

ÉCONOMIE

Comment la crise du Covid bouscule en profondeur l'organisation et la perception du travail

Télétravail, bureaux plus petits, fuite des villes, essor des tiers-lieux, évolution du management... Rien ne sera plus comme avant.

MARC LANDRÉ

SOCIAL Après plus de quinze mois de crise sanitaire et de confinements à répétition, la vie semble reprendre petit à petit son cours normal. On l'a vu, il y a dix jours, avec le desserrement du couvre-feu (repoussé à 21 heures), ainsi que la réouverture des lieux de culture et des terrasses des restaurants. On va le voir davantage, dans les semaines qui viennent, avec la levée des dernières restrictions et l'assouplissement des règles sur le télétravail à compter du 9 juin.

Cette crise, inédite par son effet systémique, va modifier profondément l'organisation du travail. Rien, ou presque, ne sera plus comme avant, avec, à la clé, des changements structurels dont on a encore du mal à mesurer l'ampleur. « *La crise a accéléré les phénomènes à l'œuvre avant la pandémie: un travail plus collaboratif, une plus grande exigence de sens des salariés, le développement des espaces de coworking en dehors des entreprises, la réduction des bureaux individuels pour aller vers plus de flex-office...* », confirme Isabelle Bastide, présidente du cabinet PageGroup en France. « *On ne reviendra jamais en arrière, le changement de paradigme dans les faits va être profond* », abonde Audrey Richard, présidente de l'ANDRH.

Le télétravail va ainsi se développer pour toute une frange de la population cadre qui y a pris goût, à l'issue du confinement au printemps 2020, avec tous les avantages qui en découlent: un meilleur équilibre entre les vies professionnelle et personnelle, moins de temps perdu dans les transports et donc moins de stress ou d'empreinte carbone, plus d'autonomie et de liberté dans la réalisation des tâches quotidiennes... « *Le télétravail, qui permet des gains de productivité de l'ordre de 5 %, va élargir le spectre des emplois concernés par la sous-traitance et l'externalisation et entraîner un*

recours plus important à des personnes sous statut free-lance ou indépendant », assure Éric Mengus, professeur d'économie associé chez HEC Paris. Et ce essentiellement dans les fonctions support du secteur tertiaire qui peuvent être effectuées à distance...

Car tout le monde ne peut pas et ne pourra pas télétravailler. Soit parce que tous les métiers ne s'y prêtent pas, soit parce que les conditions (notamment logistiques et techniques) ne sont pas réunies, soit parce que certaines entreprises y sont encore réticentes. On estime ainsi au plus à 45 % en Île-de-France, 40 % dans les métropoles et 25 % dans les villes de moins de 100 000 habitants, la part des emplois réellement télétravaillables. Avec, au plus fort du premier confinement, 5 millions de personnes qui ont basculé dans un travail à distance en mode dégradé. Un niveau jamais égalé depuis...

Campagne et village

Même limité sur une population restreinte, le développement du télétravail risque d'avoir un impact sur l'aménagement du territoire, avec une explosion de l'attractivité des communes petites ou moyennes et des zones en périphérie des grandes villes. Selon un sondage réalisé par l'organisation Forum vies mobiles, un tiers des salariés franciliens veulent aujourd'hui quitter la région parisienne, dont la moitié pour la campagne ou un village. *« C'est la revanche des villes de province situées pas trop loin d'une métropole attractive », sourit Patrick Lévy-Waitz, président de la fondation Travailler autrement et de l'association France Tiers-Lieux, l'organisme qui fédère les tiers-lieux en France. Et l'intellectuel de prendre en exemple la ville de Vernon, située à 50 minutes en TER de la gare Paris Saint-Lazare, dont les prix de l'immobilier se sont envolés de 10 % à 20 % depuis un an.*

Une autre conséquence va porter sur l'immobilier de bureau. *« Toutes les entreprises envisagent de réduire la surface de leurs espaces, d'au moins 50 % », affirme Christophe Catoir, le président monde d'Adecco. « Il y a une réflexion en cours sur les espaces de travail: le baby-foot comme moyen de sociabilisation des salariés, c'est fini. Le bureau du futur sera moins grand et plus attractif pour donner envie aux collaborateurs de l'entreprise de se retrouver », confirme Isabelle Bastide. Une étude, réalisée par le cabinet Elabe en mars auprès de 24 dirigeants de groupes français, le démontre. Le bureau va devenir le lieu de la rencontre, de l'échange spontané et de l'informel, à la source de l'idée qui nourrit la relation à l'entreprise. Bref, avec plus d'espaces de convivialité, de lieux de vie, d'interactions, de travail en mode collaboratif, de sociabilisation...*

Car c'est l'une des limites du changement en cours. Si la crise a développé les envies d'autonomie et de liberté des cadres, elle a aussi pesé sur l'émulation et le travail en collectif, distendu les liens entre les collaborateurs et renforcé leur individualisme. *« Le sujet est de savoir comment on va recréer du lien social entre les cadres qui peuvent télétravailler et les salariés, dits de la deuxième ligne, qui manquent depuis toujours de reconnaissance et ont pour certains besoins de se*

reconvertir vers des métiers d'avenir », plaide l'ex-ministre du Travail Myriam El Khomri, aujourd'hui directrice de S2H, la branche conseil du groupe Siaci Saint-Honoré. Un délitement de la culture d'entreprise, de l'*affectio societatis* et du lien social identifiés par près d'un DRH sur deux, selon une récente étude PageGroup.

Fracture élargie

Mais « *attention au prisme déformant des cols blancs des grandes métropoles (Paris, Lyon...) qui guident le marché et aspirent à un meilleur équilibre de vie, avertit Christophe Catoir. Le quotidien des ouvriers et des non-qualifiés ne va pas changer, et la fracture entre les deux catégories risque encore de s'élargir* ». D'ailleurs, ces populations non éligibles au télétravail ont déjà des aspirations inverses à celles des cadres, caractérisées par un besoin accru de protection et de sécurité. Un changement que le patron d'Adecco note chez les intérimaires plus que jamais à la recherche d'un CDI. Chaque cadre, avec sa casquette de citoyen-consommateur, est de surcroît devenu plus exigeant envers les métiers qui ne peuvent pas être télétravaillés : caissiers et vendeurs dans les petits commerces, chauffeurs livreurs de Uber, Deliveroo ou Amazon, petites mains dans les services à la personne... et ont donc des exigences plus fortes qui imposent une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail.

D'où l'importance du rôle des managers, qui vont devoir coller aux nouvelles exigences de leurs collaborateurs. « *La crise a mis en lumière le management archaïque à la française, très hiérarchique et basé sur le reporting systématique. Les managers vont devoir développer une touche plus féminine, moins dans le contrôle et plus dans la psychologie* », note Patrick Lévy-Waitz. « *Ils vont devoir changer de logiciel, développer plus d'empathie et apprendre à capter les signaux faibles des salariés qui déraillent* », abonde Myriam El Khomri. Idem pour les DRH, qui ont pris une place considérable dans les entreprises depuis un an et pénétré, par la force des choses, dans l'intimité de leurs collaborateurs. « *Les DRH vont devoir aller plus sur le "care", la relation individualisée, la dimension citoyenne des salariés, confirme Audrey Richard. La crise a rendu l'entreprise plus paternaliste qu'avant.* » La révolution ne fait que commencer...