

HR Square (fr)

Date: 01-03-2021

Page: 6-8

Periodicity: Bi-Monthly

Journalist: Christophe Lo Giudice

Circulation: 2000

Audience: -

Size: 1 537 cm²

HR.SQUARE



AVANT-PLAN

News Ways of Working ou New Normal : comment sera le travail post-Covid ?

« S'il y a une compétence à développer, c'est l'adaptabilité »

■ Christophe Lo Giudice

La crise sanitaire bouleverse nos modes de fonctionnement. Mais il ne tient qu'à nous d'en faire une opportunité pour accélérer les évolutions souhaitées et mettre le frein à celles que nous préférons ne pas voir dans les organisations. C'est le message volontariste qu'a passé François Pichault, professeur de GRH à HEC Liège-École de Gestion de l'Université de Liège, lors d'un *live event* organisé par Prottime. Trois fils rouges en sont sortis pour faire face au « travail perturbé » : adaptabilité, empathie et collectif.

Dans quelle mesure la crise sanitaire actuelle est-elle en train de redéfinir nos façons de travailler ? Quels sont et seront les impacts sur les équipes ? Comment accompagner les collaborateurs pour faire face à tous ces changements ? Bref, quelle(s) approche(s) adopter pour le travail en cette année 2021 ? Ce sont les questions, et d'autres suscitées auprès des participants, que **Sophie Henrion**, Business Manager et porte-parole chez Prottime, a soumises au professeur **François Pichault**, aussi directeur du LENTIC, le Laboratoire d'Études sur les Nouvelles formes de Travail, l'Innovation et le Changement, à l'occasion de ce *live event* organisé le 14 janvier.

Avant la pandémie de Covid-19, on parlait de « Nouveau monde du travail » et, aujourd'hui, tout semble encore avoir changé, au point que d'aucuns parlent même de « Nouvelle normalité ». Alors qu'est-ce qui a réellement changé ?

FRANÇOIS PICHULT : « Derrière cette expression de *Nouveau monde du travail*, il existe en fait des réalités très différentes. Il convient de décomposer quelque peu le concept pour voir exactement de quoi on parle. Deux axes importants sont à considérer. D'une part, les nouveaux modes d'organisation du travail : c'est, par exemple, le fait qu'on travaille d'autres manières, plus flexibles, avec des horaires variables, à domi-

cile ou dans des lieux qui ne sont pas nécessairement l'entreprise. D'autre part, les nouvelles formes d'emploi : on fait ici référence à la zone grise qui existe entre l'emploi salarié et l'emploi indépendant, zone grise qui ne cesse de grandir. On pense spontanément au travail de plateforme, mais d'autres formes d'emploi ne sont ni tout à fait salariées, ni tout à fait indépendantes. En croisant les deux axes, vous aboutissez à quatre catégories différentes : les formes classiques d'emploi dans des formes classiques d'organisation du travail (par exemple travailler sous CDI au bureau), les formes d'organisation du travail nouvelles mais dans des formes d'emploi classiques (par exemple le salarié qui travaille parfois à domicile et qui décide librement de l'heure à laquelle il arrive et repart du bureau quand il y va), de nouvelles formes d'emploi mais avec des formes d'organisation du travail qui restent standardisées et tayloriennes (par exemple le chauffeur d'Uber) et, enfin, la combinaison de nouvelles formes d'emploi et de nouvelles organisations du travail. »

La pandémie a-t-elle un impact sur les évolutions qui étaient à l'œuvre ?

FRANÇOIS PICHULT : « Sans aucun doute et plus particulièrement sur les nouvelles formes d'organisation du travail. Le télétravail existait déjà avant la crise sanitaire, comme le travail en co-working, les horaires variables... Mais on avait à peine 17% de télétravail en Belgique, soit une proportion encore limitée de la population active. D'un seul coup, le confinement a fait passer beaucoup de personnes au télétravail à 100%, et au télétravail non plus souhaité et qui s'inscrit dans une négociation, mais forcé. On a basculé entre 45% et 50% de la population active fonctionnant dans ce mode-là. À l'inverse, et peut-être de façon un peu paradoxale, les nouvelles formes d'emploi ont plutôt eu tendance à connaître un coup de frein. La pandémie nous a fait (re)découvrir que notre système de protection sociale fonctionnait avec une série d'amortisseurs sociaux tels qu'une grande partie de la population salariée n'a pas trop souffert de la situation. Par contre, celles et ceux qui fonctionnent dans ces nouvelles formes d'emploi se sont retrouvés du jour au lendemain sans rien, ou presque. On a essayé de bricoler du droit passerelle pour indépendant, mais

« Soyons vigilants à tous ces moments qui ne se prêtent pas du tout au distanciel »



➤ **François Pichault**, HEC Liège-École de Gestion de l'Université de Liège
« C'est le paradoxe de la situation actuelle : il y a, d'une part, un enthousiasme pour le télétravail avec, pour certains, sa découverte et, de l'autre, des jeunes qu'on voyait comme des digital natives rompus au virtuel et qui aspirent à revenir au bureau. »

© Nicolas Berny/Prottime

aux conditions d'accès complexes et trop réduites. Dès lors, ce qui apparaissait attractif il y a un an à peine ne l'est plus tant que cela... »

Revenons au télétravail qui est passé, en quelque sorte, d'un extrême à un autre. Où va se situer le point d'équilibre après la crise ?

