

Les Echos

CHRONIQUE PUBLIÉE PAR JEAN-PIERRE BOUCHEZ

(LES ÉCHOS 19 FEVRIER 2021)

Management : deux scénarios dans la foulée du Covid



La sortie espérée de la pandémie de Covid-19 imposera, pour les acteurs les plus éclairés, une révision profonde et durable de nos pratiques managériales. L'observation de la réalité empirique de terrain, ces derniers mois, aura apporté des enseignements révélateurs et prometteurs. On reviendra sur la « découverte », au printemps 2020, des emplois dits « invisibles » et souvent précaires, tels ceux des aides-soignantes, des caissières de grandes surfaces et bien d'autres, à grande utilité sociale et source de valeur largement sous-estimées ? Dans un autre registre, on soulignera l'exceptionnelle performance réalisée dans la mise au point des vaccins anti-Covid, à travers la mobilisation d'un écosystème mondial particulièrement dynamique et efficace.

Une fois maîtrisée, cette période de crise pourra être une source d'inspiration et d'action. Il devrait être possible d'en tirer des bénéfices managériaux durables et plus en phase avec les exigences d'une citoyenneté soucieuse de responsabilisation et de démocratie participative en entreprise. On peut ainsi mettre en exergue deux scénarios contrastés pour la période à venir.

Confiance rime logiquement avec distance

Le premier est déjà bien enraciné au sein des organisations les plus matures, qui avaient déjà intériorisé culturellement le management par la confiance. Mais celles aussi qui ont su intelligemment saisir les opportunités associées à cette situation pour reconsidérer leur façon de travailler, en donnant notamment aux personnel de terrain - à l'image des exemples précédemment cités -, l'autonomie nécessaire pour imaginer des réponses appropriées. De même, le cas du management des travailleurs à distance fait office de révélateur entre ceux qui ont su lâcher prise en confiance et d'autres qui ont amplifié les mesures de contrôle. Dans ce scénario, confiance rime logiquement avec distance, surtout si elle est associée à une compétence reconnue, une motivation affirmée et donc à un travail autonome « pour soi », tout en coopérant avec ses collègues.

On sait par ailleurs que le télétravail - par nature intrusif dans l'espace privatif - met en tension la dimension économique (gains immobiliers), au regard de la cohésion sociale. Les dirigeants éclairés ne pourront focaliser exclusivement sur cet aspect économique, étant convaincus de l'importance de ces liens informels de proximité physique. Rappelons d'ailleurs qu'IBM, l'un des premiers grands groupes à développer dès 1998 largement le télétravail, a dû revenir en 2017 sur cette mesure après avoir constaté une diminution de l'innovation collective. Ce premier scénario mettant en exergue les valeurs de collaboration, de solidarité et de confiance, difficilement réversible, est associé à un leadership, combinant congruence et bienveillance, liées à exigence et exemplarité. C'est le pari raisonnable que l'on peut soutenir au regard des dirigeants et des managers réalistes

Reprise en main régressive

Le second scénario désigne clairement les perdants potentiels, prônant une forme de retour à l'ordre et de reprise en main régressive, s'agissant notamment des managers « petits chefs » qui craignent l'autonomisation prise durant cette période par certains de leurs collaborateurs et leur perte de contrôle. Ce qui renvoie à une forme de culture du présentisme associé à la logique industrielle du monde d'hier. Toujours dans cette perspective, mais dans un autre registre, au regard du télétravail, des formes de contrôle plus pernicieuses, se développent singulièrement en Amérique du Nord à travers des logiciels spécifiques de télésurveillance permettant un contrôle panoptique numérique et précis de l'activité réelle des télétravailleurs (*Washington Post* d'avril 2020). Toutes ces pratiques régressives ne sont pas de bon augure. Elles contreviennent assurément au sens de l'histoire managériale à venir.

Jean-Pierre Bouchez est directeur de recherche à l'université de Paris Saclay et associé à la Fabrique du Futur. Il est l'auteur de «Innovation collaborative. La dynamique d'un nouvel écosystème prometteur» (De Boeck, 2020).