devenu une réalité qui a modifié les modes de management. Ces derniers devront capitaliser sur ces nouvelles pratiques de collaboration entre le manager et le salarié et entre les salariés eux-mêmes* », recommande-t-il. Faire confiance à distance nécessite de changer de paradigme. « *Il devient plus difficile de percevoir les tensions* », prévient Jean-Luc Odeyer. Comment réviser les modèles orga-



CONCEPT ALU
Fabricant d'extensions
d'habitat en aluminium
Les Herbiers (Vendée)
Yoann Arrivé, PDG, 42 ans
SAS > Création en 1990
> 150 salariés
CA 2019 28 M€



« Créer un cercle plus vertueux »

Yoann Arrivé, PDG de Concept Alu



L'épidémie a accéléré notre réflexion sur le télétravail que nous avons expérimenté plus rapidement et de façon plus intense que prévu », admet Yoann Arrivé,

PDG de Concept Alu, spécialiste de l'extension d'habitat (véranda, pergola, abris de piscine). Si le sujet était déjà sur la table, la période du confinement a permis d'identifier les métiers pouvant être assujettis à ce mode de fonctionnement. À l'heure où nous écrivons ces lignes, 10 % des effectifs sont en télétravail. « *Nous souhaitons aller au bout de l'expérimentation, mais la crise nous a déjà appris qu'il est important de faire revenir les collaborateurs au moins une fois par semaine dans l'entreprise, afin qu'ils puissent faire un point avec leurs managers* », témoigne Yoann Arrivé. L'équipe dirigeante a fixé un plan de reprise d'activité visant trois objectifs : sécuriser les collaborateurs, l'environnement de l'entreprise et son économie. « *Il ne s'agit pas simplement de réagir à la crise, mais d'agir dans la durée* », assure le PDG. Pour lui, cela passe par du télétravail et le déploiement d'outils collaboratifs, mais aussi par une réflexion sur l'animation du réseau de concessionnaires et un ré-arbitrage des priorités. « *Les entreprises sont ancrées dans des modèles anciens. Notre projet s'inspire de la nécessité de protéger l'environnement, en générant moins de déplacements et en questionnant nos besoins en foncier* », précise Yoann Arrivé. Le travail, en collaboration avec les élus du CSE, devrait en sortir renforcé pour gagner en implication d'un côté et en transparence de l'autre. Tout comme la collaboration avec les partenaires, parties prenantes de la réussite de l'entreprise (concessionnaires, sous-traitants, transporteurs, etc.). L'objectif ? « *Soigner l'écosystème auquel l'entreprise appartient pour créer un cercle plus vertueux et donner du sens à notre travail* », conclut-il.

18 INSPIRATION *Prospective*

Par Véronique Méot



Ces enseignes qui font face

1 Sarbacane recrute

Spécialiste des solutions de communication à distance (e-mail, SMS, Chat & automation), la PME familiale surfe sur une activité florissante, accélérée par la crise (près de 3000 créations de compte au mois d'avril, + 90 % par rapport à avril 2019). C'est pourquoi cinq recrues l'ont rejointe pendant le confinement, six après. Et une quinzaine de postes sont à pourvoir.

➤ nisationnels antérieurs à la crise? C'est une des questions centrales. L'enjeu chez Eloquant est de réussir le retour des salariés dans l'entreprise tout en trouvant un juste équilibre. « Le télétravail présente de nombreux avantages en termes d'efficacité dans l'exécution des tâches, de réduction des déplacements, mais il risque de diluer le lien social. Le sentiment d'appartenance s'émousse », estime Alain Bouveret. Autrement dit, la fidélisation et la fédération des équipes semblent plus difficiles. En outre, une somme d'individualités au service d'une entreprise représente une force, mais ne remplace pas l'élan donné par un esprit "tribu". D'où la nécessité de connaître les arbitrages que les employeurs devront rendre pour consentir à de nouvelles pratiques et préserver un dynamisme. Le télétravail ouvre également des perspectives en termes de redéploiement des locaux. Si, comme l'a annoncé Jacques Séguéla, l'open space est bien mort le 11 mai à 9 heures du matin – puisque les employeurs ont érigé des cloisons amovibles – l'avenir appartient au multi-space. « Les bureaux devront prendre un autre nom, les usages seront multiples, les locaux collaboratifs », projette Pierre Deniset.

S'appuyer sur son écosystème. Malgré le confinement, ou grâce à lui, les PME ont renforcé leurs relations avec l'extérieur. Certaines se sont inspirées de l'expérience de leurs filiales à l'étranger, d'autres ont joué le rôle de moteur.

