

Pour citer ce chapitre :

Benraïss-Noailles L. et Herrbach O. (2023), « Quelles nouvelles organisations du travail générées par la pandémie ? De nouveaux leviers de prévention des crises pour la GRH ? » In *L'entreprise résiliente. Risques globaux et sanitaires – Transition écologique – innovation sociale*. Ouvrage collectif sous la direction M-P Blin-Franchomme, I. Desbarats, G. Jazottes, A. Mendoza-Caminad. Editions Lexis Nexis, collection Planète social, pp. 201-208.

Chapitre 4

Quelles nouvelles organisations du travail générées par la pandémie ? De nouveaux leviers de prévention des crises pour la GRH ?

Laïla BENRAÏSS-NOAILLES
et
Olivier HERRBACH

IRGO, Université de Bordeaux

La pandémie de Covid-19 a eu des conséquences importantes sur la période 2020-2021, alors même que les périodes de couvre-feu ont succédé au confinement. Organisations et salariés ont dû faire preuve de réactivité et imaginer des solutions destinées à leur permettre de continuer, parfois tant bien que mal, à fonctionner dans un contexte difficile et inédit. La littérature est riche de travaux sur la manière dont les systèmes de travail ont fait face à la situation, mettant en exergue les innovations et les difficultés qui en ont résulté.

Au-delà de la capacité à avoir fait face à la crise sanitaire et à ses conséquences se pose également avec acuité la question de l'avenir. Quelles sont les innovations managériales et technologiques qui perdureront ? Quelles conséquences sur les formes organisationnelles et les relations d'emploi ? La fonction RH est au cœur de ces questionnements et a vocation à pouvoir aider entreprises et individus à mieux gérer les situations complexes ou inédites qui pourraient se présenter à l'avenir.

Trois enjeux nous paraissent importants et seront développés ici. Tout d'abord, la gestion des talents et des compétences. Ensuite, la mobilisation des talents par l'organisation du travail et enfin la question de l'amélioration de la réactivité en cas de nouvelles situations de crise. Chacun d'eux sera successivement abordé, en mettant en particulier en évidence les aspects en lien avec la gestion du personnel « post-Covid ».

Gérer les talents et les compétences

Le premier enjeu pour les services RH concerne la disponibilité même du personnel : fidéliser les salariés existants, attirer les salariés dont on a besoin et faire en sorte de mobiliser leur motivation et leur engagement par des systèmes d'incitation et de contrôle adaptés. S'ils ne capturent pas l'ensemble de la gestion du personnel, ils en constituent le socle de base dans une perspective de continuité organisationnelle.

§ 1. – Une capacité à fidéliser à assurer

La crise sanitaire a entraîné des conséquences importantes à court terme sur la relation que les individus entretiennent avec leur travail. Que ce soit ceux dont l'activité professionnelle a été ralentie, voire mise entre parenthèses, ou à l'inverse ceux dont l'activité a été démultipliée, nombreux sont ceux qui ont été amenés à se (re)positionner par rapport au travail. Certains employeurs ont été concernés par des démissions nombreuses de

salariés ayant préféré se réorienter vers des métiers moins pénibles, moins contraignants ou mieux rémunérés. Si le terme de *Great Resignation* (grande démission) utilisé pour définir le phénomène aux États-Unis n'est sans doute pas pertinent pour caractériser ce qui s'est en passé en France, il n'empêche que la crise aura mis en lumière des problématiques préexistantes quant à la qualité du travail et aux parcours professionnels proposés par toute organisation.

Les employeurs désireux de fidéliser leur personnel dans l'avenir devront s'interroger sur leur capacité à rendre leurs emplois moins sensibles à la concurrence d'emplois alternatifs, ce qui passe par un besoin accru de répondre aux préoccupations spécifiques de leurs salariés. La mise en place du télétravail ou du travail hybride joue certes un rôle important à cet égard, comme amplement souligné dans les médias. Plus largement, la question de la communication, du sens du travail et des conditions de travail se posera de manière aiguë. Signe des temps, le terme « expérience collaborateur » est de plus en plus utilisé par les praticiens RH, en réponse à celui de « expérience client » utilisé depuis plusieurs années dans le contexte de la relation avec des clients qu'il faut chercher à fidéliser.

§ 2. – Communiquer pour développer sa capacité à attirer

La problématique de la rétention se conjugue avec celle de l'attractivité. Dans un contexte de tension du marché du travail dans certains secteurs d'activité et pour certains métiers, le potentiel de développement d'une entreprise sera relié à sa capacité à attirer les profils, et en particulier les profils de bon niveau. Cette problématique est valable tant pour les employeurs « non attractifs », en particulier au niveau des contraintes liées aux métiers qu'ils proposent, que pour les employeurs « attractifs » qui peuvent être confrontés à une pénurie de compétences au moins pour certaines activités. Ceci passera par la capacité à identifier les préférences et les valeurs des publics cibles et mettre en place des moyens de les satisfaire. Ici encore, le vocabulaire du marketing trouve sa place dans le champ de la gestion du personnel avec l'utilisation croissante de la notion de « marque employeur ».

