



Anact

L'AGENCE NATIONALE  
POUR L'AMÉLIORATION  
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Explo

qualité de vie au  
travail

n°5/1 - mai 2021



## Les organisations du travail à l'épreuve de la crise

### Management et relations professionnelles

Alors que la crise sanitaire se prolonge en 2021 et que les entreprises poursuivent une adaptation forcée à l'environnement économique, sanitaire et social, le réseau Anact-Aract souhaite partager les réflexions qu'il a menées pendant l'année 2020.

Rappelons-nous : la crise sanitaire débute en février 2020. Un confinement complet est instauré de mars à mai avec un arrêt partiel de l'activité, du chômage ou du télétravail, et des mesures de prévention drastiques sur site. L'événement est inédit pour le monde du travail, dans les incertitudes qu'il porte, comme les enjeux de santé publique et santé au travail qu'il combine.

Malgré des conditions d'interventions plus complexes, les professionnels du réseau Anact-Aract ont maintenu un lien étroit avec les entreprises, pour les accompagner dans les difficultés rencontrées. Recueil de témoignages & récits, veille documentaire, numéro de La Revue des conditions de travail, mise en place du dispositif national Objectif Télétravail... Il s'est agi aussi pour le réseau de confronter les analyses issues du terrain et d'orienter ses modes d'intervention. Dans la continuité de ce travail de réflexion, des notes problématiques ont été produites et donnent lieu à quatre cahiers d'exploration sur le management et les relations professionnelles, la prévention intégrée des risques, les pratiques de dialogue social et les organisations "de demain".

Les cahiers d'exploration se veulent un espace "d'open science", c'est-à-dire de partage de réflexions en cours d'élaboration. Ils sont évolutifs, et d'autres cahiers viendront en 2021 infirmer ou confirmer certaines hypothèses de travail énoncées en 2020. Le réseau Anact-Aract poursuit ainsi son travail de compréhension des impacts de la crise pandémique sur le monde du travail, et d'analyse des enseignements, pour éclairer, aujourd'hui et demain, les acteurs de l'entreprise et les pouvoirs publics.



Anact

L'AGENCE NATIONALE  
POUR L'AMÉLIORATION  
DES CONDITIONS DE TRAVAIL



## SOMMAIRE

|   |    |
|---|----|
| 1. L'INTÉGRATION DES RISQUES ET DE LA SANTÉ PAR LE MANAGEMENT | 3  |
| 2. LE RENFORCEMENT DU SOUTIEN MANAGÉRIAL                      | 6  |
| 3. L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES COOPÉRATIONS                      | 9  |
| 4. POINT D'ATTENTION  | 11 |
| 5. DISCUSSION-DÉBAT AVEC MATHIEU DETCHESSAHAR                 | 12 |

«  
***Cette période, aussi difficile soit-elle, peut être une opportunité pour renouveler les modes d'organisation et les pratiques de management.***



La crise sanitaire que nous connaissons questionne plus que jamais nos modes d'organisation et de management. Elle replace le travail et les relations professionnelles au centre des échanges, avec une attention forte et soudaine sur les enjeux de santé et sécurité au travail. Directions, managers, mais aussi représentants du personnel se sont retrouvés en première ligne pour écouter, rassurer et trouver collectivement des réponses adaptées à la situation du moment. Cette crise a révélé les forces et faiblesses de certaines organisations, accéléré ou fragilisé des transformations en cours, en lien avec l'activité de travail, la relation client, les pratiques de gouvernance et de management, etc. De nombreux sujets de questionnement, ouverts depuis le printemps dernier, sont toujours d'actualité et ont besoin d'être instruits en profondeur avec toutes les parties prenantes. Au-delà des besoins de réactivité et d'adaptabilité pour faire face aux contraintes du moment, il s'agit, aussi, pour les entreprises, d'appréhender les enjeux d'évolution de ces modes de fonctionnement à moyen et long terme. Cette période, aussi difficile soit-elle, peut être une opportunité pour renouveler les modes d'organisation et les pratiques de management. En écho aux aspirations des salariés peu entendus jusque-là, il s'agit d'aller vers plus de démocratie dans l'entreprise, avec un management plus participatif, facteur de ressource, et une attention plus aiguë aux besoins de soutien à la réalisation du travail.

Les matériaux récoltés par le réseau de l'Anact à partir d'entretiens, d'observations et d'enquêtes initiés dès la première période de confinement nous ont permis d'appréhender ces enjeux d'évolution du travail et des pratiques managériales. À partir d'une analyse descriptive des impacts immédiats de la crise sur le management, nous avons amorcé un travail plus prospectif. In fine, l'objectif consiste essentiellement à inviter les entreprises à tirer des enseignements de la crise actuelle afin d'engager des dynamiques de transformations organisationnelles propices à la qualité de vie au travail (QVT) et à la performance globale. Ces éléments, restitués ici, ont été regroupés autour de trois grands axes de questionnement qui structurent notre contribution : l'intégration des enjeux de prévention des risques et de préservation de la santé par le management (1), le renforcement du soutien managérial et des mécanismes de régulation (2), l'émergence de nouvelles dynamiques de coopération au sein des collectifs de travail (3).

