
Éditorial

Crise sanitaire et transformation du travail : les conséquences pour les équipes RH

En 2018, une publication de *France Stratégie* précisait que « depuis trente ans, le travail a été profondément transformé. Et la technologie n'est pas seule en cause. La globalisation, la concurrence internationale, la tertiarisation de l'économie, la féminisation de l'emploi et l'élévation du niveau de qualification de la population ont aussi joué un rôle dans ces évolutions qui posent aujourd'hui un défi au système de protection sociale hérité de l'après-guerre. Si le temps long permet de mieux rendre compte des mutations du travail, il permet également de mesurer l'inertie et la lenteur des transformations. Le travail se transforme, non seulement dans ses formes, mais aussi dans son contenu et dans son organisation, du fait des changements technologiques – numériques en particulier. D'un côté, la révolution numérique est porteuse de nouvelles opportunités d'emplois moins pénibles et moins répétitifs, d'une promesse d'autonomie et d'un accès facilité à la mise à niveau des compétences. D'un autre côté, la digitalisation est aussi synonyme de destruction d'emplois, d'une obsolescence accélérée des compétences, de nouveaux risques de santé liés à l'hyper-connectivité et à l'interpénétration des espaces professionnels et personnels. Pour minimiser ces risques et sécuriser les parcours, il est nécessaire de mesurer l'ampleur de la transformation attendue, en particulier des évolutions des métiers ».

Au regard de notre intérêt depuis 20 ans en matière de Prospective des métiers, nous nous intéressons de plus en plus à la Prospective du travail. Pour ce dernier numéro de l'année, nous souhaitons partager quelques pistes de réflexion liée en particulier à l'accélération de la transformation du travail du fait de la crise sanitaire et de ses conséquences économiques et sociales.

En effet, au-delà du caractère inédit de cette crise sanitaire, nous observons qu'aucun secteur d'activité n'est épargné et que toutes les organisations sont touchées quelle que soit leur taille. Les répercussions sont politiques, sociales, sociétales, économiques et financières mais également organisationnelles. L'agilité dont les organisations ont dû faire preuve atteste de fortes répercussions en termes de management et de gestion.

Nous pouvons en effet faire le constat d'une transformation confirmée du travail, et plus précisément identifier cinq catégories d'impacts qui participent à la transformation du travail.

L'impact sur l'organisation du travail

C'est certainement le premier impact qui a été le plus visible. En effet, dès l'annonce du confinement, les équipes RH se sont mobilisées pour gérer la situation de crise et préparer les équipes. En termes de continuité de l'activité, trois solutions étaient possibles : une activité maintenue voire adaptée, un dispositif de télétravail largement étendu ou le recours au chômage partiel. C'est donc bien le travail dans son ensemble qui s'est transformé. Ce dernier a été repensé en tant que lieu et dans ses espaces mais également dans ses modalités d'organisation par le recours à de nouveaux outils nécessitant de nouveaux usages.

L'impact sur les pratiques managériales

Les managers ont dû gérer cette situation inédite et bien souvent faire preuve d'innovations managériales et de compétences en résilience et en adaptabilité entre autres. Parmi les pratiques managériales innovantes, on peut citer entre autres les dispositifs d'évaluation à distance qui « renversent » les pratiques traditionnelles de contrôle et de surveillance. On abandonne clairement l'idée d'un suivi au jour le jour et on adopte des pratiques privilégiant le management responsable et par la confiance. A contrario, dans certains cas, le management toxique s'est accentué. Des réflexions sur le « management d'après » seront donc bien utiles.

L'impact sur les relations inter-personnelles

Le gouvernement a valorisé le concept de « distanciation sociale » qui finalement dans beaucoup de situations s'est très vite associé à un élan de solidarité et de manifestations diverses et variées exprimant ce besoin de sentiment d'appartenance à une communauté. Comme le précise Christine Defuans¹, Responsable marketing des organisations du travail d'Orange : « Cette crise et le confinement qu'elle impose, nous montrent à quel point en étant isolés, nous sommes interdépendants, et combien l'action collective et la solidarité peuvent faire émerger des solutions innovantes ». Les communautés de travail s'expriment plus fortement aujourd'hui dans cette situation exceptionnelle et ce sera certainement l'un des axes à valoriser et privilégier dès la sortie de crise.

L'impact sur les métiers

On observe aussi une modification sensible sur l'image portée sur certains métiers. Ainsi naturellement les métiers de la santé, de la sécurité et de l'enseignement sont les grands gagnants de la crise. Pour certains le rapprochement des individus exerçant ces métiers avec la population est majeur. On ne peut pas non

1 <https://www.forbes.fr/management/7-changements-profonds-dans-lorganisation-du-travail-qui-perdront/?cn-reloaded=1>, Forbes, 6 avril 2020.

plus oublier les métiers en lien avec le nettoyage, les services à la personne, de la distribution alimentaires (hôtes/hôtesse de caisse, etc.), etc. qui facilitent la vie au quotidien des individus. La gestion des compétences et des carrières est également en profonde mutation, cette crise ayant révélé parfois des compétences insoupçonnées chez certains.

L'impact sur les collaborateurs eux-mêmes

Chaque personne peut ressentir cette période différemment, tant sur le plan personnel que professionnel, c'est bien normal. Toutefois, on ne peut négliger quelques conséquences positives. Parmi celles-ci on ne peut écarter le renforcement du lien familial et l'accompagnement qui peut être fait entre membre d'une même famille. Les psychiatres insistent notamment sur l'importance à donner à l'exercice d'un rôle et d'activités dédiées. L'individu peut aussi « montrer » plus explicitement son travail et il peut ainsi s'exprimer plus pleinement dans sa dimension personnelle et professionnelle ; même si certaines tensions dues au confinement sont inévitables. Les collaborateurs trouvent ainsi un moyen de s'exprimer dans leurs spécificités, leur complexité et leurs tensions mais tout en étant au service du collectif et de l'intérêt général.

Encadré 1 – Crise sanitaire et transformation du travail



Nous espérons qu'en 2021, RMA puisse publier des recherches sur ces sujets à la fois prospectifs et utiles pour éclairer l'action des praticiens en management en général.

Nous vous souhaitons une excellente fin d'année et bonne lecture à vous tous !

Co-rédactrice en Chef
Aline SCOUARNEC