



Covid-19 en Afrique : Une opportunité de création de nouvelles formes d'organisation du travail dans les entreprises togolaises

Akouvi Eyram ATCHOGLLO¹, Tsotso KOUEVI²

Mots clés:

Covid-19

NFOT

Management

RÉSUMÉ

La Covid-19 ne se limite pas seulement au côté obscur. Elle est une réelle opportunité de création de Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT) dans les entreprises togolaises. Non seulement, cette pandémie invite les entreprises à délaisser la forme d'organisation traditionnelle du travail, associée à la bureaucratie et le présentiel, pour adopter de NFOT s'appuyant sur la flexibilité. Cette étude a pour objectif d'identifier les NFOT dans les entreprises togolaises. Les résultats d'une étude exploratoire auprès de 20 entreprises togolaises montrent que l'aménagement et la réduction des horaires de travail, le télétravail, les open spaces, et le management par objectifs sont les NFOT présentes dans les entreprises.

© 2022 RAG – Tout droit réservé.

Adresse de correspondance de l'auteur :

1. Université de Lomé

e-mail : atchogloamiella@gmail.com

2. Université de Lomé

e-mail : kmamir2@gmail.com

INTRODUCTION

La crise sanitaire due à la maladie de coronavirus (Covid-19) est d'une gravité exceptionnelle de par son mode de propagation. Selon Kampf (2020), le coronavirus peut survivre sur des surfaces telles que les outils de travail (les ordinateurs, le portable, les documents etc.), les portes, les rampes d'escaliers etc. pendant plusieurs heures », rendant difficile la vie au travail.

Toutefois cette pandémie a sérieusement remis en cause le mode traditionnel de travail. De plus, elle a révélé des déficiences, des fragilités et des lignes de fracture de l'organisation du travail généralement basée sur le paradigme de contrôle tels que, les pointages, le présentiel, les horaires non flexibles, le contrôle d'heure etc. (Batut, 2020). Les entreprises sont donc invitées à « délaissier les formes d'organisation traditionnelle du travail, pour adopter de NFOT (Frimousse et Peretti, 2020). C'est dans ce contexte qu'on voit apparaitre des NFOT dans les entreprises togolaises.

Par ailleurs, cette crise sanitaire se caractérise d'une part par un usage plus croissant des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) pour la tenue des séances de réunions, des ateliers et formations. D'autre part, une flexibilité par rapport aux horaires et lieux de travail entraînant un accroissement d'autonomie (Arragon, 2020). Selon Laroche (2019) et Altintas (2020), cette crise sanitaire a accentué une évolution de la fonction RH et une flexibilité organisationnelle (Sabouné, 2020).

Pour Arragon (2020) cités par Péretti (2020), les NFOT sont des combinaisons de pratiques organisationnelles mixtes développant ainsi les aspects synergiques et de cohérence interne entre des pratiques de flexibilité, des politiques de management et des modes d'organisation du travail. Selon Cascio (2000), elles sont caractérisées par « l'autonomie, la responsabilisation et la flexibilité ».

Par ailleurs, au début de la crise, c'était la panique pour les entreprises togolaises, car ne disposant pas d'outils nécessaires pour mettre en place les pratiques de la flexibilité. En effet, les entreprises adoptaient un mode d'organisation du travail, généralement basé sur le présentiel, et la non flexibilité spatio-temporelle.

Mais pendant la crise, on constate une innovation dans le monde du travail, laissant paraître des nouvelles formes d'organisation du travail. Dans cette perspective, nous nous posons la

question de savoir, quelles sont les nouvelles formes d'organisation du travail dans les entreprises togolaises due à la Covid-19 ? L'objectif de cette étude est d'identifier les NFOT dans les entreprises togolaises pendant la Covid-19. La méthodologie qualitative qui permet d'explorer de nouveaux concepts et d'analyser de nouvelles situations a été adoptée dans ce travail. En somme, vingt (20) entretiens semi-directif a été fait dans les entreprises togolaises. Dans cet article, nous présenterons d'abord une courte revue de la littérature, puis la méthodologie et ensuite les résultats d'analyses empiriques qui illustrent notre réflexion. Enfin, nous terminons cet article par une discussion mettant en perspective les principaux acquis de la démarche.

1. Revue de littérature

1.1. Management de la crise

Il est donc nécessaire de bien comprendre la notion de la crise et sa gestion. La crise exige une mise en place très rapide de nouvelles réponses. Nous verrons les définitions, ensuite nous analyserons le processus de gestion de crise et les différentes approches de la crise.

1.1.1. Définitions de la crise

Selon (Volpi, 2003), la crise est un temps fort où les difficultés économiques, politiques, idéologiques, sanitaires sont ressenties comme paroxystiques et au cours duquel on est mis en demeure de résoudre de nombreuses contradictions qui se caractérise par l'urgence, la déstabilisation et des enjeux vitaux. Le concept continue à faire débat. Car les chercheurs ne s'accordent pas sur trois éléments (Adrot, 2010) : le caractère exogène ou endogène ; la distinction entre difficultés des organisations et situations de crise et le caractère objectif ou subjectif (Mitroff et al., 1996).

Même si des divergences de vue se font jour parmi les auteurs, il semble que l'on puisse caractériser la crise comme une situation atypique, susceptible de remettre en cause, la pérennité de l'entreprise à plus ou moins long terme et qui nécessite des stratégies et la mise en œuvre de moyens humains, matériels, financiers et/ou organisationnels spécifiques ou dédiés à son traitement, destiné à en maîtriser les effets directs ou indirects (Darsa 2010,

Salamate, 2020). Cette définition, nous permet de retenir un nombre de caractéristiques communes à savoir: évènement brutal, avenir incertain, mise en jeu de la survie de l'entreprise, prise de décisions rapides. Alors quels sont les approches pour la gestion de la crise?