# 1. L'intégration des risques et de la santé par le management

## La préservation de la santé, la priorité du moment

La prise en compte des conditions de travail par le management n'est pas nouvelle. Le code du travail reconnaît la responsabilité de l'employeur - et par délégation du manager - en matière de santé et sécurité au travail. Le développement du concept de qualité de vie au travail et les initiatives engagées sur ce champ ont souligné les liens entre performance et conditions de travail, et le rôle-clé de l'encadrement en matière de prévention des risques professionnels. Pour autant, si les attentes adressées aux managers sur ce registre sont de plus en plus fortes, les exigences liées à la productivité restent, dans la plupart des cas, prioritaires. Les enjeux de préservation de la santé des collaborateurs passent souvent en second plan avec des managers accaparés par une multitude d'activités et insuffisamment formés à ce sujet. La crise sanitaire a considérablement fait évoluer les lignes sur ce point. La prévention des risques - en particulier de transmission du COVID-19 - s'est ainsi imposée comme une des conditions majeures de la poursuite ou de la reprise d'activité, et un sujet incontournable pour le management.

Tous les témoignages d'entreprises récoltés confirment cet enjeu. Pour l'ensemble de la ligne managériale, la priorité, c'est la santé de leurs collaborateurs. Un sujet qui a nourri et renforcé le dialogue social au sein des instances et conduit les managers à davantage prendre en compte les préconisations émanant des acteurs de la prévention - élus, médecin du travail, préventeur, etc. L'encadre-

ment a été fortement mobilisé pour élaborer les protocoles de sécurité et mettre en place des mesures techniques et organisationnelles spécifiques pour prévenir le risque de transmission du COVID-19 - aménagement de l'organisation du travail, application des mesures barrières, EPI, communication, intégration de nouveaux collaborateurs, formation du personnel, management à distance pour les salariés en télétravail, etc. En dépit de la faible prise en compte du risque de pandémie jusque-là, managers et préventeurs ont réussi à élaborer ces protocoles par le biais d'un processus de discussion et d'analyse, au cas par cas, en s'adaptant plus ou moins bien aux situations de travail spécifiques. Si l'on se réfère à une enquête conduite par l'Anact, cela s'est traduit dans 95 % des cas par des adaptations de l'organisation du travail.

A contrario, des mesures prises de façon centralisée et sans concertation avec l'encadrement de proximité ont souvent été jugées inapplicables ou prises en dépit du bon sens. Les managers ont ainsi mis en avant le besoin accru de communiquer, de faire preuve de pédagogie et d'associer - le plus en amont possible - les salariés à l'adaptation des nouvelles procédures de travail. Cette période a aussi été l'occasion d'appréhender plus largement l'ensemble des risques professionnels qui préexistaient et ceux qui ont été accentués par la crise. Cela a conduit, notamment, à l'actualisation du document unique d'évaluation des risques et des plans de continuité de l'activité,



### IDÉE-CLÉ

***Le développement du concept de "qualité de vie au travail" et les initiatives engagées sur ce champ ont souligné les liens entre performance et conditions de travail et le rôle-clé de l'encadrement en matière de prévention des risques professionnels.***



« **La connaissance du travail et des équipes, la qualité du dialogue social et des relations professionnelles, le soutien de la direction ou bien encore les marges de manœuvre laissées aux équipes opérationnelles sont autant d'éléments qui ont, semble-t-il, facilité la possibilité pour l'encadrement d'intégrer "sereinement" cet enjeu de prévention des risques professionnels dans cette période.**

en lien avec les obligations réglementaires en la matière. De nombreux témoignages évoquent une attention plus grande aux risques psychosociaux dans la période, même si celle-ci reste très focalisée sur le sujet du télétravail. Avec près de 7 millions de salariés en situation de télétravail "exceptionnel" lors du 1er confinement, de nombreuses alertes ont ainsi été lancées sur les risques inhérents à cette situation. Les débats et négociations engagés au niveau local et national sur ce sujet prennent de ce fait en compte les effets de cette pratique sur les conditions de travail et les pratiques de management, en préconisant un certain nombre de mesures pour une mise en œuvre réussie du télétravail.

La connaissance du travail et des équipes, la qualité du dialogue social et des relations professionnelles, le soutien de la direction ou bien encore les marges de manœuvre laissées aux équipes opérationnelles sont autant d'éléments qui ont - semble-t-il - facilité la possibilité pour l'encadrement d'intégrer "sereinement" cet enjeu de prévention des risques professionnels dans cette période. Au final, il apparaît que les entreprises, ont, à court terme, plutôt bien géré cela, avec 81% des salariés qui estiment que les mesures appliquées par leur employeur sont suffisantes. Un chiffre à relativiser toutefois avec les situations de droit de retrait observées ici ou là et le manque de données sur ce point.

» De fait, le sujet "santé travail" s'est imposé à l'agenda des entreprises sous l'effet de la crise sanitaire.

## Et demain, comment concilier enjeux de productivité et enjeux de santé au travail ?

La question du dilemme entre "productivité" et "sécurité" est toutefois loin d'être dépassée et il conviendra d'observer ce qu'il en est dans la durée. Les démarches de concertation avec les salariés et les coopérations engagées entre managers et préventeurs, observées dans la période, ne perdureront pas forcément une fois la crise passée. Le besoin de retrouver rapidement un niveau de productivité et de service satisfaisant risque, à moyen terme, de réactiver des tensions entre direction et représentants du personnel - d'une part - et entre managers et collaborateurs - d'autre part.

