

# MONDE D'APRES LE CORONAVIRUS, TOUT VA CHANGER OU PAS ?

Par Xavier de Mazonod

Qui aurait dit que le coronavirus ferait basculer le pays entier dans le télétravail, mettrait notre économie en péril et bousculerait complètement nos certitudes ?

Les prévisions pour le « monde d'après » se multiplient mais peut-on y trouver des pistes sérieuses pour anticiper l'avenir du travail ?

Voici quelques scénarios prospectifs sur la base de signaux faibles observés depuis deux mois.

Certes, depuis 2009 et les précédentes attaques de virus H1N1 et SRAS, les entreprises étaient tenues d'élaborer un « Plan de continuité d'activité » (PDF) pour faire face pandémie grippale. Mais qui l'avait réellement préparé et mis en place lors de l'arrivée du coronavirus ? On savait qu'une pandémie était possible, on avait prévu le télétravail comme solution de secours (page 9 du dossier ci-dessus) mais on n'a pas anticipé.

## Existe-t-il une vie après le coronavirus ?

On parle déjà de l'après-coronavirus mais rien ne dit qu'on en ait fini avec lui. Ce qui n'empêche pas de réfléchir aux conséquences de cette crise. Mais chacun prédit le futur à l'aune de ses propres croyances pour annoncer « le monde d'après ».

« C'est d'ailleurs la grande utilité du « monde d'après » explique Philippe Silberzahn\* : elle permet à chacun de placer ses propres modèles mentaux, de récupérer l'événement pour le mettre au service de sa propre cause. « Le coronavirus montre bien que le monde de demain devra ..... » remplis toi-même les pointillés avec la cause de ton choix et gagne deux places dans la commission citoyenne de ton quartier ».

Dans un autre article, il détaille comment la crise se heurte à nos modèles mentaux et évoque des solutions pour construire ce monde d'après.

Détecter les signaux faibles mais lutter contre les pseudo-prophéties auto réalisatrices qui nous arrangent dans un mélange de prédictions et de souhaits.

La prospective est une méthode permettant d'éviter de se laisser piéger par nos biais cognitifs, tout comme les démarches d'intelligence collective comme la consultation de Make.org, Crise Covid-19 : inventons ensemble le monde d'après.

A problème complexe, solutions complexes, angles et points de vue varié comme dans cette émission de France Inter (1h46) Comment cette crise sanitaire peut-elle changer notre société ? avec des témoignages de philosophes, auteurs, sociologues, historiens

Concentrons-nous donc sur les changement du monde du travail, avec deux pistes extrêmes : rien ne change et tout change. Sachant que la réalité sera probablement plus nuancée.

D'autant que le retour à la « normale » ne se fera pas du jour au lendemain à cause des mesures sanitaires de désinfection et de distanciation sociale qui seront imposées dans les transports et dans l'espace public.

## **1- Parlez dans l'hygiaphone**

Le coronavirus n'en a pas fini de durer, c'est à craindre. On parle du « monde d'après » comme si le problème du coronavirus était réglé à compter du 11 mai. Mais rien ne dit que la pandémie disparaîtra aussi vite.

Le virus est résistant, nos « immunités collectives » pas bonnes et nous n'aurons pas de vaccins avant longtemps. Et le coronavirus peut muter, une 2<sup>nd</sup>e vague d'infection arriver. Et si le confinement et une grande restriction de déplacements devait durer encore pendant plusieurs mois ? Et si le non déplacement devenait la règle ?

D'autant que ce n'est pas gagné pour mettre en œuvre le Protocole national de déconfinement du ministère du Travail.

Pour les entreprises qui réouvrent, le quotidien sera fait de précautions, de gestes barrières, de mesures de distanciation, de gel et de masques, de nettoyages réguliers, d'aération des pièces climatisées, de gestion des entrées des personnes et des objets, et, éventuellement de prises de température.

## **2- Rien ne change ou presque**

C'est humain, une fois l'épreuve passée on oublie les bonnes résolutions comme les régimes alimentaires du Jour de l'an que personne ne tient.

Souvenez-vous des banques et les États après la crise de 2008. Pendant la crise c'était juré, « croix de bois, croix de fer si je mens je vais en Enfer », on ne recommencera plus avec l'endettement.