Il s'agit en substance de « vendre » aux candidats potentiels les caractéristiques des postes à pourvoir et/ou de l'entreprise. La communication externe joue un rôle privilégié à cet égard. Dans le cas de métiers peu rémunérés, il s'agira de mettre en avant leur rôle social ou d'autres avantages en termes de proximité ou d'horaires. Dans le cas de métiers d'encadrement, on pourra mettre l'accent sur les possibilités de carrière, que ce soit au sens traditionnel (mobilité verticale) ou par l'intermédiaire de parcours professionnels impliquant des mobilités transversales. La fonction RH sera donc amenée à revoir ses processus de communication et de recrutement dans le sens d'une plus grande transparence et d'une plus grande réactivité.

§ 3. – Revoir les systèmes de contrôle et d'incitation

Un des points importants mis en évidence à l'occasion de la crise sanitaire est la réflexion enclenchée sur les moyens de contrôle des salariés. La mise en œuvre du télétravail s'est accompagnée d'un éloignement physique des salariés, rendant difficile la supervision directe caractéristique des environnements de travail traditionnels. Ceci a entraîné la nécessité de nouveaux moyens d'appréhender la productivité des salariés, qui se heurtent toutefois à la réticence croissante de ces derniers à des formes de contrôle tatillonnes. La dialectique « contrôle / confiance » est un axe structurant de la relation de travail qui se trouve donc posée de manière actualisée. Un contrôle tatillon démontre en effet un manque de confiance, lequel – par un phénomène de renforcement – sera perçu par les salariés qui se comporteront en cohérence avec ce manque de confiance, justifiant ainsi le renforcement du contrôle.

La question posée en corollaire est celle de l'évolution des systèmes d'incitations. Ils sont intimement liés à la question de la mesure de la performance. La question fondamentale est celle de l'identification des critères de performance, en particulier individuels, dans un contexte où la performance devient elle-même multidimensionnelle et complexe. Les incitations basées sur des critères de performance simplistes pourront être contre-productives. Inversement, la mise en place d'une logique d'engagement et de sens pourra contribuer à générer des récompenses intrinsèques, liées à la nature du travail en lui-même. Les services RH seront en première ligne pour construire ces systèmes d'incitations.

Mobiliser les talents par l'organisation du travail

Au-delà du fait de doter l'organisation des effectifs qui répondent à ses besoins, trois autres enjeux sont cruciaux pour en assurer la bonne utilisation par l'organisation : la configuration des postes de travail, les moyens numériques et les compétences nécessaires à leur utilisation et, largement, l'organisation et les rythmes de travail. Si ces enjeux ne relèvent pas uniquement du domaine de responsabilité de la fonction RH, celle-ci pourra apporter des éclairages importants quant à leur bonne prise en compte, en étant impliquée dans leur conception et leur mise en œuvre.

§ 1. – Reconfigurer les espaces de travail

Les caractéristiques physiques de l'environnement de travail jouent des rôles nombreux. Au-delà des aspects liés à la réalisation des missions de chaque salarié s'imbriquent également des éléments symboliques et de statut qui incarnent concrètement la manière dont le salarié se positionne dans son entreprise, la manière dont celle-ci le considère et également la manière dont les individus se positionnent les uns par rapport aux autres. À cet égard étaient déjà apparues depuis plusieurs années des tendances visant à construire de nouveaux espaces de travail : *open space*, réservation des espaces de travail, *coworking*, etc.

La crise sanitaire aura amené à remettre en avant ces questionnements considérés comme figés pour certains, au moins à court terme. Si la question du télétravail est structurante au niveau de l'organisation physique du travail, elle ne s'y réduit pas. Il s'agit en fait de penser des lieux d'échange destinés à susciter la communication entre les individus et au sein des collectifs de travail. Un des enseignements majeurs de la crise aura justement été le constat de la grande importance des échanges en face à face non seulement pour construire la sociabilité des salariés, mais également pour assurer la performance organisationnelle et l'innovation.

En parallèle, le travail à distance a mis en avant l'importance de pouvoir se concentrer et d'être au calme, ce qui remet en question la pertinence des espaces partagés. La conséquence pratique principale qui en résulte est le développement de la logique de modularité des espaces, dont la flexibilité permet de redéployer les espaces en fonction des besoins et des moments. En substance, en complément des espaces de *coworking* et du travail à distance, il pourra être envisagé des usages divers des surfaces occupées par l'entreprise.