Dans de nombreux secteurs - industrie, BTP, grande distribution, etc. -, les protocoles de sécurité ont ainsi été progressivement revisités afin de pouvoir augmenter les cadences de production. Au gré de l'évolution de la pandémie et des recommandations gouvernementales, les mesures de prévention prises par les entreprises ont évolué, avec des ajustements réguliers plus ou moins compréhensibles pour les salariés. Si cette stratégie d'adaptation, pas à pas, des protocoles ou plans de reprise d'activité mobilise fortement la direction et les représentants du personnel des entreprises et entretient une dynamique de concertation, elle a aussi ses limites. La multiplication des temps d'information et de consultation du CSE en visioconférence, avec des liens entre les salariés et leurs représentants plus distendus dans la période, n'est pas forcément synonyme d'une amélioration de la qualité du dialogue social. Il semble que la crise sanitaire ait accentué les effets du fonctionnement du dialogue social en temps normal, qu'il soit inexistant, empêché, improductif ou de qualité. Sur le plan managérial, la stratégie d'adaptation pas à pas nécessite des aménagements organisationnels, un par-

tage d'informations et un besoin accru de communication avec les équipes, dans une période où les managers sont fortement sollicités et les collectifs de travail fragilisés. Sur le long terme, cette attention accrue aux questions de santé et de sécurité au travail risque de s'estomper et d'être perçue comme une injonction paradoxale. Certains arbitrages se feront, sans aucun doute, au détriment des mesures de sécurité. Dans les grandes entreprises, les logiques de rentabilité, de baisse des coûts, et les pratiques de rationalisation éprouvées qui les accompagnent risquent de revenir en force, sous la pression des actionnaires, avec des effets sur l'ensemble des PME - sous-traitants et fournisseurs.

L'intégration durable des enjeux de prévention des risques passe par une prise en compte du travail réel et de ses impacts sur la santé dans l'activité managériale, du pilotage stratégique au management opérationnel. Si l'on veut que la prévention devienne demain une fonction partagée, elle doit s'appuyer sur l'expression d'une pluralité de points de vue et une mobilisation de tous : les préventeurs, la fonction ressources humaines, les représentants du personnel, la direction ainsi que les managers. La qualité du dialogue social et son degré de dynamisme ont été des éléments déterminants dans la période. Plusieurs conditions sont nécessaires pour consolider ces logiques de concertation et les activités managériales mobilisées pendant la crise au service de la prévention intégrée. Au-delà de la formation et du soutien à apporter aux managers, il s'agit de revoir en profondeur les modes de gouvernance, de fonctionnement de l'entreprise et de repositionner le personnel d'encadrement sur le "management du travail" .

## 2. Le renforcement du soutien managérial

### Un contexte qui nécessite davantage de régulation

Soutenir les équipes, organiser l'activité, réguler la charge, reconnaître le travail de chacun sont au cœur de l'activité de l'encadrement de proximité. Ces régulations managériales, souvent difficiles à mettre en œuvre, en raison d'un éloignement du terrain des managers, se révèlent plus cruciales encore en situation de crise avec des modes d'organisation dégradés. En pratique, la phase de confinement a occasionné un premier travail de réorganisation de l'activité réalisé par les managers avec, dans les structures plus importantes, l'appui de la fonction RH et des préventeurs. En fonction des situations, il a fallu évaluer quels étaient les services indispensables au bon fonctionnement de l'activité en présentiel, mettre en place les mesures de protections adaptées avec des problèmes de pénurie de matériels, de disponibilité du personnel, aménager les horaires de travail, accueillir parfois de nouveaux collaborateurs venus en renfort, les former au poste de travail, etc. Dans de nombreux cas, les managers se sont attelés à l'organisation du télétravail de tout ou partie de leurs équipes, en veillant à ce que les salariés concernés disposent des moyens matériels requis. D'autres ont été contraints de mettre au chômage partiel leurs salariés, avec une appréciation, service par service, des personnes potentiellement concernées. Plusieurs entreprises ou associations - à l'image de bon nombre d'entreprises adaptées - ont réorienté totalement leur activité en fonction des

besoins liés à la crise sanitaire - production de gel ou de masque, etc.-, avec des aménagements techniques et organisationnels importants. En référence à l'enquête de l'Anact précitée, 75% des salariés ont vu leurs objectifs de travail redéfinis ; et pour un salarié sur deux, on observe une évolution des tâches et des missions durant la période.

« ***Ce travail d'organisation, de soutien aux équipes, de management d'une diversité de situations est essentiel dans la période. Il se traduit par davantage d'écoute, de dialogue avec les équipes, de gestion de situations particulières, et in fine par plus de sollicitation sur le registre de la régulation managériale.*** »

La mise en place du télétravail, de façon contrainte, continue et prolongée, a par ailleurs conduit de nombreux managers à faire, pour la première fois, l'expérience du management à distance. Avec des équipes en télétravail, de façon quasi permanente, il apparaît nécessaire de maintenir le lien avec l'équipe, d'être à l'écoute, de mettre en place des modalités et des formats d'échanges adaptés à la situation et aux besoins de chacun, et d'éviter un contrôle renforcé de l'activité du

télétravailleur. Les enquêtes et témoignages sur le télétravail, issues du premier confinement, confirment le besoin d'encadrer cette pratique et les conditions matérielles, organisationnelles et managériales à réunir pour éviter certains risques - isolement des salariés, fragilisation des collectifs, difficultés de coopération, surcharge de travail, stress, conciliation des temps, etc. -, que ce soit dans le secteur public ou privé.