Mettre en perspective historique les pandémies permet de prendre du recul. « Les épidémies ne changent donc que rarement le cours de l'histoire, mais elles l'accélèrent » explique Joël Chandelier, historien de la médecine médiévale à l'université Paris 8.

Le retour au bureau n'est pas forcément pour tout de suite et pas pour tout le monde. Le télétravail reste recommandé par le gouvernement, au moins jusque début juin.

Mais le télétravail forcé et le confinement ne font pas pour autant le bonheur de tous les salariés ni de toutes les entreprises. Certains craquent et sont impatients de remettre leurs enfants à l'école pour pouvoir retourner dans l'entreprise.

Il faut dire qu'en plus des difficultés inhérentes au confinement et au télétravail avec sa famille dans un petit espace, sont venues s'ajouter des difficultés liées à la reproduction à distance du management en présentiel. Les « réunions tunnels » ont été reproduites sur Zoom comme l'explique bien Laetitia Vitaud, les méthodes de management n'ont pas évolué en 2 mois. Résultat : une pression forte sur les salariés par manque d'organisation et de confiance.

Quels changements dans l'organisation et le management provoquera la crise ? Les entreprises vont-elles retomber dans le « business as usual » et reprendre leurs mauvaises habitudes de management présentiel fondé sur le contrôle ? Ou vont-elles saisir l'occasion pour réfléchir à

leur fonctionnement, à l'usage de leurs bureaux, à la mobilité, à leurs pratiques managériales ?

Les entreprises vont-elles raidir leurs comportements et revenir en arrière comme dans les exemples de Yahoo ou d'IBM ?

Les résultats de l'enquête Mon travail a distance menée par Terra Nova avec la CFDT et Metis France, montrent bien les constats des télétravailleurs. Après une collecte de témoignages sur les mutations du travail face à la crise du #COVID19, l'enquête montre clairement (voir le rapport en PDF) que le télétravail est devenu une réalité concrète avec une perception vécue de ses avantages et de ses inconvénients. Et que « le management « taylorien » reposant sur la discipline, la contrainte et le contrôle ne « passe plus » en distanciel. Il évolue plus franchement vers un management de soutien professionnel, reposant sur la confiance, la délégation de responsabilité, l'autonomie, l'initiative et le respect de la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle. »

Rien n'est donc joué en faveur d'un raz-de-marée du télétravail. Mais on peut penser que les entreprises qui ne sauront pas remettre en question après la crise risqueront de perdre leurs salariés et d'avoir des difficultés à recruter...

Un sondage réalisé par l'Ifop pour Securex sur Les cadres et le home-working pendant le confinement (voir la présentation PDF) met aussi en évidence les sentiments ambivalents chez les télétravailleurs. Mais il montre clairement les envies des cadres : à 70% ils veulent continuer à être en télétravail après le confinement !

Sondage Ifop-Securex

Réponse à la question " Après la fin du confinement, souhaiteriez-vous continuer à être en télétravail ?" du sondage Ifop-Securex.

### **3- Relocalisation d'activités stratégiques**

Le coronavirus a démontré, en accéléré, ce que certaines entreprises avaient déjà commencé à anticiper : délocaliser des productions dans des pays à bas coût de main d'oeuvre peut être dangereux.

Les échanges commerciaux ne datent pas d'hier. Ils ont amené du progrès, de la richesse, du savoir. Ils ont aussi amené chez nous des pandémies comme la lèpre ou la peste.

Le système fragile de délocalisation que nous avons mis en place depuis une trentaine d'années n'était viable que parce qu'il n'intégrait pas – ou mal – dans le calcul les externalités négatives comme le bilan carbone, le social ou l'importance stratégique de certaines productions. Et, de plus, il nous rendait dépendants.

Une situation bien résumée par Franz-Olivier Giesbert dans un éditorial du Point : « Que nous attendions tout de la Chine et ne soyons pas capables de fabriquer nous-mêmes, dans l'urgence, des masques de première nécessité, du matériel de dépistage, des machines à assistance respiratoire, c'est aussi dégradant qu'humiliant, et cela montre bien l'extrême fatigue de notre système ».