1.1.2. Processus de gestion de la crise

De caractère imprévisible, elle constitue une période de perturbation et d'incertitude. Pour mieux la comprendre, deux approches sont souvent utilisées : évènement ou processus (Chebbi, 2009 ; Salamate, 2020). En amont, **l'approche évènementielle** porte sur les éléments déclencheurs d'une crise permettant à l'organisation de se préparer afin de réduire ses conséquences négatives. Pour la crise liée à la Covid-19, il est très difficile d'anticiper voire concevoir des scénarios des évènements du macro-environnement car leur anticipation très tôt reste difficile (Serradj, 2018).

Alors que la deuxième approche permet d'avoir une meilleure appréhension des étapes de la crise que la première. **L'approche processus** est une succession d'étapes où l'organisation maîtrise de moins en moins les évènements futurs faute d'être habituée aux situations rencontrées.

Ce processus de crise, comporte selon Shrivastava (1995) dans Forges (1996) quatre temps forts :

- Evènement déclencheur : on constate une apparition d'un évènement inhabituel non pris en compte par l'organisation qui peut être interne ou externe. L'enjeu est de décider des moyens et les actions afin d'éviter l'immobilisme ;
- Cumul d'évènements : une avalanche brutale d'un nombre de problèmes provoquant des situations nouvelles inhabituelles. Par exemple, la crise sanitaire due à la Covid-19, qui engendre une crise économique, sociale ;
- Amplification : la vitesse d'apparition et de développement des situations nouvelles prennent le dessus sur les réponses habituellement apportées ;
- Révolution ou absorption : l'organisation « mute » pour s'ajuster aux situations nouvelles. Face à une situation de crise comme la Covid-19, les entreprises doivent être agiles et flexibles. Elles doivent développer des stratégies cohérentes. Elles n'ont

le choix que d'adopter les nouvelles formes d'organisation du travail pour leurs survivies qui s'inscrit dans une approche par processus permettant de gérer les crises.

1.2. Organisation du travail

1.2.1. Modèles d'organisation du travail

Selon Coutrot (1998, p.148), « l'organisation du travail en général consiste à aménager les *modèles et formes d'organisation du travail* et les conditions de travail en tenant compte de la mission de l'organisation et de sa stratégie de gestion ».

Toutefois, chaque courant propose des perspectives différentes au regard de la mise en œuvre de cette définition fonctionnelle. C'est d'ailleurs ce qui amène certains auteurs « à parler de nouvelles formes d'organisation du travail différenciés » Liu (1983) et Coutrot (1998). Caudron (1993) le définit par contraste en les opposant au taylorisme, basé sur la « division du travail, la différenciation fonctionnelle et hiérarchique des structures organisationnelles, le paradigme de contrôle, la supervision directe et l'obéissance ».

Selon Levesque (2005), deux pratiques reviennent souvent : *la flexibilité* de l'organisation du travail et *l'autonomie*. Ces différentes définitions nous permettent de classifier les différents modèles d'organisation du travail. Liu (1983) proposait une classification des formes d'organisation du travail sous trois grands modèles :

Le modèle hiérarchique qui regroupe des formes d'organisation du travail comme l'organisation scientifique du travail (OST), le travail élargi et la rotation des tâches basées sur le paradigme de contrôle. En effet, le modèle hiérarchique réunit donc des formes d'organisation du travail qui valorisent la parcellisation des tâches, la standardisation des outils et des procédures de travail ainsi qu'un contrôle individuel élevé.

Le modèle de transition se caractérise par des formes d'organisation du travail dans lesquelles la séparation entre l'exécution et la coordination du travail est moins nette que dans le modèle hiérarchique, même si le rôle de la gestion demeure plutôt traditionnel. Par ailleurs, sous l'angle de la division du travail entre les personnes, le modèle de transition implique des formes d'organisation du travail dont l'unité de référence n'est pas obligatoirement l'individu et dans lesquelles les tâches ont été préalablement élargies. Ce modèle met donc en scène des

formes qui s'éloignent graduellement d'un univers de travail parcellisé, standardisé et très hiérarchisé, des formes qui impliquent au moins un enrichissement des tâches, et ce, peu importe que le travail s'effectue individuellement ou collectivement (en groupe).

Le modèle non hiérarchique met en présence des formes d'organisation du travail qui valorisent et suscitent l'autonomie, l'initiative, la flexibilité et la responsabilisation individuelle. Les formes d'organisation du travail, incluses sous ce modèle, proposent à l'employé de réaliser une tâche globale en lui accordant le contrôle sur la fin et les moyens. Généralement, ces formes d'organisation du travail structurent une tâche globale et fixe les objectifs à atteindre. Ce modèle non hiérarchique réunit des formes qui nécessitent la participation, l'engagement et la mobilisation des ressources humaines dans l'organisation et la réalisation d'une tâche orientée vers l'atteinte des objectifs organisationnels. Sous ce modèle, nous retrouvons des formes telles que *le travail en équipe semi-autonome, l'organisation flexible du travail basée sur le télétravail et la flexibilité horaire etc.* Bref, ce modèle se base sur un paradigme de l'atteinte des objectifs organisationnels donnant une flexibilité et une autonomie aux salariés.

Dans le cadre de cette étude, nous adopterons le modèle non hiérarchique, qui nous permettra de recenser dans la littérature les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail.