La période a conduit également les managers à prendre davantage en considération les situations personnelles. Avec la notion de "personnes à risque", les employeurs sont amenés à appréhender des questions de santé pour permettre ou non à un salarié de rester ou de revenir sur son poste de travail. Les risques de transmission du virus étant considérés comme plus importants dans les transports en commun, les modalités de déplacement du salarié sont aussi examinées. Ces éléments ont fait évoluer la relation managériale vers un registre plus personnel. Les managers pilotent leur activité et animent leur équipe en prenant en compte ces éléments. Cela s'est traduit par des entretiens individuels, en complément des réunions d'équipe, ou bien encore le renseignement de tableaux de suivi spécifiques "COVID-19" - personnes sur site, en télétravail, en arrêt...

Ce travail d'organisation, de soutien aux équipes, de management d'une diversité de situations est essentiel dans la période. Il se traduit par davantage d'écoute, de dialogue avec les équipes, de gestion de situations particulières, et in fine par plus de sollicitation sur le registre de la régulation managériale. Ce qui se joue bouscule les habitudes, et il faut pouvoir accorder du temps à l'échange autour de ce qui préoccupe les professionnels dans leur activité. Plusieurs organisations, à l'image de ce qui a été fait par l'institut national de la recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (INRAE), ont mis en place des mesures de soutien pour les agents et le personnel d'encadrement particulièrement sollicités dans la période : vadémécum,

numéro vert de cellule psychologique, accompagnement des directeurs d'unité par un prestataire extérieur, réunions d'équipes régulières, communication, mots du président, infos RH, etc. Des mesures d'autant plus faciles à mettre en place qu'il préexistait une démarche QVT structurante depuis plusieurs années et une culture de l'échange.

Pour autant, notre enquête met en évidence qu'un salarié sur quatre estime ne pas avoir été suffisamment soutenu par son manager. Certains témoignages recueillis font état de situations d'isolement. Au-delà du soutien technique et organisationnel, la crise et ses conséquences sur le travail de chacun - charge de travail, craintes pour son emploi, sa santé, remise en question du sens

de son activité, renforcement du besoin de reconnaissance, etc. - ont ainsi généré des besoins de soutien psychologique. Si pour certains salariés, la période a pu renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise, d'autres ont décroché ou aspirent à changer de travail. Une étude réalisée par Yougov sur l'impact de la crise sur le sens au travail met ainsi en évidence que 55% des Français réfléchissent sur le sens de leur travail, voire de leur utilité depuis le début de la pandémie. Ce chiffre monte à 61% chez les 18-24 ans. L'activité de l'entreprise, le contenu du travail réalisé, la gestion de la crise et le poids du soutien managérial sont autant d'éléments qui ont révélé ou fait émerger ces ressentis.



## Et demain, comment faire ?

Dans le registre du soutien et de la régulation managériale, les besoins seront demain toujours bien présents. Avec l'évolution de la pandémie et des mesures gouvernementales - confinement, dé-confinement puis de re-confinement, activités non essentielles arrêtées, puis reprises, puis de nouveau stoppées -, les organisations tendent à devenir de plus en plus hybrides et fluctuantes. Les discussions et chantiers engagés sur le sujet du télétravail doivent permettre d'appréhender plus largement des problématiques managériales inhérentes à cette tendance. Le personnel d'encadrement va demain devoir composer avec des collectifs de plus en plus hétérogènes où cohabitent des salariés en présentiel et en distanciel, en sur-charge et en sous-charge de travail, dans des dynamiques d'engagement ou de retrait, en lien avec des enjeux de sens et de reconnaissance au travail. L'équilibre entre l'élaboration de règles collectives pour manager ces organisations plus hybrides et les nécessaires régulations individuelles à opérer au cas par cas - compte tenu des craintes et des situations propres à chacun - ne sera pas simple à trouver. Face à la fragilisation des collectifs de travail, renforcée par la montée en puissance du télétravail, le management va devoir œuvrer pour redonner des perspectives, un cap à suivre cohérent et stimulant afin de relancer des dynamiques de coopération. À moyen terme, l'enjeu prioritaire pour les managers est de recréer de la convivialité, du lien et des échanges autour du travail. Dans la période, les prescriptions tendent à s'accumuler, à se superposer, avec des ajustements de plus en plus fréquents de l'organisation du travail. Ces organisations "mouvantes" et les incertitudes qui s'installent dans la durée vont renforcer les besoins de régulation managériale. Cela peut, espérons-le, conduire les managers à conforter leur rôle de traducteurs et à recon-

naître l'importance de l'adaptation des prescriptions aux situations locales. Toutefois, compte tenu de la difficulté à répondre à ces nouveaux défis, on peut aussi s'attendre à une forme de résignation ou d'abandon des managers. Il conviendra également de gérer les situations conflictuelles qui ont pu émerger au sein des équipes durant la période. Les questions de reconnaissance au travail, exacerbées par la crise, vont sans aucun doute occuper les DRH et les managers pendant quelques temps. Au-delà de la reconnaissance monétaire, souvent proposée pour les salariés les plus exposés, c'est l'ensemble des registres de la reconnaissance qu'il conviendra d'activer dans le cadre d'une approche plus globale susceptible de revaloriser le travail.