La crise a accéléré cette prise de conscience. Il n'est donc pas étonnant que dans le baromètre politique Viavoice – Libération d'avril 2020, « Coronavirus : quel monde d'après ? » (PDF), les personnes interrogées marquent très majoritairement des aspirations à une reconquête d'une souveraineté collective. Ils estiment, à 84 %, qu'il faut « relocaliser en Europe le maximum de filières de production.

Pour le journaliste Jean-Marc Sylvestre, dans l'après-Covid, les entreprises seront moins mondialisées, plus low-cost et digitalisées. Et certains secteurs seront plus touchés à cause des modèles économiques bouleversés (aéronautique) ou des besoins de sécurisation des approvisionnements (pharmaceutique, automobile, électronique).

Et il met en évidence un autre facteur qui va pousser à revoir notre vieux modèle : « La prise en compte des contraintes écologiques va s'imposer plus facilement qu'avant aux entreprises et (...) le ralentissement de l'économie mondiale lié au confinement a engendré une baisse de 58% des émissions de CO2 depuis le début de la crise. C'est donc la preuve spectaculaire que le réchauffement climatique est directement lié à l'activité humaine de production. »

Camembert islandais

Un camembert islandais : est-ce que cette mondialisation est vraiment bénéfique ?

Un point de vue partagé par l'ancien ministre Hubert Védrine dans une note pour le think tank Terra nova (PDF) : « Mais cette fois-ci, la question de la production globalisée et des chaînes de valeur totalement fragmentées ne pourra pas être éludée. De quelle valeur en fait s'agit-il ? Sur la base de quoi ces chaînes ont-elles été construites ? Il est évident qu'il faudra intensifier le mouvement vers une certaine rerégionalisation, en particulier dans des secteurs comme les biens de santé. »

#### **4- Néo-lutte des classes**

Pendant le confinement la population active se répartit entre un tiers de salariés en télétravail, un tiers au chômage partiel et un tiers au travail comme d'habitude, en « première ligne » puisque nous sommes en guerre.

Ce dernier tiers de la population active est donc plus exposé au virus que leurs collègues confinés et télétravailleurs ou chômeurs.

Et si les personnels soignants jouissent d'une reconnaissance affirmée par des applaudissements tous les jours à 20h, eux n'ont pas de visibilité. Une population qui regroupe aussi les fameux bullshit jobs, des « emplois inutiles » ou ceux de la Gig economy mal payés. Des inégalités qui touchent également, de manière plus surprenantes, des emplois reconnus comme ceux d'artisans qui sont 38% à ne toucher aucun revenu pendant le confinement.

Différences de revenus pendant le confinement

La situation en termes de revenus des différentes CSP pendant le confinement d'après la Fondation Jean Jaurès.

Ces inégalités de reconnaissance et de revenus sont porteuses de difficultés pour les entreprises comme le montre l'étude « Premiers de corvée et premiers de cordée, quel avenir pour le travail déconfiné ? » de la Fondation Jean-Jaurès. « La question de la justice sociale et

de la gestion psychologique délicate du « retour dans les soutes » pour de nombreuses professions risque de se reposer de manière accrue et d'impacter la gouvernance et le fonctionnement quotidien de nombreuses entreprises. »

### **5- Prise de conscience de notre autonomie**

Cette prise de conscience est d'autant plus forte que de nombreux salariés ont été quasi-abandonnés en télétravail par leurs entreprises. Il s'en est suivi une formation accélérée par nécessité.

Une étude de Microsoft avait déjà relevé le phénomène lors des grèves SNCF de fin 2019 : beaucoup de gens qui s'étaient retrouvés à télétravailler sans maîtriser les outils de travail collaboratif s'y étaient mis par nécessité.

Pendant le confinement, les apéros-Zoom et les cours de yoga sur Skype ont porté leurs fruits. Les télétravailleurs se sont formés seuls et vite. Ils ont cassé les jolis courbes sur les phases d'apprentissage.

Jérôme Colombain, le chroniqueur tech de France Info, affirme même que ces montées en compétences ont permis aux Français de se familiariser avec la télémédecine.

Comme quoi, une crise a réussi en deux mois à nous familiariser avec des outils inconnus jusque-là, à prendre conscience de nos nouvelles compétences et à réaliser que le virtuel et le réel ne s'opposaient pas, ni dans le travail, ni dans nos relations personnelles.