1.2.2. Courants de pensées

Selon Coutrot (1998) et St-Onge et al. (1998), il existe trois orientations majeures, trois grands courants de pensées à savoir l'école classique, le courant humaniste et le troisième abordant l'organisation comme un système.

Un premier courant, associé aux écoles classiques et des mathématiques Ford (1940) et Taylor (1911), aborde l'organisation du travail sous un angle plus technique, plus logistique. Le travail fait essentiellement référence à l'ordonnancement des tâches, au contrôle des temps et mouvements, au pointage et à l'organisation des méthodes et techniques de production. Cette école a pour socle le paradigme de contrôle. Les rapports entre les personnes sont organisés sous un mode hiérarchique, qui s'exprime par une structure fortement hiérarchisée. Par contre, *le courant humaniste* alimente bien différemment les actions en matière d'organisation du travail. « Partant du postulat que le travail doit être stimulant et enrichissant

pour l'individu, afin que ce dernier soit motivé, satisfait et performant » Mayo (1945) et Herzberg (1966). Ce dernier n'est pas considéré comme un simple exécutant ; il est en relation avec son milieu travail, avec ses tâches, avec ses collègues et ses superviseurs. Étant donné cette orientation, on comprendra que le travail n'est pas vu comme une opération mécanique et, plutôt que de le parcelliser et de le spécialiser, il faut l'enrichir, de donner plus de place à l'employé, le consulter et d'être flexible. Ce courant est principalement alimenté par des analyses et des interventions centrées sur les composantes du travail et la satisfaction des employés. Mayo (1945) et Herzberg (1966), représentent probablement les auteurs les plus représentatifs et les mieux connus de ce courant. Le troisième courant aborde l'organisation du travail comme un processus dynamique, qui organise les rapports entre les *systèmes humains et techniques*, dans le but d'un rendement efficace tout en fournissant un environnement de travail satisfaisant et stimulant ; flexible et autonome. Cela se traduit généralement par une structure non hiérarchisée et flexible.

La théorie sociotechnique ouvre la voie à plusieurs « pratiques d'organisation du travail qui favorisent la responsabilisation des employés basée sur un management par objectifs et la flexibilité organisationnelle » Lawler (1986). L'organisation du travail est basée sur la flexibilité, l'autonomie décisionnelle, la consultation/participation et le travail en groupe, font augmenter le niveau de mobilisation des employés et de la performance Tremblay et al., (2000). Cet article prendra appui sur la théorie sociotechnique pour identifier les NFOT.

1.2.3. Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT)

En effet selon Ollier- Malaterre (2010, p.112), les NFOT ont quatre dimensions principales : « La flexibilité du travail à temps plein (le choix des horaires, télétravail, semaine compressée) ; à temps partiel (rotation du personnel, partage de poste) ; des carrières (octroi des congés volontaires) ; et de l'organisation du travail (plages horaires acceptables pour le travail) ».

Valenduc & Vendramin (2006) ajoutent que les NFOT reposent sur la flexibilité du temps de travail. Par ailleurs, pour Tremblay (2019) elles se reposent « sur l'adaptabilité de l'organisation du travail (une rotation d'emploi, d'échange d'horaire de travail et des équipes volantes) ; l'aménagement et la réduction du temps de travail, horaire de travail adapté

(horaire à la carte, semaine de travail comprimée), flexibilité dans le lieu de travail (télétravail) et travail dans un bureau satellite ».

Ainsi, les cercles de qualité, le bureau paysager, les équipes (semi-) autonomes, le travail mobile ou encore les équipes virtuelles se retrouvent également associés à ces NFOT Geary (2003). Le Tableau suivant présente les différentes dimensions associées à la notion de NFOT issues de la littérature.

Tableau 1: Différentes pratiques de NFOT

Pratiques NFOT	Définitions	Auteurs
Open space	Vastes espaces de travail, en opposition à la notion de bureaux individuels cloisonnés	Daussy (2008) ; Hardi (2008) ; Pillet (2009).
Télé centre	Antenne décentralisée de l'entreprise ou d'un groupe d'entreprises, dans laquelle des travailleurs effectuent leurs prestations de travail, au moyen de matériel permettant de transmettre leurs résultats.	Gómez et Hunt (1999) ; Johnson (2003) ; Taskin (2002).
Télétravail mobile	Le travail est effectué soit à la maison ou hors des locaux à l'aide des TIC	Geary (2003) ; Taskin (2010).
Équipe virtuelle	Groupe de travailleurs, géographiquement dispersés et qui sont réunis en utilisant une combinaison TIC pour accomplir leur travail,	Cascio (2000).
Équipe autonome ou semi autonome	Mode d'organisation du travail où les travailleurs sont responsables de l'organisation du travail.	Dubreuil (1953) ; Cotton (1996) ; St-Jacques et Roy (2002).

Télétravail à domicile	Le télétravail à domicile désigne l'exercice d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à domicile et au moyen des TIC	Taskin (2010)
Management par objectifs (MBO)	Le MBO désigne un système de définition d'objectifs (individuels ou collectifs) a priori et de contrôle des résultats a posteriori.	Gélinier (1968), Covaleski et Dirsmith (1981)
Flexibilité spatiotemporelle	Réduction des horaires de travail, aménagement du temps de travail, flexibilité horaire,	Ollier-Malaterre (2010) Tremblay (2019)
Management participatif	Ensemble de pratiques visant à associer les travailleurs à la définition et à la mise en œuvre des objectifs et des politiques de l'entreprise	Ferrary et Pesqueux (2006)

Source : J. Geary (2003).