Insuffisamment préparés à cela et cantonnés jusque-là sur d'autres priorités - la gestion, le reporting, le pilotage de projet...-, les managers ont souvent du mal à répondre à ces besoins de régulation encore plus prégnants dans ce contexte. Sur ce registre, plusieurs chantiers sont à conduire pour accompagner ce repositionnement des managers sur des activités de régulation et de soutien à la réalisation d'un travail de qualité - refonte des processus de décisions, analyse de l'activité managériale, formation du personnel d'encadrement, cohérence des pratiques managériales, etc. In fine, la question sera de savoir si cette attention aux questions du travail par le management va perdurer et favoriser un véritable changement de pratiques. Soumis à la pression de leur gouvernance et aux besoins de retrouver rapidement leur niveau de productivité et de performance économique - là encore - le risque est grand de revenir à des modèles de management qui conduisent les managers à être davantage dans la prescription et le contrôle que dans le soutien.



### POUR ALLER + LOIN

["COVID-19, les organisations du travail à l'épreuve de la crise."](#)

Anact,  
Récits d'action & enseignements,  
septembre 2020.

["Le monde du travail à l'épreuve d'un coronavirus : analyses et réflexions."](#)

Anact,  
La Revue des conditions de travail n°10,  
juillet 2020.

[Plus de 60 000 références à découvrir sur le portail de veille sur les conditions de travail](#) de l'Anact.

[Objectif Télétravail : un appui-conseil gratuit pour déployer le travail à distance en TPE-PME.](#)

Anact  
mars 2021.

## 3. L'émergence de nouvelles coopérations

### La gestion de la crise et l'expérimentation de nouveaux modes de fonctionnement

Les modalités d'organisation du travail, les mécanismes de coordination et les processus de décisions habituellement en place dans les entreprises ont été mis à mal durant cette période. La plupart des entreprises ont été surprises - pour ne pas dire sidérées - par l'ampleur de la crise sanitaire et les décisions gouvernementales prises mi-mars avec le confinement et l'arrêt des activités dites "non essentielles". Si certaines organisations disposaient de protocoles dédiés à la gestion d'une crise, toutes ont dû faire preuve d'adaptation et de réactivité pour faire face à une situation inédite. La plupart des dirigeants auditionnés dans les premiers temps de la crise mettent en avant le besoin de prendre des mesures dans l'urgence afin d'adapter leur organisation de travail et trouver des réponses innovantes pour faire face à des situations inédites. L'importance de rassurer à la fois les clients et les salariés pour pouvoir maintenir l'activité et garder la confiance de tous apparaît comme un acte managérial fort dans la période. Certains se sont trouvés seuls et sans beaucoup de ressources pour prendre des décisions difficiles - arrêter ou fermer un site, faire rouler ou pas ses camions, redéployer son activité, distinguer les activités pouvant se faire en télétravail ou sur site... D'autres ont pu échanger avec leurs managers et / ou leurs collaborateurs, voire avec des tiers externes - acteurs du territoire, de la branche professionnelle, consultants... - pour prendre ces décisions plus sereinement. Dans cette phase aigüe de management de la crise, deux approches - à priori différentes mais complémentaires - sont souvent présentées comme des facteurs favorables pour une bonne gestion de l'événement. Certaines entreprises mettent en avant les vertus de l'anticipation et s'appuient sur des procédures ou protocoles de gestion de crises. C'est notamment le cas d'entreprises dont l'activité présente des risques importants, avec des impacts potentiels sur la population - industries SEVESO par exemple - et celles spécialisées dans les services d'urgence et des situations accidentelles - services d'urgence, pompiers, etc. D'autres avancent au contraire, l'importance de l'adaptation et l'impossibilité de tout prévoir en amont. Ces approches nous renvoient à des principes bien connus en matière de gestion de

la sécurité avec - d'une part - la sécurité réglée qui valorise la conformité aux règles et aux procédures et - d'autre part - la sécurité gérée qui met en avant la diversité des situations et la nécessité d'adapter les règles aux réalités du terrain. L'expérience montre qu'il n'y a pas de réponse unique, mais qu'il s'agit d'avoir recours aux deux, avec dans tous les cas, la nécessité de s'interroger en permanence sur la réalité du terrain.