2 À Demain fabrique des masques

À Demain, la marque créée par la famille Vanderschooten (fabriquant de linge de lit depuis 1947) a commencé à produire des masques en tissu pour les professionnels de santé. Puis elle a ouvert une ligne de production pour en proposer au grand public. Tissés dans les Vosges, confectionnés en coton bio, ils portent les valeurs de l'entreprise.



3 Donetti assure la continuité de ses chantiers

PME familiale et régionale du second œuvre, Donetti a adopté des mesures de prévention et de sécurité pour protéger la santé des salariés et des clients. Le plan d'actions fixe de nouvelles règles : un seul salarié par VUL, nettoyage régulier des surfaces, consignes sanitaires, questionnaire de santé individuel OPPBTP au quotidien.

4 Le Grenier à Pain se digitalise

En rejoignant la plateforme de vente en ligne de produits locaux Ollca, Le Grenier à Pain se lance dans le phygital. Avec, en complément de ses points de vente, l'intégration des méthodes de travail du e-commerce. Une mutation qui se traduit par de nouveaux services : commande en ligne, livraison à domicile, click & collect, drive.



« Nos agences de Londres et Montréal ont bénéficié de notre vécu. Notamment pour garder le contact avec les collaborateurs, lutter contre l'isolement », glisse Pierre Deniset. Les relations avec l'écosystème se resserrent. « Les fédérations professionnelles nous ont fourni des outils, comme des guides de bonnes pratiques pour réorganiser les hôtels », déclare Fabrice Beyer, directeur marketing et commercial associé de l'enseigne Balladins (réseau de 40 hôtels en franchise et licence de marque). Dans ce secteur, tous les flux doivent être repensés : accueil, ménage, services (petit-déjeuner). « L'activité tourne au ralenti. Lorsqu'elle redémarrera vraiment, nous aurons acquis une nouvelle dextérité et nous pourrions accélérer les process. Nous avons mis en place des outils (digitalisation des prises de commande du petit-déjeuner par exemple) qui répondent à de nouvelles attentes des clients », ajoute-t-il.

Renouveler les offres. On a vu, au plus fort de l'épidémie, nombre de PME démarrer la production ici de masques, là d'hygiaphones ou de cloisons vitrées. Au-delà de ces produits

répondant à l'urgence sanitaire, les entreprises qui ont sauvé une part de leur chiffre d'affaires ont adapté leur offre au contexte. Le succès de la plateforme de digitalisation du commerce de bouche Ollica démontre la vitalité du commerce et de l'artisanat. « Nous avons enregistré plus de 25 demandes entrantes de commerçants par jour et réalisé, au mois d'avril, un chiffre d'affaires de + 264 % par rapport au mois de mars », indique Victor Gobourg, CEO et fondateur d'Ollica. L'application commercialise ses services sous forme de loyer mensuel, comme un bail, et compte bien étendre son développement sur l'ensemble du territoire. Les initiatives de dématérialisation se multiplient dans d'autres secteurs (la formation, le conseil, etc.). Balladins accompagne les hôteliers dans le développement de nouveaux leviers générateurs de chiffre d'affaires et leur demande de réfléchir à de nouveaux partenariats pour la livraison de repas. Kaliop met l'accent sur la relation client et se concentre sur le métier de conseil. « Cette dimension, présente dans nos offres, est très utile, car nos clients ne savent pas comment aborder la digitalisation. Or l'expérience utilisateur doit être placée au centre de la conception d'application », affirme Pierre Deniset. Au-delà, c'est le sens même du travail des agences qui interroge. « Aujourd'hui, la question des modes de consommation se pose. Cependant, nous entraî-nons les internautes à la consommation. Il est peut-être temps de questionner la notion de consommation digitale et, pourquoi pas, de concevoir des applications qui fonctionnent en mode déconnecté », suggère-t-il.

Finalement, le Covid-19 impacte la relation au labeur (distance, mobilité, temps de travail) comme la relation client (nouvelles attentes). Les PME qui savent se montrer agiles sous la pression économique devraient tirer leur épingle du jeu. Les autres, moins proactives, doivent se réinventer. ■ [@Chef_Entreprise](#)

⁽¹⁾ Étude basée sur 3 045 réponses de dirigeants d'entreprise. Enquête en ligne du 14 au 26 mai 2020.



La crise, en impulsant une nouvelle organisation du travail, accélère la digitalisation des PME.

L'introduction de bonnes pratiques, liées à la sécurité sanitaire, renforce la qualité de vie.



Le travail à distance fragilise les liens sociaux, certains salariés se sentent isolés.

La nouvelle organisation (sécurisation des espaces) fait perdre en productivité.