FRANÇOIS PICHULT : « Gardons en tête que les circonstances que nous vivons depuis le mois de mars 2020 sont tout à fait exceptionnelles. De retour en vitesse de croisière, on ne va pas continuer à faire du télétravail à 100%, contrairement à ce qu'on a parfois pu entendre. Il est très probable qu'on en reviendra à un mode de télétravail tel qu'il est connu, c'est-à-dire un à deux jours de télétravail par semaine, voire exceptionnellement trois. La bonne pratique restera de l'inscrire dans une négociation — sur son rythme, sa récurrence, etc., avec un cadre clair et une déclinaison selon les métiers — tous ne le permettent pas, ceux qui le permettent ne le permettent pas tous de la même manière — et selon le stade de vie dans lequel se trouvent les travailleurs. Il sera également très important de pouvoir maintenir le collectif dans ces modes hybrides de travail qui se développent, avec une partie de l'équipe à distance, une autre partie au bureau, et pas toujours les mêmes. Ce qui implique de réfléchir ensemble aux moments qu'on souhaite passer ensemble et à leur finalité, ce pour quoi le management intermédiaire a un rôle clé à jouer. »

Comment, en tant que manager, travailler à l'harmonie dans l'équipe et stimuler un vrai engagement ?

FRANÇOIS PICHULT : « Personne n'a de baguette magique ! Mais il est clair que le soutien à apporter aux managers est essentiel. On attend, consciemment ou inconsciemment, énormément des managers qui sont confrontés à davantage

de travail et davantage de défis, comme faire vivre le collectif à distance, informer, être attentifs aux besoins personnels des gens, rassurer... Il convient de les encourager à avoir des moments réguliers d'échanges avec l'équipe pour discuter son fonctionnement et l'organisation du travail, ainsi que consacrer des moments plus particuliers dédiés à l'empathie, au *Care*, à la prise en compte des besoins, des difficultés, voire des souffrances des personnes. Enfin, plus spécifiquement en GRH, soyons vigilants à une série de moments qui ne se prêtent pas du tout au distanciel : l'entretien d'évaluation, le licenciement, l'onboarding... Tenons-en compte dans une organisation du travail qui s'inscrit dans un mode hybride. »

Assiste-t-on à des changements de mentalité par rapport à l'idée de flexibilité ?

FRANÇOIS PICHULT : « C'est le paradoxe de la situation actuelle : il y a, d'une part, un grand enthousiasme pour le télétravail avec, pour certains, sa découverte et, de l'autre, des jeunes qu'on voyait comme des *digital natives* rompus au virtuel et qui aspirent à revenir au bureau. Ce qui nous fait aussi redécouvrir que tout n'est pas télétravaillable : le télétravail nous prive ainsi d'une série de choses qui se passent dans les murs de l'entreprise — les conseils, l'échange des bonnes pratiques, la compréhension informelle d'un contexte pour une décision ou une action, etc. Ces dimensions-là passent mal par visioconférence où on est plutôt très opérationnel. C'est très compliqué non seulement pour un jeune collaborateur, mais aussi pour une personne nouvelle dans l'organisation. Ce qui témoigne bien du fait de l'absurdité d'imaginer un télétravail à 100%. »

Un sentiment d'injustice s'est développé entre celles et ceux qui télétravaillent et celles et ceux dont la présence est requise sur le lieu de travail. Et puis, il y a celles et ceux qui sont

AVANT-PLAN

en chômage temporaire. Comment regagner l'engagement de toutes ces catégories de travailleurs ?

FRANÇOIS PICHAULT : « Je vois trois axes sur lesquels agir. D'abord, l'information : pouvoir dire à tous, en adaptant la communication, 'Voilà où on va, voilà les perspectives, voilà les grands choix stratégiques que nous sommes en train de faire dans l'entreprise, voilà comment l'équipe s'organise en votre absence, voilà ce que vous allez retrouver à votre retour'. Ensuite, l'empathie, le *Care* : de temps en temps, prendre des nouvelles, questionner sur comment se sentent les gens, ce qui est aussi l'occasion d'informer. Et, enfin, saisir l'opportunité de la situation, par exemple je vois que très peu d'entreprises proposent de la formation à celles et ceux qui sont en *stand-by*, alors que le moment serait idéal et que ces derniers pourraient trouver de l'intérêt à développer ainsi leur employabilité. Spécifiquement pour les personnes qui n'ont pas accès au télétravail, j'ai pu observer quelques entreprises qui commencent à réfléchir avec elles sur leur travail, sur ce qui nécessite absolument une présence sur site ou pas. On se rend alors compte, par exemple, qu'un contremaitre dans une entreprise industrielle, s'il doit bien venir en usine, a une partie de ses tâches qui consistent à faire des tableaux de bord, à réfléchir au paramétrage de machines, etc. En envisageant non plus la fonction qui serait ou non télétravaillable mais les tâches qui pourraient l'être, on parvient à les regrouper pour constituer une journée de télétravail, par exemple par mois ou par quinzaine. Voilà une belle façon de travailler sur l'équité et contrer ce sentiment d'injustice. »

Quel type de management faut-il développer en ces temps perturbés ?