La désorganisation créée par cette situation a fait émerger de nouveaux modes de fonctionnement et de régulation au sein même des collectifs de travail. Des initiatives collectives et individuelles, souvent en dehors des procédures habituelles, ont permis de trouver des réponses innovantes et adaptées à la situation du moment. Ces dynamiques d'auto-organisation et de responsabilisation des collectifs de travail et des individus ne sont pas toujours visibles. Cela s'est parfois traduit par des propositions d'aménagement de l'organisation du travail, des solutions nouvelles proposées aux clients ou le traitement en autonomie de situations-problème, avec le soutien et l'encouragement de leur hiérarchie. C'est aussi, dans d'autres cas, une refonte des processus de décisions et des périmètres de responsabilité avec davantage d'autonomie laissée aux équipes de terrain. Les dirigeants questionnés rapportent des signes d'engagements individuels, de la solidarité, des coopérations et la mise en place de nouveaux collectifs de travail, en lien avec les reconfigurations organisationnelles provoquées par la crise. Sous l'impulsion de salariés et de bénévoles, des centres sociaux ont ainsi "réinventé leur façon d'être en lien avec les gens et d'animer leur territoire", en livrant des repas aux plus démunis, en contactant les personnes âgées isolées ou en animant des activités de loisirs ou d'aides aux devoirs en ligne. Ces initiatives, susceptibles de perdurer au-delà de la crise sanitaire, sont en phase avec les valeurs de ces structures et renforcent le sentiment d'appartenance au collectif de travail. Ces mécanismes ont également permis aux équipes soignantes de faire face, au plus fort de la crise sanitaire, à l'arrivée massive de malades, parfois en situations d'urgence vitale, dans un contexte de pénurie de moyens matériels et de personnel.

Cette intelligence collective s'accompagne d'une solidarité entre pairs et de relations professionnelles intenses, renforcées par un fort sentiment d'utilité. Plus globalement, c'est - au regard des témoignages de praticiens hospitaliers, de soignants en établissements de soins et d'experts - la reprise de pouvoir par les soignants sur les gestionnaires qui a permis à l'hôpital de bien gérer la crise.

### **Et demain ?**

Les mécanismes d'autorégulation observés ont pallié les difficultés ou le manque d'agilité des organisations formelles qui préexistaient, en apportant des réponses adaptées à la situation. Cette reprise en main du travail par ceux qui le réalisent a été - pour beaucoup d'observateurs - bénéfique. On peut toutefois s'interroger sur la capacité des entreprises à faire perdurer ces alternatives organisationnelles une fois la crise passée. Beaucoup vont sans doute revenir à leurs modes de fonctionnement antérieurs. Les craintes d'un retour à des modes de décision plus centralisés et guidés par d'autres considérations que la qualité des soins sont ainsi déjà exprimées dans le secteur hospitalier. Ces modes de fonctionnement peuvent aussi, à plus ou moins long terme, représenter un coût pour les individus : charge de travail, charge émotionnelle, risques de tensions au sein des collectifs, isolement.

Les managers peinent à (re)trouver leur place dans ce nouveau mode de fonctionnement informel. Si les pratiques d'entraide et de coopération, les prises d'initiatives et les dynamiques d'intelligence collective ont tout intérêt à perdurer, elles ne peuvent pas reposer uniquement sur des processus informels et des régulations autonomes. En référence aux approches défendues par le réseau Anact-Aract, il apparaît opportun - à partir de l'analyse de ces dynamiques - de développer des organisations apprenantes, avec des pratiques de régulation conjointe qui légitiment le rôle d'interface et de traduction de l'encadrement de proximité.

Plus globalement, les réflexions sur les alternatives organisationnelles à envisager, dans la lignée des bonnes pratiques relevées ici et là, posent des questions sur les tensions possibles ou les équilibres à trouver entre prescription formelle et autorégulation, contrôle et autonomie, engagement individuel et dynamique collective. Ces points doivent être discutés avec les managers, les salariés et leurs représentants. Ceux-ci ont tout intérêt à être suivis et analysés dans le cadre d'expérimentations à engager dans les prochains mois.



## 4. Points d'attention

En conclusion, les réponses apportées pour affronter cette crise et les scénarios possibles d'évolution des formes d'organisations et de management qui en découlent sont multiples. La mise en place d'une approche concertée de la gestion de la crise et des réflexions engagées sur les chantiers à conduire à moyen terme sont des voies prometteuses pour sortir plus forts de cette période. En matière de management, la crise a révélé des fragilités qui préexistaient ou accéléré des mutations déjà en cours, comme le télétravail et le management d'organisations hybrides. Pour autant, les managers ont été confrontés à de nouveaux défis qui ne vont pas disparaître avec la résolution de la crise sanitaire en cours. Les conditions requises pour espérer un engagement durable des dynamiques d'intégration des enjeux de santé au travail, de renforcement du soutien managérial et de développement d'organisations apprenantes favorisant l'autonomie et la coopération sont nombreuses : réforme des modes de gouvernance, repositionnement et accompagnement des managers, expérimentations de nouveaux modes de fonctionnement, etc.



### BIBLIOGRAPHIE

#### ARTICLES

["Télétravail et déconnexion : la frontière entre vie privée et professionnelle à l'épreuve du confinement"](#)

Anca Boboc, Revue des conditions de travail, juin 2020.

["Tous en travail collaboratif... à distance !"](#)

Bruno Cuvellier, Nadia Barville, Revue des conditions de travail, juin 2020.

#### WEBINAIRE

["4 choses à savoir sur la reconnaissance au travail en période de crise"](#)

Réseau Anact-Aract, déc.2020.

#### OUVRAGES

["Le management du travail : une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail"](#),

Patrick Conjard, Éditions Eyrolles, janvier 2015.

