

LE SOIR

## Le Soir

Date: 18-05-2021

Page: 3

Periodicity: Daily

Journalist: Cécile Danjou

Circulation: 49050

Audience: 444814

Size: 217 cm<sup>2</sup>

## l'expert « Le manager de proximité aura un rôle clé »

### ENTRETIEN

C.DA.

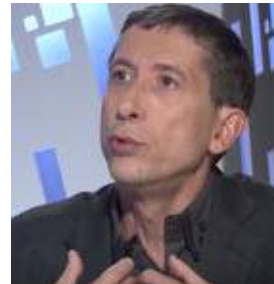
**F**rançois Pichault est professeur à l'ULiège (HEC) et directeur du « Lentic » (Laboratoire d'études sur les nouvelles formes de travail, l'innovation et le changement).

#### Comment les entreprises se préparent-elles au déconfinement ?

Une de leurs premières préoccupations, c'est de déterminer comment installer le télétravail de manière plus pérenne. La première étape, et c'est ce que la plupart sont pour l'instant occupées à régler, ce sont les aspects juridiques et légaux du télétravail dans des CCT d'entreprises. Celles-ci définissent les modalités du travail à domicile en tenant compte de l'activité et des spécificités de la société.

#### Le télétravail structurel devient donc réalité un peu partout...

Si on fait une projection réaliste, en considérant que la plupart des entreprises qui ont expérimenté le télétravail aujourd'hui vont continuer, alors on va passer de 17 % à 50 % de télétravailleurs. C'est un bond spectaculaire en un an. Mais ça veut aussi dire que 50 % des gens ne font pas de télétravail. Il y a des pans entiers de l'économie qui fonctionnent en présentiel : les grandes surfaces, la santé, les usines, etc. Et cela va poser des problèmes en matière de management. D'équité notamment, ou par rapport à la gestion des équipes quand le management ne sera pas sur place. On va vers des formes d'hybridité qui vont être complexes. On ouvre une nouvelle



*On s'est rendu compte qu'un des parents pauvres des fonctionnements sur Teams ou Zoom, c'est la créativité*

”

#### Comment manager tout ça ?

On prend de plus en plus conscience du rôle que doit jouer le management de proximité. Parce qu'il n'y a pas de réponse uniforme. Même à l'intérieur d'une entreprise, la façon de faire est laissée à chaque responsable d'équipe. Avec les réunions hybrides, des gens en télétravail et d'autres au bureau... L'enjeu est de définir comment manager un collectif dans tout ça et faire en sorte que celui-ci ne se disloque pas. Il faudra réfléchir : est-ce qu'il faut des jours de présence de tout le monde sur site ? Est-ce qu'il faut prévoir des jours où on ne fait rien d'autre que des activités d'équipe ? Les réponses vont être à inventer dans chaque entreprise. Tout va se jouer au niveau du degré de préparation des managers de proximité.

#### Quelles prises de conscience la crise a-t-elle permises ?

La crise a permis de repenser pourquoi on vient au bureau. On s'est rendu compte qu'un des grands-parents pauvres des fonctionnements sur Teams ou Zoom, c'est la créativité. Ces outils sont très efficaces pour faire de l'opérationnel ou des suivis de projet, beaucoup moins pour des choses innovantes et créatives. On redécouvre aussi qu'une large part des activités de travail, c'est de l'informel : la compréhension du contexte de l'activité, l'intégration des nouvelles recrues, l'échange de pratiques entre experts, etc. Tout ça n'existe plus en distanciel. Ça va donc amener les entreprises à se dire que, si on vient sur site, c'est pour ces aspects-là. Un nouveau rapport au travail est en train de se constituer.