FRANÇOIS PICHAULT : « L'importance qui était donnée à l'intelligence émotionnelle, aux *soft skills*, reste bien entendu, mais une compétence semble prendre le pas à l'heure actuelle, c'est l'adaptabilité. Nous sommes entrés dans un période de forte incertitude et pouvoir s'adapter en permanence — à la situation, aux consignes changeantes, aux injonctions diverses, à l'hybridité du travail, aux attentes et besoins de chacun, etc. — n'est pas donné : ça se travaille, ça se développe, ça se coach... Il y a là un gros enjeu pour les responsables RH. »

Justement, de quels responsables RH a-t-on besoin, et aura-t-on davantage besoin demain ?

FRANÇOIS PICHAULT : « Voilà quelques années déjà qu'avec mon équipe, nous développons une typologie des positionnements du DRH qui, jusqu'il y a peu, avait trois entrées : le DRH dit 'mécanique' — à savoir le directeur du personnel dont l'expertise se situe dans l'administration du personnel —, le DRH dit 'organique' — qui contribue à la stratégie de l'entreprise, travaille sur les compétences du futur, agit sur la culture d'organisation, etc. — et le DRH dit 'médiatique' — qui se tourne vers l'extérieur de l'entreprise, par exemple en travaillant l'image d'employeur, la relation aux parties prenantes... ; qui sait parler aux actionnaires. Un quatrième positionnement s'installe aujourd'hui, à savoir le DRH dit 'numérique' qui doit être au plus près des évolutions technologiques et de la transformation digitale de l'entreprise : il se situe en proximité des opérations, de la façon dont les métiers se font et de ce qui peut être digitalisé. Il est également dans l'interaction avec la multitude de partenaires qui interviennent

sur le lieu de travail — intérimaires, consultants, free-lances, personnel des sous-traitants et contractants, etc. — dans une optique de *Total Workforce Management*. Aucun de ces positionnements n'est idéal en soit, chacun a ses avantages et ses inconvénients. L'enjeu est plutôt de faire un peu de chacun, de les moduler à l'image d'un DJ sur sa table de mixage. J'ajouterais que cette crise nous a aussi amenés à revenir à l'essence même du travail. Ces dernières années, le monde de l'entreprise s'est beaucoup perdu en tableaux de bord et indicateurs multiples. Or, dans cette crise sanitaire, vers qui les dirigeants des entreprises se sont-ils tournés ? Pas vers le directeur financier. Pas vers le directeur commercial ou marketing. Mais vers le DRH qui, outre le fait de devoir suivre toute une actualité réglementaire pour permettre la continuité du business, a dû réfléchir aux activités elles-mêmes, dans une vision très concrète : qu'est-ce qui est faisable, qu'est-ce qui ne l'est pas, qu'est-ce qui est postposable, qu'est-ce qui est télétravaillable ? En cela, il a repris la main sur le travail tel qu'il s'effectue réellement, avec une attention plus grande aux personnes car cette crise s'accompagne de beaucoup de souffrances. »

Quel enseignement, peut-être plus personnel, tirez-vous de la crise actuelle ?

FRANÇOIS PICHAULT : « J'évoquerais une hygiène de travail qu'il faut pouvoir s'appliquer. Prenons garde à l'enchaînement non stop des réunions, à la Zoom- ou Teams-fatigue, à la position assise permanente... Ne finissons pas la journée comme des zombies ! Ce qui était recommandé aux télétravailleurs — avoir une structuration de sa journée avec des moments de concentration, de pause, d'interactions... — reste et devient même encore plus important. Et, là encore, cela s'apprend, se forme et se coach. Y compris chez les managers qui doivent accepter qu'il n'est pas honteux de dire qu'on prend 90 minutes pour souffler parce qu'on en a besoin. Plus le télétravail massif se prolonge, plus les managers qui étaient réticents sont obligés de s'adapter. Mais il en reste pour dire que la fin de la récréation arrivera et qu'on reviendra aux choses sérieuses. L'enjeu d'un vrai changement culturel subsiste, avec le risque pour eux de manquer ce qui se joue, à savoir une transformation profonde de la relation entre le collaborateur et le manager. Elle ne va plus se fonder sur le contrôle, mais sur la confiance, les objectifs, le feed-back régulier... Ce n'est pas parce que le télétravail généralisé s'est mis en place d'un claquement de doigt qu'on s'exempte de travailler sérieusement cette évolution. Sans quoi le retour de manivelle risque d'être douloureux. » ■

Le professeur **François Pichault** (HEC Liège-École de Gestion de l'Université de Liège/LENTIC) s'est exprimé sur le thème *Quelle approche pour le travail en 2021 ?* à l'occasion du *live event* organisé par Prottime le 14 janvier dernier.