["Le management à distance"](#),

Emmanuelle Leon, Éditions Université Européenne, novembre 2011.

["L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue"](#),

Mathieu Detchessahar, Éditions Nouvelle cité, 2019.

["Sécurité réglée et / ou gérée : quand l'ingénierie de la résilience réinterroge l'ergonomie de l'activité"](#),

Lucie Cuvellier, David D. Wood, Éditions Le travail Humain, 2019.

#### RAPPORTS

["Apprendre à manager le travail. Livre blanc des initiatives en formation initiale et continue"](#)

Anact, sept. 2017.

["Activités et conditions d'emploi et de main-d'oeuvre pendant la crise sanitaire COVID-19"](#)

Synthèse des résultats de l'enquête flash Dares, mai 2021.

["Le management est-il mort ? L'avenir des RH à l'ère du télétravail"](#)

Cédric Brugière, Fondation Jean Jaurès, juin 2020.



## 5. Discussion-débat avec Mathieu Detchessahar

*professeur des universités - laboratoire d'économie et de management Nantes - Atlantique (LEMNA)*

« Je commencerai par rappeler à quel point il est difficile de réagir à chaud, au cœur même de la crise sanitaire qui est toujours notre actualité. Tous les apprentissages et conclusions ne sont pas tirés - loin de là. Il est donc très difficile d'avoir un propos trop généralisant. Cependant, ma pratique et des contacts récents avec des entreprises me permettent d'apporter quelques compléments à votre analyse.

### Points d'accord et de partage sur des enjeux d'étayage méthodologique pour les entreprises

Il me semble que cette crise a été un moment, pour les directions, pour la technostructure - les gestionnaires - et peut-être particulièrement pour les DRH, d'une attention renouvelée à la question du travail et du contenu du travail, comme vous le soulignez. Quand il s'est agi de recomposer des postes, de se poser la question des activités télétravaillables ou non, d'organiser le respect des règles sanitaires, des DRH et des équipes fonctionnelles ont été ramenées sur le terrain du contenu du travail et des opérations, alors que bien souvent, ils en sont loin, cantonnés à la question de l'emploi. Là, des collaborations nouvelles et plus riches ont émergé. Deuxième dynamique intéressante - que vous soulignez beaucoup aussi - c'est le retour en première ligne, sur le terrain du travail, des managers et des managers de proximité. Ils n'ont pas eu le choix, dans cette période, que de se livrer à un travail de régulation, de proximité, de mise en discussion du travail plus importante.

C'est une opportunité. Il est arrivé que ce soit l'inverse qui se produise, avec un télétravail venant faire se rétracter les quelques espaces

de régulation qui restaient encore entre management et collectif de travail, plutôt que de les enrichir. Mais j'ai plutôt des exemples, notamment industriels, dans lesquels, au contraire, la régulation et le dialogue autour du travail ont été nourris par la crise. Il faut continuer à étayer cela pour apporter de la méthode.

Autre point intéressant : le terrain des relations sociales. Elles ont été souvent enrichies dans cette phase de confinement, notamment avec de nouvelles habitudes d'un dialogue de proximité se tenant en dehors des arènes habituelles du dialogue social, en dehors des instances représentatives du personnel, des CSE ou des CSSCT, etc. C'est un dialogue beaucoup plus informel, beaucoup plus régulier.

Nous pourrions aussi alerter les entreprises sur la nécessité de prendre un temps important pour faire une remontée d'expérience - un REX sérieux de ce qu'il s'est passé dans cette phase post-COVID. Si on veut que ces REX, ou espaces de discussion ou séances d'échanges sur le travail - peu importe leur nom -, aient une portée politique au sens qu'ils transforment des organisations, des stratégies, des postes, etc., il y a tout un tas de précautions à prendre pour accompagner les entreprises.

Autre point important : sur l'ensemble de ces nouvelles dynamiques, de ces lignes managériales nouvelles, il serait quand même très audacieux de penser que l'on va très naturellement en faire des opportunités et qu'elles constitueront l'entreprise de demain ou le management de demain.

Ces dynamiques nouvelles semblent menacées dans la phase post-COVID, notamment par les logiques de rattrapage, que ce soit de la production, de la productivité, de la performance. Rien ne dit que dans ce moment de rattrapage post-COVID, dans lequel il faudra affronter la vérité cette fois-ci des comptes de résultat, que l'on ne revienne pas très naturellement à ces méthodes éprouvées et classiques d'optimisation et de rationalisation.

Il faut souligner à quel point ces modes de gestion se sont révélés fragiles pendant la crise, alors qu'ils étaient très généralisés et qu'ils semblaient constituer une sorte de nouveau B.a.-ba ou de mainstream du management. Non seulement ils seront difficiles à transformer après la crise, pour des logiques de rattrapage, mais aussi pour des logiques de gouvernance. Ce prêt-à-porter managérial fait de recherche de marge, de chasse au gras, de mise en réseau, d'externalisation, de délocalisations, de précarisation, etc., a été porté évidemment par des nouveaux modes de gouvernance extrêmement marqués par la financiarisation des entreprises. Et un sujet n'a pas du tout été abordé pendant la crise : celui de la définanciarisation comme celui de la transformation des modes de gouvernance des entreprises. Je donne peu de chance à de nouvelles formes de management et d'organisation de se diffuser sérieusement parce qu'ils sont très liés à la financiarisation extrême des grandes entreprises qui pèse sur les PME dont l'essentiel d'entre elles est souvent des sous-traitants et des fournisseurs de ces grandes entreprises.