Lire aussi : 2020, dans la peau d'un travailleur du futur

### **6- L'âge de la démobilité**

Chez Zevillage, nous militons depuis le début pour le développement des mobilités choisies. Plutôt que de subir le métro-boulot-dodo et les déplacements pendulaires comme des navetteurs ou des « commuters » pour nous rendre au travail, nous plaidons pour une démobilité choisie que permet par exemple le télétravail ou la relocalisation des emplois.

Le confinement a retenu pendant 2 mois un tiers de la population active à domicile sans aucun déplacement maison-bureau. Ceux qui ne pensaient pas cette organisation possible l'ont fait. Et savent donc maintenant que cela est possible.

En 2013, le sociologue et urbaniste Julien Damon avait publié une note pour la Fondapol intitulée La démobilité : travailler, vivre autrement où il dénonçait déjà les modes de vies dans lesquels on imposait l'entassement à 6 par mètre carré dans le métro.

Stéphane Schultz, expert en mobilités observe que nous avons très bien été capables de nous organiser pendant 2 mois en restant immobiles. Et cela nous interroge donc sur les raisons de nos déplacements en temps normal, en particulier sur nos mobilités subies :

### **7- La fin des bureaux et du coworking ?**

Quand on constate qu'un tiers de la population active a été capable de se passer de bureaux pendant un mois, on peut se poser la question de la fin des bureaux, au moins tel qu'on les a connus.

Certes, même si la reprise complète de l'activité prend du temps, la plupart des télétravailleurs forcés retourneront au bureau. Les tours de la Défense ne resteront pas vides.

Mais les bureaux actuels sont déjà inoccupés à 50% du temps (20% même si on inclut les week-end et les vacances). Sera-t-il économiquement viable de conserver la même organisation et la même surface de bureaux si le volume de jours télétravaillés augmente comme on peut le penser ?

En janvier 2020, avant la crise du coronavirus, Frantz Gault se posait déjà la question dans un article intitulé Pensons la disparition du bureau.

Notre vision du travail dans un bureau a façonné la ville et les espaces urbains en nous obligeant à des mobilités subies. Tout le monde en souffre mais nous sommes enfermés dans un système auto-entretenu : nous construisons des tours de bureaux pour accueillir des salariés qui viennent de plus en plus loin parce qu'ils n'ont pas le choix.

Gros gâchis écologique qui pousse à construire toujours plus de bureaux et d'infrastructures.

Et si le confinement était l'occasion de casser ce cercle vicieux et à engager une réflexion sur ses usages des bureaux, sur son organisation ? Moins de surface, une organisation en hub, des espaces de convivialité (ce qui manque le plus aux télétravailleurs confinés) et une plus grande flexibilité.

Pour François Lenglet, les entreprises vont certainement investir dans l'amélioration du matériel de travail à distance, donc favoriser le télétravail, plutôt que d'augmenter le nombre de mètres carrés.

Le télétravail obligatoire en confinement nous a fait toucher du doigt certaines limites du travail à domicile pour lequel nous ne sommes pas forcément organisés : pas de place, promiscuité familiale, manque d'équipement. Ce constat, couplé à une volonté de continuer à télétravailler pourrait marquer un nouvel élan en faveur du coworking et des tiers-lieux situé entre le bureau et le domicile.

Depuis 3 ou 4 ans, les entreprises étaient déjà fortement demandeuses de flexibilité dans la location de bureaux. Ce qui avait poussé au développement du « coworking corporate » avec des bureaux flexibles aux standards de l'entreprise.

## **8- Prise de conscience écologique**

Les images satellites montrant les baisses de pollution démontrent le rôle de l'activité humaine polluante dans les désordres écologiques. Pas besoin de coronavirus et de confinement pour arriver à ces bons résultats déclare Gretchen Goldman, directrice de recherche à l'Union of Concerned Scientists : « Nous disposons déjà de tous les outils nécessaires pour nous permettre d'avoir un air plus pur en permanence, indépendamment de la pandémie et de la

distance sociale. Nous pourrions passer du charbon aux énergies renouvelables. Nous pourrions adapter les normes nationales en matière d'énergie propre. Nous pourrions nous affranchir des subventions aux combustibles fossiles. Nous pourrions électrifier davantage de véhicules et permettre aux États d'aller plus loin dans leurs normes en matière de véhicules. Nous savons quelles sont les solutions ».