§ 2. – Doter des équipements et compétences numériques nécessaires

La crise sanitaire a montré l'importance de doter les salariés des outils nécessaires au travail à distance et au travail hybride. Les pénuries de matériel informatique et de périphériques (casques, micros, etc.) ont pénalisé le fonctionnement des organisations qui présentaient un déficit à cet égard. Il est donc essentiel de disposer d'un parc matériel et logiciel adapté aux différentes configurations de fonctionnement de l'entreprise. Les enjeux légaux liés à cette dimension méritent également d'être soulignés, que ce soit en lien avec la protection des données, la sécurité informatique ou les contraintes posées au contrôle du travail des salariés.

Au-delà des équipements, la crise sanitaire a aussi mis en évidence le déficit de compétences numériques d'une partie des salariés, qui n'ont pas pu s'appropriier les outils et logiciels mis à leur disposition par leur employeur pour assurer la continuité de leurs activités. Il est donc essentiel pour l'avenir de veiller à ce que l'ensemble du personnel soit à même de basculer sur un mode numérique pour éviter que la situation ne se reproduise, en mobilisant les outils de travail à distance, de réunions virtuelles et de *cloud*. Si les enquêtes sur le sujet montrent qu'une bonne partie des salariés est devenue plus compétente, ce n'est pas forcément le cas de tous. C'est particulièrement le cas dans les entreprises petites et moyennes. La fracture numérique qui caractérise nos sociétés s'est manifestée également dans ce contexte.

§ 3. – Revoir les processus et les rythmes de travail

La prise en compte des attentes des salariés en termes d'équilibre travail/hors travail, la mise en place du travail à distance ou hybride imposent de revoir les processus et les rythmes de travail. Un premier impact important a bien sûr été le télétravail, qui a eu des conséquences notables sur la circulation de l'information et le fonctionnement des collectifs. Des facteurs tels que la diminution du rôle du papier, la banalisation des échanges et réunions par visioconférences ont également joué un rôle majeur. Au-delà de ses éléments concrets, c'est la nécessité même de devoir faire face à une situation inédite qui a amené les acteurs à penser autrement leur manière de travail et à engendrer des simplifications et des gains de productivité.

Il est encore trop tôt pour voir quels sont les changements qui se maintiendront dans la durée et ceux dont l'impact n'aura été que transitoire. Des retours d'expérience peuvent être mis en œuvre dans chaque entreprise pour capitaliser sur les éléments positifs et les faire perdurer. En matière de rythmes de travail, la digitalisation sous ses différentes formes peut avoir des impacts forts, de même que la recherche de flexibilité organisationnelle qui pourra être, selon les contextes, plus ou moins compatible avec la flexibilité recherchée par de plus en plus de salariés. Télétravail, semaine de quatre jours, journée de cinq heures, horaires flexibles sont autant de pistes de réflexion. Les interrogations sur le droit à la déconnexion montrent également que les outils doivent être maîtrisés pour permettre aux salariés de bien distinguer le temps personnel et le temps professionnel.

**Promouvoir la réactivité en cas de nouvelles crises
par une évolution de la culture organisationnelle**

Disposer d'un personnel suffisant et mettre en place les structures pour lui permettre de travailler dans de bonnes conditions est une condition nécessaire, mais pas suffisante de la capacité à faire aux enjeux futurs. Prendre en compte le contexte de manière globale est également un élément crucial : construire du lien social, former les managers et mettre en place une culture organisationnelle adaptée sont des moyens importants pour contribuer à la réactivité et à la flexibilité nécessaires pour faire face à de nouvelles crises. La fonction RH devra s'emparer de ces enjeux pour consolider sa légitimité.

§ 1. – Développer les pratiques de lien social

La crise sanitaire a mis en exergue l'importance du lien social à l'intérieur des organisations. Privés de contacts professionnels, voire pour certains de contacts familiaux ou sociaux, il a été difficile pour certains salariés de faire face à la solitude des confinements et du télétravail contraint. Certains ont eu du mal à garder le lien avec le travail ou ont même décroché psychologiquement. Si le télétravail et le travail hybride peuvent apporter des satisfactions à certains en termes de gain de temps et d'énergie, il ne peuvent – sauf dans le cas de certains contextes spécifiques – être complètement efficaces sans que des contacts plus ou moins réguliers ne soient entretenus au sein des collectifs de travail. Ces contacts peuvent relever tant du domaine formel (réunions de travail) que de l'informel (rencontres imprévisibles dans les couloirs ou à la machine à café). Le télétravail ne permet pas aussi facilement les pauses nécessaires à la « respiration » et à la prise de hauteur.