L'objectif de cette étude est de pouvoir identifier les nouvelles formes d'organisation du travail présentes en période de crise dans les entreprises togolaises. En se référant à la littérature et aux différentes dimensions des NFOT, nous formulons les propositions suivantes :

P1 : l'aménagement et la réduction du temps de travail, est l'une des dimensions de nouvelles formes d'organisations du travail présentes en période de la Covid-19 ;

P2 : le télétravail est l'une des dimensions de nouvelles formes d'organisations du travail présentes dans les entreprises en période de la Covid-19 ;

P3 : le management par objectif est l'une dimension des nouvelles formes d'organisation du travail présentes dans les entreprises en période de la Covid-19 ;

P4 : l'open space est l'une des dimensions de nouvelles formes d'organisation du travail présentes dans les entreprises en période de la Covid-19 ;

Nous allons vérifier ces différentes propositions à travers une méthodologie adéquate.

2. Méthodologie

Nous avons opté dans le cadre de cette étude, une méthodologie qualitative de type exploratoire car c'est la plus utilisée dans les études scientifiques surtout devant les nouvelles situations comme celle de la crise (Barthélemy & Doublet, 2009). Cette méthodologie qualitative de type exploratoire sera basée sur un entretien semi-directif. Selon Evrard (2003), elle est la plus utilisée et elle laisse les interviewés s'exprimer. Pour pouvoir collecter les données, nous avons élaboré un guide d'entretien qui était porté d'une part, sur l'organisation du travail avant la Covid-19 et d'autre part, sur les pratiques organisationnelles mises en œuvre pour la continuité des activités pendant la Covid-19. L'entretien a été fait par voie téléphonique et électronique aux cadres de vingt (20) entreprises (Grandes Entreprises (GE), Petites et Moyennes Entreprises (PME) et Entreprises du Parapublic (EPP) au Togo pour une durée de 45min à 60 min.

2.1. Population d'étude et l'échantillonnage

Nous avons interrogé vingt (20) cadres appartenant à des entreprises différentes dont : huit (08) grandes entreprises ; huit (08) petites et moyennes entreprises et quatre (04) du parapublic. Y. Livian (2015) identifie quatre catégories de méthodes d'échantillonnage : la méthode probabiliste, de quotas, de convenance et la méthode par choix raisonné. Nous avons utilisé la méthode par convenance car notre population d'étude n'est pas facile d'accès en ces temps de crise. Ainsi nous nous sommes appuyés sur les opportunités qui nous ont été offertes par les entreprises. De plus cette méthodologie par convenance est souvent utilisée dans les recherches de type exploratoire (Barzi, 2011).

2.2. Méthode d'analyse

Nous avons opté pour l'analyse de contenu thématique car c'est un ensemble de procédures permettant de faire des inférences valides à partir de texte (Gavard-Perret et al., 2008). Selon Aholo (2021), elle correspond parfaitement, car elle permet de découper un texte en unités d'analyse pour ensuite les regrouper en catégories homogènes de manière à faire émerger une

représentation synthétique et compréhensible des données brutes. Selon Sedo (2014), l'analyse de contenu s'opère en trois étapes : la pré analyse (lecture, transcription des informations et le regroupement des thèmes) ; ensuite, la catégorisation et la codification et enfin l'analyse proprement dite (traitement, interprétation et inférence). Nous avons aussi utilisé le logiciel QSR N'vivo version 10. Elle permet d'analyser et d'avoir un meilleur résultat d'analyse thématique (Sedoh, 2014).

Par ailleurs, cette dernière phase de traitement, nous permet en effet de rendre les données brutes significatives et valides. Nous avons calculé la **fiabilité inter codeurs** qui est évalué à travers un taux d'accord classique : nombre d'accords / nombres de désaccord + nombre d'accords. Le coefficient est satisfaisant avec un taux de **93.10%** (taux acceptable à partir de 80%).

3. Résultats

L'analyse descriptive nous permet de catégoriser les données en fonction des caractéristiques des entreprises interviewées (Tableau 2).

Tableau 2: Caractéristiques des entreprises interviewées

<i>Cotations</i>	<i>Type d'entreprises</i>	<i>Secteurs d'activités</i>
1	Grande entreprise	Bancaire
2	Grande entreprise	Assurance
3	Grande entreprise	Communication
4	Grande entreprise	Industrielle
5	Grande entreprise	Bancaire
6	Grande entreprise	Transport et logistique
7	Grande entreprise	Bancaire
8	Grande entreprise	Santé
9	Parapublique	Douane et impôt
10	Parapublique	Service sociale

11	Parapublique	Communication
12	Parapublique	Économie et finance
13	Petite et Moyenne Entreprise	Santé
14	Petite et Moyenne Entreprise	Agriculture
15	Petite et Moyenne Entreprise	Pharmaceutique
16	Petite et Moyenne Entreprise	Commerce
17	Petite et Moyenne Entreprise	Études et conseil
18	Petite et Moyenne Entreprise	Santé
19	Petite et Moyenne Entreprise	Agriculture
20	Petite et Moyenne Entreprise	Commerce

Source : nos enquêtes auprès des entreprises, mai 2020

Le principe générique de l'analyse de contenu est de repérer puis de coder toutes les parties de la communication recouvrant un thème commun. L'étude que nous avons menée auprès des cadres des entreprises nous a permis de soulever plusieurs pratiques de NFOT dues à la COVID-19.

3.1. Aménagement et réduction du temps du travail.

C'est la NFOT la plus citée. Signalons que toutes les entreprises interviewées qu'elles soient grandes ou petites ont adopté cette pratique d'aménagement et de réduction de temps de travail telles que les horaires dégradés, les horaires à la carte, la réduction des horaires de travail, le travail à temps partiel et la flexibilité de carrière et la rotation d'équipe.

