



La crise du COVID-19 a plongé les entreprises et leur personnel dans une période de confinement qui a entraîné, entre autres, la mise en place du télétravail, en vue de ne pas stopper toute activité. Contrairement à la mise en œuvre “classique” du télétravail en entreprise, les conditions de mise en œuvre actuelles se caractérisent par différents éléments atypiques qui entraînent une situation biaisée, à rebours des balises qui encadrent généralement un tel projet :

- > une implémentation non anticipée et non préparée, sans intégration dans la stratégie de l'entreprise ni formation du personnel et de l'encadrement;
- > une mise en œuvre massive et immédiate;
- > une entrée en vigueur à temps plein et non à raison d'un ou deux jours par semaine ;
- > des enjeux nouveaux en matière de conciliation vie privée-vie professionnelle en raison de la présence fréquente d'enfants au domicile des travailleurs.

Les conditions dans lesquelles se déroule cette expérience de télétravail “**grandeur nature**” sont donc susceptibles de produire des effets qui s'éloignent potentiellement de ceux mis en évidence dans les études sur le télétravail réalisées en d'autres circonstances. En conséquence, il est envisageable que cette période test de télétravail ait pu contribuer à lever une série de barrières culturelles et psychologiques, mais on peut également craindre a contrario qu'elles sortent renforcées de cette période hors du commun. Plusieurs études ont démontré par ailleurs que les obstacles à la mise en œuvre du télétravail sont fréquemment d'ordre managérial et culturel, surtout dans les secteurs traditionnels de l'économie et dans les PME. Ils concernent notamment la crainte d'une dégradation de productivité, les difficultés du contrôle à distance, les risques de dissolution de l'esprit d'équipe et de l'identité collective, les difficultés de coordination, les obstacles concrets à la pratique managériale.

A l'orée d'un déconfinement progressif, il semble donc pertinent de capitaliser sur les effets d'apprentissage de cette expérience et de réfléchir à la manière d'ancrer durablement le télétravail dans les modes de fonctionnement de l'entreprise.



Ce passage d'une solution conjoncturelle à une intégration structurelle suppose l'adoption d'une stratégie progressive de *change management* qui tienne compte du contexte spécifique de chaque entreprise, dans ses dimensions organisationnelles, managériales et de GRH. Une telle démarche suppose à notre sens l'implication des acteurs de terrain dans la réflexion.

Les étapes proposées s'entendent donc dans un esprit participatif, et non menées de manière top-down.

- > Une première étape serait d'évaluer cette expérience de télétravail en mobilisant quelques indicateurs diversifiés, qui ne soient pas seulement centrés sur la performance ou le vécu des travailleurs mais aussi sur l'évolution de la culture et des modes de fonctionnement managériaux.
- > Il s'agirait ensuite de préparer et d'adapter l'organisation à l'évolution qu'entraîne le télétravail sur les modes de coordination, ce qui implique notamment de formaliser et d'encadrer les modalités concrètes de la flexibilité spacio-temporelle et de maintien du contact avec l'organisation. Par ailleurs, l'entreprise veillera à mettre en œuvre une démarche de conscientisation de l'encadrement à l'évolution de ses rôles, avec le passage d'un management en mode « command & control » à un management basé sur la confiance et l'autonomisation du personnel.
- > Enfin, il serait certainement nécessaire d'accompagner et de soutenir le management de première ligne dans la mise en œuvre de ces changements, action dans laquelle l'acteur RH a un rôle à jouer.

Cette proposition d'une stratégie de réflexion et d'implémentation du télétravail pour la période de déconfinement repose essentiellement sur les connaissances sur le télétravail et l'expérience d'accompagnement de projets de *New Ways of Working* que le LENTIC (Laboratoire d'Etudes sur les Nouvelles formes de Travail, l'Innovation et le Changement) a menés depuis de nombreuses années. Gageons que cette période d'après-crise sera également riche d'enseignements renouvelés sur le télétravail, dans la mesure où l'on peut s'attendre à une transformation des perceptions relatives à ce dernier et, plus largement, du rapport au travail, dans une mesure qu'il nous reste à apprécier sur le moyen et long terme.