Les pistes sont nombreuses à cet égard. La création d'événements réunissant les équipes, tels que des séminaires impliquant des activités en lien ou non avec le travail, le maintien de jours de présence communs, la redéfinition des espaces de travail peuvent y contribuer largement. Pour ceux qui fonctionnent à distance de manière régulière ou permanente, l'utilisation de tiers-lieux permet la création de contacts sociaux et le maintien d'une séparation entre le domicile et le lieu de travail, facilitant ainsi l'équilibre entre les deux. Les services RH devront mobiliser une diversité d'outils en partenariat avec la ligne managériale.

§ 2. – Formation des managers

L'ensemble des constats et recommandations mis en avant jusqu'ici reposent sur l'implication des managers, et en particulier du management de proximité. La crise sanitaire a mis en évidence de nouveaux défis et mis en exergue les difficultés rencontrées par certains pour assurer la continuité de fonctionnement de leurs équipes, tout en intégrant le facteur humain. La capacité à innover, à maintenir le lien, à s'assurer de la réalisation des missions sans verser dans le contrôle excessif a fait la différence. Couplées aux attentes des nouvelles générations – ainsi qu'à l'évolution souvent congruente des anciennes –, les managers devront évoluer dans le sens de l'octroi d'une plus grande attention donnée à l'autonomie et au bien-être au travail de leurs équipes afin d'entretenir l'engagement et limiter le *turnover*.

La formation jouera un rôle primordial à cet égard. Leurs attributions deviendront de plus en plus complexes, en particulier au regard des contradictions qu'ils auront à gérer, comme faire coexister l'exigence et la bienveillance ou le contrôle et la confiance. La capacité à gérer son stress et celui des autres, en particulier, sera primordiale. La capacité à accepter l'inconnu et l'incertain, plutôt que d'en être angoissé ou de l'accepter passivement, est également requise. Tout ceci repose certes sur l'expérience acquise, en particulier durant la crise, mais pourra être mis en perspective et consolidé par des formations et de l'accompagnement. L'idée est de contribuer à une évolution culturelle, autour des maîtres mots que sont la reconnaissance et le soutien.

§ 3. – Une évolution culturelle adaptée à la gestion des crises

L'enjeu majeur des évolutions à apporter gravite autour de la création d'une culture organisationnelle ayant intégré les enseignements de la crise sanitaire et porteuse de capacité à faire face à de nouvelles crises dans l'avenir. Les organisations ont eu des réactions différentes et – même à secteur et activités équivalents – une plus ou moins bonne absorption de la crise et de ses conséquences. Ceci repose sur des éléments techniques, des éléments organisationnels et des éléments humains, mais aussi sur des phénomènes intangibles comme la culture d'entreprise. La recherche de sens par les salariés doit donc être intégrée en complément de l'efficacité économique. Ceci pourra passer par une démarche structurée de redéfinition des postes de travail et des missions dans une logique de responsabilisation et d'autonomie.

La prise en compte du facteur environnemental et sociétal sera aussi importante à cet égard, face aux attentes des citoyens et des consommateurs, ainsi que la recherche de l'évitement des vulnérabilités. En complément des aspects internes, les aspects externes pourront également être remaniés. La désintermédiation, la (re)localisation, la diversification sont autant de pistes pour revoir le positionnement de l'entreprise dans son écosystème. De même, il est important de prévoir des marges de liberté et de temps des équipes pour maintenir la capacité mentale et temporelle de changer plutôt que de subir les événements que l'extérieur pourrait leur imposer. S'il est encore trop tôt pour estimer que la crise sanitaire est le commencement d'une « nouvelle réalité » ou un phénomène unique, les effets en ont déjà été démontrés. L'effet de « cliquet » sans possibilité de retour a été obtenu sur des points importants.

Conclusion

Gérer la tension entre la volonté de tout prévoir, anticiper et contrôler et la capacité à accepter la vulnérabilité et l'inconnu est au cœur du fonctionnement des organisations contemporaines. Paradoxalement, c'est l'acceptation du risque qui rend l'organisation davantage capable de faire face aux aléas, tout en s'étant préparé à des situations nouvelles. La fonction RH sera en première ligne sur ces aspects. Elle est au carrefour des enjeux liés au recrutement, à la fidélisation, à l'engagement et aux compétences des salariés. Au-delà de la gestion administrative du personnel, cette mission nécessitera également de nouvelles compétences de la part des professionnels RH, dans le sens d'une compréhension accrue des enjeux stratégiques et organisationnels, en complément des aspects techniques qu'ils doivent maîtriser par ailleurs.