Tableau 3: Fréquence de citation pour la catégorie « Aménagement et réduction des horaires de travail »

THEMES	CODES	Nombre total de citations	Pourcentage (%) de citation par catégorie	Pourcentage (%) de citation totale
AMENAGEMENT ET REDUCTION DES HORAIRES DE TRAVAIL	Réduction des horaires de travail	19	30,65	11,24
	Rotation d'équipe	17	27,42	10,06
	Flexibilité de carrière	14	22,58	8,28
	Horaires à la carte	12	19,35	7,10
Total		62	100	36,69

Source : nos enquêtes auprès des entreprises, mai 2020

Nous constatons que la réduction des horaires de travail est la plus citée avec un taux de 30,65% dans la catégorie aménagement et réduction des horaires de travail. Et 11,24% sur la citation totale. Ce qui est intéressant toutes les entreprises qu'elles qu'en soient la taille, grande ou petite ont adopté cette nouvelle forme d'organisation du travail

« Avant les heures de travail étaient fixes sans aucune possibilité de modification. Mais avec cette crise nous avons opté pour la rotation hebdomadaire, une semaine de travail sur deux pour tout le personnel », entreprise 6.

« Les heures de travail étaient de 7h30 à 17h30 avec une pause de 12h30-14h30 non modifiables. Mais aujourd'hui, les collaborateurs viennent deux fois dans la semaine et les autres jours c'est le télétravail », entreprise 10.

La rotation d'équipe représente 27,42% dans la catégorie, et 10,06% sur la citation totale.

« Nous travaillons en mode dégradé en formant au sein de chaque département deux à trois équipes qui viennent une semaine de travail sur deux pendant cette crise. Avant nous priorisons le présentiel », entreprise 1.

« Nous avons adopté le travail à temps partiel qui était absent dans nos modes d'organisation

avant le Covid-19 », entreprise 17.

« Nous avons formé deux groupes, le premier groupe vient le matin et l'autre le soir alors qu'avant le Covid-19 tout le personnel est présent du matin au soir », entreprise 2.

Concernant les horaires à la carte, elle représente 19,25% dans la catégorie, et 7,10% dans la citation totale. L'entreprise 11 révèle : *« nous avons opté pour les horaires à la carte ou tous les salariés doivent être présents de 9h à 12h30. Au-delà de ces heures, ils ont la largesse de travailler à la maison, alors qu'avant ce n'était pas possible »*.

Signalons que la plupart des entreprises ont opté pour la flexibilité de carrière en octroyant des congés au personnel. Elle représente 22,58% dans la catégorie, et 8,28% dans la citation totale. *« Plus de la moitié du personnel est en congés »*, entreprise 1.

« Nous accordons la largesse à tous les salariés de prendre un congé quand ils veulent pour n'importe quel motif », entreprise 6.

En faisant cette analyse, nous déduisons que la proposition 1 est validée : l'aménagement et la réduction du temps de travail est une dimension des nouvelles formes d'organisations du travail présente en période de Covid-19. Et surtout toutes les entreprises qu'il soit petites ou grandes ont adopté ces pratiques pour faire face à la crise due à la Covid-19.

3.2. Télétravail

Le télétravail désigne l'exercice d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à domicile et hors des lieux de travail avec l'utilisation des TIC. Nous avons constaté que seules les grandes entreprises ont cette facilité à mettre en place le télétravail en octroyant des outils de travail tels que les ordinateurs, le smartphone munis de connexion, des logiciels de communication, ce qui faciliterait le télétravail et la continuité des activités.

Tableau 4: Fréquence de citation pour la catégorie « Télétravail »

THEMES	CODES	Nombre total de citations	Pourcentage (%) de citation par catégorie	Pourcentage (%) de citation totale
Télétravail	Equipes virtuelles	18	32,73	10,65
	Plateformes de communication	15	27,27	8,88
	Outils de travail adéquat	14	25,45	8,28
	Logiciel de travail	8	14,55	4,73
Total		55	100	32,54

Source : nos enquêtes auprès des entreprises, mai 2020

Les équipes virtuelles sont un rassemblement de travailleurs géographiquement dispersés par une combinaison technologique de télécommunication. On retrouve cette forme dans les grandes entreprises. Elle représente 32,73% dans la catégorie, et 10,65% dans la citation totale.

Entreprise 4 « *Les salariés qui sont en formation à l'extérieur et bloqués par la fermeture des frontières sont obligés de travailler avec nous à travers les TIC* ».

Entreprise 1 « *Le traitement des salaires se fait à l'aide d'un logiciel de traitement de salaire depuis la maison sur un PC offert par l'entreprise qui est doté de connexion* ».

Entreprise 2 « *Le travail à distance se fait avec les clients, les documents sont scannés et traités. Pour les réunions, il y a les plateformes de communication qui représente 27,27% dans la catégorie* ».

Entreprise 7 « *L'entreprise utilise des plateformes pour les réunions. L'organisation a mis à la disposition des salariés des ordinateurs portatifs et de connexions internet pour participer aux réunions à domicile et faire le télétravail. 30% du personnel est en télétravail* ».

Entreprise 11 « *Nous avons développé et mis à la disposition des salariés d'autres applications de communication à part le mail qui permettront de faire les réunions et travaux*

en ligne hors du lieu de travail ».

Pour le secteur de la santé la télé médecine aussi est révélée.

Entreprise 8 « *Nous privilégions la télé médecine pour la consultation. Il suffit que la patiente nous décrive les symptômes et nous prescrivons les produits, très simple et efficace, ce qui n'était pas possible avant ».*

En revanche les PME ont des difficultés à faire le télétravail car ne disposant pas de moyens pour outiller leur personnel pour le télétravail. Ils optent plus pour la rotation du personnel.