François PICHULT, Professeur Human Resources & Change
Management HEC Liège, Directeur du LENTIC
& Giseline RONDEAUX, Chargée de recherche au LENTIC



UN **MOMENTUM** ÉCONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL POUR **L'APRÈS COVID-19**

Nous entrons comme dans un moment suspendu entre l'accalmie peut être provisoire d'un déconfinement progressif en vue d'un retour souhaité vers une économie fonctionnant de façon plus proche de la normale, ce que souhaitent beaucoup de responsables. D'autres plaident pour un plan de relance verte pour un monde durable (La Libre Belgique, 14 avril) Mon propos est de retourner aux fondements de la microéconomie et de la logistique que j'ai enseignés à HEC. En microéconomie, la demande de biens et services est basée sur les besoins et désirs des individus, des entreprises, des collectivités. On parle de demande effective qui est la seule demande que l'on va satisfaire car elle a ses moyens de paiement. D'où une première faille gigantesque : ceux qui ne peuvent pas payer ne seront pas servis, ou peu ou mal, à moins de compter sur la charité ou l'assistance sociale. Du côté de l'offre, les entreprises investissent et produisent en vue de satisfaire au mieux la seule demande effective et, pour s'assurer un bénéfice suffisant, elles vont réduire leurs coûts et tenter d'augmenter leur part de marché.

Pour les coûts, elles disposent de nombreuses stratégies, telles que lutter éventuellement avec ou contre les syndicats et leurs demandes de maintien de l'emploi, de hausse des salaires et de bonnes conditions de travail et d'horaire, mais aussi parfois en ignorant de nouvelles demandes de sens et d'utilité sociale dans le travail -ce point est devenu capital à notre époque- Une stratégie complémentaire est la diminution du coût moyen de production qui diminue avec la quantité produite jusqu'à atteindre un coût moyen minimum. La recherche de ce coût optimum a conduit dans une concurrence imparfaite à un gigantisme des unités de

production et de transport, d'où par ex les gigantesques pétroliers, porte-conteneurs, navires de pêche (surpêche), navires de croisières (dégâts à Venise par ex.), qui sont à l'origine de nombreux dégâts environnementaux. La lutte pour les parts de marché et la croissance de la demande a provoqué une croissance et une concentration des entreprises qui sont souvent devenues des multinationales, plus puissantes que les Etats qui les régulent mal (fuite des capitaux, transfert de bénéfices, évasion fiscale, non-respect de normes ni des personnes, etc...) En outre, le marketing et la publicité ont dérivé vers la transformation de besoins en désirs créés, désirs qui vont être plus ou moins contrôlés en vue d'un plus grand profit de l'entreprise (la mode par ex.). La logistique, à son tour, a suivi le mouvement. Elle avait pour objectifs fondamentaux : l'efficacité (le meilleur service) obtenue avec efficacité (au moindre coût). Les chaînes logistiques s'étiraient à travers le monde augmentant l'émission de CO2, se délocalisaient, se fragmentaient, se fragilisaient, travaillaient en flux tirés très tendus : le **juste à temps** se faisait de plus en plus aux dépens d'une bonne gestion des risques, le covid 19 nous l'a cruellement montré.

La finance et la comptabilité ont aussi joué un grand rôle dans certains dérèglements majeurs. En finance par ex la performance d'un investissement obéissait à un double objectif : maximiser le rendement pour un risque donné. Il a fallu attendre les SRI (investissements socialement (et environnementaux) responsables) pour que les investisseurs élargissent leur horizon et prennent leur part de responsabilité humaine et environnementale. La comptabilité elle-même faisait peu ou pas de cas de considérations sociales et environnementales et beaucoup de coûts étaient cachés ou omis. En général, toutes les mesures de performances utilisées sont biaisées et peuvent être cause de déshumanisation de l'évaluation des travailleurs.

On pourrait encore continuer longtemps cet inventaire à la Prévert des failles et des défauts de notre économie mondiale.