### **Un sujet à continuer à investiguer : la question de la reconnaissance**

Depuis le printemps, la fameuse question de la revalorisation des salaires a fortement re-émergé, notamment des salaires des "premiers de corvée". Il y a une possibilité à ne pas manquer de re-fondre le pacte social autour de cette question de la revalorisation du travail de cette main-d'œuvre directe. Il me semble que sur ce terrain, les organisations sont très mal à l'aise.

Il serait utile de retravailler des vieux chantiers basiques de la gestion des ressources humaines, qui restent des chantiers délicats. Est-ce qu'il y a un moyen de revenir sur les méthodes classiques d'évaluation des postes, de classification des emplois ? Est-ce que nos vieilles méthodes qui pèsent sur l'autonomie, la prise d'initiatives, les compétences... ne peuvent pas aussi intégrer des critères d'exposition au risque sanitaire, des critères liés aux déplacements, à la pénibilité du travail ? De manière à créer des systèmes plus transparents qui respectent mieux les questions d'équité interne.

### **Aller encore plus loin sur "les formes d'organisation hybrides", télétravail et présentiel**

Enfin, je nous invite à aller plus loin en matière de sensibilisation des entreprises aux effets de bord d'une plus grande généralisation du télétravail. Ce thème-là résistera aux logiques de rattrapage et de financiarisation, parce qu'il est clairement un thème d'accord entre les salariés et les directions. Notamment dans les grandes métropoles, ce sont des salariés qui sont très preneurs d'un travail à distance. Côté direction, en tout cas dans les grandes entreprises, je n'en connais pas une qui ne rêve pas de supprimer son siège social, de rationaliser les mètres carrés et de trouver là un nouveau gisement de rationalisation et de baisse des coûts.

Il nous faut alerter les entreprises que le temps d'un ou deux confinements, la bascule sur le télétravail s'est en général relativement bien passée, à tel point qu'elle a pu convaincre certains managers ou certains dirigeants, qui étaient pourtant sceptiques, que les collaborations à distance sont efficaces, que le travail est fait, que la production sort, etc. Bien sûr, lorsque l'on met en télétravail une équipe qui a travaillé pendant des mois et des années ensemble, a développé des routines, un langage, des compétences collectives, etc., un passage au télétravail pendant trois mois, six mois et même peut-être un an se fait finalement sans trop de difficultés.

En revanche, il faut peut-être les inviter à se projeter : qu'advient-il si le télétravail et la distance se généralisent, que la mise à distance des collègues s'installe comme un mode classique d'organisation du travail ?

Comment alors intégrer les nouveaux ? Comment gérer le changement ? Comment l'accompagner ? Est-ce que se débloqueront aussi facilement et aussi rapidement les mêmes dynamiques d'apprentissage, les mêmes compétences individuelles et collectives, les mêmes dynamiques d'innovation ? Pour rappel, bien avant la crise, dès 2017 et 2018, quelques grandes organisations américaines, comme Yahoo ou IBM, avaient révélé des politiques très frileuses en termes de télétravail, annonçant plutôt un retour en arrière, au motif de souhaiter voir leurs salariés revenir sur site. Elles ont bien compris l'un des basiques du management : c'est dans tout ce terreau de l'informalité que se produisent l'engagement, l'innovation, les compétences, la solidarité, etc. On ne peut pas tirer argument des quelques succès d'un télétravail de court terme, pour penser que sur le long terme, ce sera exactement pareil.

Se pose aussi toute la problématique du lien social et la pratique de l'engagement. Il me semble effectivement que le télétravail menace très largement ce lien social et particulièrement la qualité du lien entre les équipes opérationnelles et les élites gestionnaires.

Cette dichotomie recouvre très largement la frontière entre emplois télétravaillables pour les élites gestionnaires et emplois faiblement télétravaillables ou fragiles des équipes opérationnelles. Il me semble qu'une généralisation du télétravail serait de nature à approfondir encore ce divorce, déjà entamé avant la crise. Ce sur quoi il faut insister, c'est l'enjeu de la régulation stratégique, pour éviter des stratégies complètement hors-sol, déracinées, extrêmement peu informées de la réalité du travail.

Pour terminer, il y a peut-être une question plus théorique, plus conceptuelle, du développement de formes du travail hybride, la mise à distance, ce qui va se passer entre bureaux flexibles, télétravail, coworking, etc. Les trois cumulées, hybride, télétravail, généralisation de la carrière nomade et emplois précaires, on a l'impression qu'on pourrait assister à une sorte de liquidation globale de l'entreprise, y compris au sens où ce serait de moins en moins une communauté de lieux, d'expériences, d'apprentissage, d'émotion, etc. Liquidation de l'entreprise comme objet mais aussi en tant qu'institution et objet social central de notre modernité. Cela nous invite à mettre les entreprises en garde, pour qu'elles ne s'engagent pas trop vite, qu'elles soient prudentes dans les dynamiques développées post-crise.