Entreprise 16« *Nous n'avons pas mise à la disposition du personnel des outils de travail pour le télétravail. Toutefois, en cas besoin les salariés travaillent avec les clients avec leurs portables ».*

Entreprise 18 « *On ne fait pas le télétravail, mais on adhère à la pratique des horaires dégradés ».* On peut déduire cette analyse que le PME interviewées ne disposant de moyens financiers ont du mal à implanter le télétravail.

La proposition 2 est validée: le télétravail est une dimension des nouvelles formes d'organisations du travail présente en période de la Covid-19.

3.3. Management par objectifs

C'est la fixation des objectifs (individuels ou collectifs) a priori et de contrôle des résultats a posteriori, qui offre une responsabilisation, une autonomie et une participation dans la décision.

Tableau 5: Fréquence de citation pour la catégorie « Management par objectifs »

THEMES	CODES	Nombre total de citations	Pourcentage (%) de citation par catégorie	Pourcentage (%) de citation totale
Management par objectif	Fixation des objectifs	12	33,33	7,10
	Responsabilisation	9	25,00	5,33
	Participation à la prise de décision	8	22,22	4,73
	Autonomie	7	19,44	4,14
Total		36	100,00	21,30

Source : nos enquêtes auprès des entreprises, mai 2020

Cette pratique aussi a été largement utilisé par les grandes entreprises puisqu'ils ont mise en place le télétravail et cette pratique est plus facilité par le télétravail.

« Avec le télétravail, nous avons opté pour un paradigme de responsabilisation basée sur l'atteinte des objectifs », entreprise 1. Elle représente 25% dans la catégorie et 5,33% dans la citation totale.

« Nous associons les travailleurs de toutes catégories à la définition et à la mise en œuvre des objectifs et des politiques de l'entreprise pour la continuité des activités », entreprise 5.

La proposition 3 est validée : le management par objectif est l'une des dimensions de nouvelles formes d'organisation du travail présente en période de la Covid-19.

3.4. Open spaces

Elles désignent de vastes espaces de travail, en opposition à la notion de bureaux individuels cloisonnés. Cette NFOT est retrouvée avec un taux de 9,47% pour la citation totale.

Cette pratique est plus visible dans les grandes entreprises que les autres selon notre sondage.

Tableau 6: Fréquence de citation pour la catégorie « Open spaces »

THEMES	CODES	Nombre total de citations	Pourcentage (%) de citation par catégorie	Pourcentage (%) de citation totale
Open - spaces	Création de bureaux ouverts	10	62,50	5,92
	Bureau dans les espaces verts	6	37,50	3,55
Total		16	100	9,47

Source : nos enquêtes auprès des entreprises, mai 2020

« Nous avons transformé les salles de réunion en bureau pour permettre de travailler en respectant la distanciation, car elles sont plus vastes » entreprise 3

« Création des bureaux et poste dans les espaces verts de l'entreprise et cela permet une continuité des activités et une implication des collaborateurs » entreprise 5.

La proposition 4 est validé : les open spaces est une dimension des nouvelles formes d'organisation du travail présentes pendant la Covid-19.

4. Discussion

Les résultats sont une première exploration des nouvelles formes d'organisation du travail dans les entreprises Togolaises due à la Covid-19. Généralement les entreprises interviewées optaient pour le modèle hiérarchique dont le socle est le présentiel, la bureaucratie, le pointage qui est basé sur le paradigme de contrôle. Mais le Covid-19 en Afrique est une réelle opportunité de Nouvelle Forme d'Organisation du Travail dans les entreprises togolaises telles que l'aménagement et la réduction du temps de travail, le télétravail, les opens spaces, le management par objectifs et le management participatif.

L'analyse des résultats montrent que certaines pratiques comme l'aménagement et la réduction du temps de travail a été adopté par toutes les entreprises qu'elles qu'en soient la taille (petite ou grande), le secteur d'activité (service, commerce, industrie). Mais les pratiques comme le télétravail, les opens spaces ont été adopté par les grandes entreprises.

Toutes les entreprises qu'elles soient grandes entreprises ou les petites et moyennes entreprises interviewées ont adopté un aménagement et une réduction du temps de travail pour la continuité des activités. L'aménagement et la réduction des horaires de travail reposent sur la flexibilité horaire, les horaires à la carte, la rotation du personnel, la flexibilité de carrière basée sur l'octroi de congé. Les pratiques liées à l'aménagement et la réduction du temps de travail sont citées par Ollier-Malaterre (2010) qui affirme que ces pratiques sont les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail gage de flexibilité et d'autonomie. Tremblay (2019) confirme que ces pratiques sont des NFOT, mais permettent de mieux concilier la vie professionnelle et la vie privée d'une part et introduisent les notions de chômages partiels d'autre part.

Toutefois, le télétravail a été adopté par les grandes entreprises. Cela peut être expliqué par le fait que les grandes entreprises, dispose plus de moyens financiers que les PME. Et que le télétravail nécessite de mettre en place les technologies d'information et de communication. Et surtout de mettre à la disponibilité des salariés les outils de travail adaptés pour le télétravail pour n'en citer que les ordinateurs, la connexion, les clés, les plateformes de réunions.