Cela dit, il ne faut pas se réjouir trop vite. Fin mars, le coronavirus n'aurait fait chuter que de 5% le bilan annuel des émissions de gaz à effet de serre.

Toutefois, le silence, l'air pur et le retour d'une certaine faune sauvage en ville n'ont échappé à personne.

### **9- Exode urbain et fin des mégapoles**

Un quart de la population de Paris et 10% de la population d'Ile-de-France a quitté la ville pour confiner au vert selon les estimations de l'opérateur de téléphonie Orange. La population de l'Orne, département rural, aurait ainsi augmenté de 5%, soit environ 15 000 « accourus » comme on les appelle en Normandie, qui ont découvert en plusieurs semaines que le changement de vie était possible.

#### Quitter Paris

Pic de recherches dans Google sur l'expression "Quitter Paris" pendant la semaine d'entrée en confinement.

S'il y a bien un « signal faible » à propos des conséquences du coronavirus que nous observons à Zevillage, c'est celui-là. Quitter Paris pour vivre là où on le veut, même à la campagne, est à l'origine du projet de Zevillage.

Que restera-t-il de cette envie de campagne chez les Parisiens qui ont confiné au vert ? Des projets aussi fugaces que des amours de vacances ou des projets de changement de vie pérennes ?

Le Forum Vies mobiles, un think tank financé par la SNCF, vient de publier une enquête sur les impacts du confinement sur la mobilité et les modes de vie des Français dans laquelle il confirme les motifs de mobilités subies (le travail pour l'essentiel) et les envies de déménagement des Français confinés.

#### Déménagement - Forum vies mobiles

Part de la population qui aimerait déménager, en fonction de la taille de l'agglomération de résidence

Le bonheur est-il dans le pré ? La campagne est souvent idéalisée mais elle n'est pas forcément le paradis fantasmé depuis le 11e arrondissement de Paris. Benoît Coquard, sociologue à l'INRA et auteur de Ceux qui restent, précise dans un thread sur Twitter que le coronavirus ne marquera pas forcément la « revanche des territoires ruraux :

Cela précisé, la crise du coronavirus marquera une prise de conscience sur les dangers et les nuisances des mégapoles... et une reprise du marché immobilier des maisons de campagne : « Les nouvelles technologies observe un article de Quillette, The coming age of dispersion,

permettent aux entreprises de travailler de plus en plus facilement loin des mégapoles denses, déclenchant un processus qu'un écrivain britannique a décrit comme la "contre-urbanisation". Pour les entreprises connectées par Internet, il est logique de s'installer dans des régions suburbaines et des villes plus petites qui sont généralement plus sûres, plus propres et moins chères ».

\* Philippe Silberzahn est professeur à EMLYON Business School. Il intervient également à HEC Paris et au CEDEP (Fontainebleau). <https://philippesilberzahn.com/about/>

Ses travaux portent sur la façon dont les organisations peuvent se transformer pour gérer les surprises, les ruptures et les situations d'incertitude radicale auxquelles elles sont confrontées. Il intervient régulièrement sur ces thématiques via des conférences, séminaires de formation continue ou missions de conseil et d'accompagnement auprès de dirigeants d'entreprises et d'acteurs publics.

Il a été auparavant entrepreneur et dirigeant d'entreprise durant vingt ans en France et à l'étranger.

Il est titulaire d'un doctorat en management de l'École Polytechnique, d'un DEA d'intelligence artificielle de l'Université de Caen, d'un DEA en organisation appliquée de la Sorbonne et d'un MBA de la London Business School. Il est l'auteur de nombreux articles et de plusieurs ouvrages dont *Effectuation : Les principes de l'entrepreneuriat pour tous* paru chez Pearson en 2014 et qui a reçu le prix du meilleur ouvrage de management décerné par la SFM et Consult'In France (ex Synthec), de *Relevez le défi de l'innovation de rupture*, paru en 2015 également chez Pearson et de *Stratégie modèle mental: cracker enfin le code des organisations pour les remettre en mouvement*, co-écrit avec Béatrice Rousset et publié chez Diateino. Il est par ailleurs chroniqueur régulier à l'édition française de la Harvard Business Review

© <https://philippesilberzahn.com/about/>