

La sortie espérée de la pandémie en cette nouvelle année imposera au moins pour les acteurs les plus éclairés, une révision profonde et durable de nos pratiques managériales et organisationnelles. L'observation de la réalité empirique de terrain ces derniers mois aura apporté des enseignements révélateurs et assurément potentiellement prometteurs.

On ne manquera pas de relever la « découverte » des emplois dits « invisibles » et souvent précaires tels les aides-soignantes, les caissières de grandes surfaces et bien d'autres, à l'utilité sociale source de valeur largement sous-estimée. Ce qui nécessitera assurément une réflexion au regard de leur (re)positionnement organisationnel et social. C'est d'ailleurs plus généralement par le biais d'un collectif activement mobilisé que des problèmes ont été résolus et des réponses pertinentes apportées, dans les hôpitaux, mais aussi dans de nombreuses autres organisations. Ce qui illustre et démontre l'importance de l'intelligence collaborative. L'esprit de ces comportements, avec des prises de risque calculées en cas de besoin, devrait être appelé à perdurer, au moins pour ceux qui sont en capacité de les appréhender et d'en saisir les bénéfices collectifs. Dans un autre registre, on relèvera 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. Cette innovation collaborative mondiale a en effet bénéficié des apports combinés de la communauté scientifique, des quelques plus grands laboratoires au monde, des dizaines de milliers de volontaires, mais aussi des financements et des investissements très conséquents. Sans que les validations scientifiques institutionnelles n'aient en aucune manière relâchés leurs rigoureux contrôles.

Cette période de crise et ses effets d'accélérateurs, une fois maîtrisée, devra en effet constituer une source d'inspiration et d'action pour en tirer des bénéfices managériaux et organisationnels durables, plus en phase avec les exigences d'une citoyenneté incitant à la responsabilisation et visant à faire ainsi progresser la démocratie participative en entreprise.

### **SCÉNARIO PROMETTEUR.**

On peut ainsi mettre en exergue deux scénarios contrastés pour la période à venir. Le premier est déjà bien enraciné au sein des organisations les plus matures de ce point de vue, qui avaient déjà intériorisé culturellement le management par la confiance et la responsabilisation. Mais celles aussi qui ont su intelligemment saisir les opportunités associées à cette situation pour reconsidérer leur façon de travailler et donner notamment aux personnel de terrain, à l'image des exemples déjà cités, l'autonomie nécessaire pour imaginer des réponses appropriées, en dehors des circuits formels classiques. De même, le cas du management des travailleurs à distance fait office de révélateur avec un effet loupe, entre ceux d'entre eux qui ont su lâcher prise en confiance et ceux qui ont amplifié les mesures de contrôle. Dans le premier cas, 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 dira alors de manière ramassée que la confiance rapporte dans cette perspective, plus que le contrôle. Ce qui nécessitera par ailleurs, une vigilance accrue au regard de la distinction, voir des fractures possibles entre les « cols bleus » en production sur site, et les télé-travailleurs du savoir en « cols blancs ». Ces derniers n'étant d'ailleurs pas exempts d'autres distinctions entre ménages aisés et modestes et leurs effets associés (notamment en termes de logement et de situation parentale lorsqu'une mère est par exemple seule avec ses enfants). On sait par ailleurs que le télé-travail – par nature intrusif dans l'espace privatif – met en tension notamment au sein des grands groupes la dimension financière (gains immobiliers associés à la réduction des surfaces de travail, mais aussi à l'affaiblissement du lien social informel) et la cohésion sociale. Les dirigeants s'inscrivant dans ce scénario ne pourront focaliser exclusivement sur ce premier aspect, car ils sont convaincus de l'importance des liens informels attachés à la proximité physique (importance des *small talks* et échanges fortuits). Il importe à ce sujet d'ailleurs de rappeler qu'IBM qui avait été l'un des premiers grands groupes à développer dès 1998 largement le télé-travail, a dû revenir en 2017 sur cette mesure après avoir constaté un affaiblissement de l'innovation. Ce premier scénario mettant en exergue les valeurs culturelles et comportementales de collaboration, de solidarité et de confiance qui sont difficilement réversible est associé à un leadership, combinant congruence mais exemplarité, bienveillance mais exigence. C'est le pari raisonnable que l'on peut soutenir au regard des dirigeants et des managers éclairés.

### SCÉNARIO PERDANT.

Le second scénario désigne clairement les perdants potentiels. C'est-à-dire précisément ceux qui prôneront une forme de retour à l'ordre et de reprise en main régressive, s'agissant notamment des managers « petits chefs » craignant l'autonomisation prise durant cette période par certains de leurs collaborateurs et leur perte de contrôle associée. Ce qui renvoie à une forme de culture du présentisme (et non de l'activité réelle) associé à la logique industrielle du monde d'hier. Toujours dans cette perspective, mais dans un autre registre, au regard du télé-travail, 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 télé-travailleurs (*Washington Post* du 30 avril 2020). Toutes ces pratiques régressives ne sont pas de bonne augure. Elles contreviennent assurément au sens de l'histoire managériale à venir.