Les auteurs Tremblay (2000), Gareis (2003), Taskin (2010), Ollier-Malaterre (2010), Tremblay (2019) qui stipulent que cette forme d'organisation permet une continuité d'activité, et est synonyme d'un management flexible. Jebli (2015) confirme que les grandes entreprises ont cette facilité à pratiquer le télétravail et que cela a un impact positif sur la performance individuelle et organisationnelle Thévenet (2017). Le télétravail est une NFOT qui permet de mieux concilier les sphères travail-famille Tremblay (2016).

La numérisation des pratiques permet de faire le télétravail et de pouvoir décliner le paradigme de management basé sur le contrôle et d'opter pour le management responsable basé sur l'atteinte des objectifs cités par Gélienier (1968), Morgan (1986), Covaeski et Dirsmith (1981), Scott (1998).

Notons que la majorité des entreprises que ce soient les PME ou les grandes entreprises optent pour la flexibilité horaire, les équipes rotatives l'aménagement du travail et le télétravail. En plus les grandes entreprises optent pour le management par objectifs, les open spaces (Daussy (2008), Pillet (2009), Coutrot (1998)) et des équipes virtuelles (Cascio (2000), Jeary (2003),

Kelliher et Richardson (2012)).

La Covid-19, outre son côté obscur sur le plan sanitaire et économique surtout, est une réelle opportunité pour l’Afrique et spécifiquement pour le Togo d’expérimenter l’insertion des Nouvelles Formes d’Organisation du Travail. En tirer profit pour relever le défi de l’amélioration de la qualité du travail rendu et du service à exiger des professionnels est un pari pour tous. Cette recherche permettra aux entreprises de prendre des décisions managériales et d’être aux parfums des nouvelles formes d’organisation du travail que les entreprises pourraient adopter. Ces pratiques ne se limitent pas seulement à augmenter la performance financière, mais elles sont gage de responsabilité sociale des entreprises (Peretti, 2020).

Conclusion

Cet article permet de montrer que la Covid-19 est une réelle opportunité de nouvelles formes d’organisation du travail en Afrique, plus spécifiquement dans les entreprises togolaises.

Nous avons recensé au total quatre (04) Nouvelles Formes d’Organisation du Travail présentes dans les entreprises togolaises interviewées à savoir : l’aménagement et la réduction du temps de travail, le télétravail, le management par objectifs et les Open spaces.

Par ailleurs, nos résultats révèlent que toutes les entreprises interviewées (Grandes entreprises, les petites et moyennes entreprises et celles du secteur parapublic) utilisent les pratiques d’aménagement et de réduction du temps de travail. Le télétravail est utilisé par grandes entreprises car les petites et moyennes entreprises interviewées ont des difficultés à fournir des outils de travail pour le télétravail. Toutefois les grandes entreprises interviewées utilisent tous les quatre (04) NFOT. Les acteurs du monde de travail doivent prendre conscience de ces NFOT et les insérer dans les pratiques managériales et RH, dans les conventions collectives et même dans le code du travail même après la Covid-19 au Togo et généralement en Afrique. Ces pratiques permettent de prendre des décisions managériales permettant le bien être des salariés.

Ces résultats sur les NFOT, gardent un caractère exploratoire. En effet, la principale limite de nos résultats reste le nombre restreint d’entreprises interrogées et la limitation géographique.

Nos résultats nécessitent donc d’être soumis à l’épreuve d’une méthodologie quantitative afin

de pouvoir les généraliser. Il est envisageable de mener une autre étude de terrain en faisant le lien entre les NFOT et d'autres concepts tels que l'implication organisationnelle, la performance individuelle et organisationnelle.

Bibliographie

Al-Ayed S., 2019. « The impact of strategic human resource management on organizational resilience: An empirical study on hospitals », *Business :Theory and Practice*, N°20, 179-186.

Altintas G., 2020. « La capacité dynamique de résilience : l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement », *Management & Avenir*, N°115, 113-133.

Ardisson J., 2020. « Covid-19 : la disparition des organisations ? », *EMS Editions, question(s) de management*, Vol 3, N°29, 6-7

Arragon C., 2020. « La crise de la Covid-19, un accélérateur de transformations », *EMS Editions, question(s) de management*, Vol 3, N°29, 8-9

Attya Z. 2020. « La rupture », *EMS Editions, question(s) de management*, Vol 3, N°29, 10

Barthélemy J. & Doublet J-M, 2009. « Quelques enseignements de la crise », *Revue Française de Gestion*, n°193, p.13-14.

Bardin L., 1977. « L'analyse de contenu », collection le psychologue, Presse Universitaire de France, n° 69.

Barzi R., 2011. « PME et agilité organisationnelle: étude exploratoire », *Innovation*, n° 35, p.29-45.

Bell B. & Kozlowski S., 2002. « A typology of virtual teams: Implications for effective leadership Organization », *Management*, n° 27, p. 14-49. 1.

Boyer L. & Scouarnec A., 2010. « Quel management demain ? », *Management & Avenir*, n°6, p. 227-230.

Cascio W., 2000. «Managing a virtual workplace», *Academy of Management Executive*, n°3 , p. 81-90.

Caudron S., 1993. « Training can damage Diversity Effort », Personnel journal, n° 72, p.51-62.

Cotton M., 1996. «Employee involvement. International», Review of Industrial and organizational Psychology, p. 219-242.

Coutrot T., 1998. L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste. Enquête sur les modes d'organisation du travail, La Découverte, p.358.

Covaleski M. & Dirsmith M. 1981. « MBO and goal directedness in a hospital context ». Academy of Management Review, 3, p. 409-418.3.

Daussy C., 2008. L'open space fabrique du contrôle social. Interview d'Alain d'Iribarne. Disponible sur :<http://www.lefigaro.fr/actualitefrance/2008/11/19/01016>

Detchessahar M. & Honore L. 2002, « Fonctionnement et performance des équipes autonomes : le cas d'un atelier de soudure des Chantiers de l'Atlantique », Finance, Contrôle, Stratégie, n° 5, p. 43-75.

Dubreuil H., 1953. Des robots ou des hommes: l'œuvre et l'influence de l'ingénieur Taylor, Paris Grasset.

Evrard Y. , 2003. Epistémologie et méthodologie de recherche, Dunod, Editions 3.

Ferrary M. & Pesqueux Y., 2006. *Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique*, Management de la connaissance, Paris: Economica.

Freeman E, 1984. Strategic Management, a stakeholder approach. Boston: Pitman.

Frimousse S. et Peretti J-M, 2020. « Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19 », *EMS Editions, question(s) de management*, Vol 3, N°29, 113-133.

Geary J, 2003. New forms of work organization: still limited, still controlled, but still welcome? , In : Edwards, P, Industrial Relations, Theory and Practice, Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

Gelinier O, 1968. Direction participative par objectifs, Revues Hommes et Techniques.

Getronics L, 2012. Welcome to the new world of work » [en ligne], Disponible sur: <http://nwow.getronics.be/>, n° 3, p. 113-118.

Gomez P-Y , 2011. Perspectives critiques en management, De Boeck, Méthodes & Recherches.

- Herzberg F., 1966. *Work and the Nature of Man*, Cleveland, OH: World.
- Kalleberg A, 2003. Flexible firms and labor market segmentation: effects of workplace restructuring on jobs and workers, *Work and Occupations*, n° 2, p. 154-175.
- Kampf G., 2020. « Persistence of coronavirus on inanimate surface and their inactivation with biocidal agents », *Fayard*, n°2 , p.246-251.
- Kelliher C & Richardson J , 2012. *New ways of organizing work*, London: routledge.
- Laroche P. & Guery L. & Moulin Y. & Salesina M. & Stevenot A., 2019. *GRH Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH*, Edition Leboeck.
- Lawler E., 1986. *High involvement management : Participative strategies for improving organizational performance*, Jossey Bass Inc.,San Francisco.
- Leclercq A. & Isaac H. , 2013. *Travail à distance et e-management. Organisation et contrôle en entreprise*, Paris : Dunod.
- Lee L. & Sankey T. , 2008. « Global virtual teams for value creation and project success: A case study» *International Journal of Project Management*, n° 1, 26, p. 51-62.
- Leon E., 2003. *La gestion des espaces de travail, vecteur d'innovation ? Le cas des bureaux virtuels d'Accenture France*, Actes du 14^{ème} Congrès de l'AGRHR, 20-22 novembre, Grenoble, France.
- Leon E., 2005, « Le management à distance : Résultats d'une étude exploratoire », *Revue internationale sur le travail et la société*, n° 3, p. 114–144.
- Levesque B., 2005, « Innovation et transformation sociales dans le développement économique et le développement social », *Cahiers du Crise Collections Etudes Théorique*.
- Liu M.,1983. « Approche socio-technique de l'organisation ». *Les Éditions d'organisation*.
- Livian Y, 2015. « Epistémologie et la méthodologie de recherche », *Dunod*.
- MAYO E., 1933. « *The Social Problems of an Industrial Civilization* », New York: Macmillan.
- PEARSON C., 1992, « *Autonomous workgroups: an evaluation at an industrial site*», *Human Relations*, vol.9, p. 905-927.
- Pillet P., 2009. *L'enfer de l'open space : mode d'emploi* , [en ligne], Disponible sur

:<http://www.capital.fr/carriere-management/dossiers/l-enfer-de-l-open-space-mode-d-emploi-374596>.

Saboune K., 2020. «Ephad: les ressources humaines, grand chantier de l'après Covid-19 », (en ligne, disponible sur Association Francophone des Gestionnaires des Ressources Humaines, theconversation.com.

Scott J, 1998. Organizations, rational, natural, and open systems, New-Jersey: Prentice Hall.

St- Jacques. & Roy M., 2002, « Les équipes semi-autonomes de travail améliorent-elles vraiment la situation des employés », *Revue Internationale du Management*, p. 21-36.

St-Onge S. & Audet M. & Haines V., 1999. « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », p. 539-562.

Taskin L., 2002, « Télétravail : Enjeux et Perspectives dans les Organisations », *Humanisme et Entreprise*, 2, p. 81-101. 54.

Taskin L. & Tremblay D-G, 2008, «Une critique scientifique constructive pour comprendre de nouveaux enjeux organisationnels », *Gestion 2000*, n 3, p.15-24.

Taskin L, 2010, « La déspatialisation, enjeu de gestion », *Revue française de gestion*, n°36, p.61-76.

Taskin L, 2014, « Flexibilité et disciplinarisation : repenser le contrôle en situation de distanciation », *Economies et Sociétés*, n°3, p.35-69.

Taskin L, 2012 , *Déspatialisation : Enjeux organisationnels et managériaux*, Perspective Editions.

Taylor F, 1947, *Scientific Management*, New York: Harper.

Tremblay M & Guay P. & Simard G., (2000), « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines ». *Cirano 2000*, p. 24-36.

Tremblay D-G, 2019, *Conciliation travail-famille emploi*, Presse d'Université de Québec.

Ulrich D, 1997. « Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results», *Human Resource Management*, n°3, p. 303-320.

Vendramin P. & Valenduc G. 2006, «Fracture numériques, inégalités sociales et

processus d'appropriation des innovations ». L'Harmattan, Paris, p.137-154.

Wenger E.,1998. Communities of practice: learning, meaning and identity, Cambridge University Press, p.578-582.