

## Responsabilité sociétale

# Comment relancer le collectif au bureau et à distance ?

09/12/2020

Catherine Sauvat et Anne Vila, fondatrice et membre d'Emerize



Le télétravail généralisé n'est plus une simple histoire de mise à disposition de matériels informatiques, de sécurisation, ni de définition d'un cadre réglementaire (ex. charte de déconnexion) ni encore de nombre de jours télétravaillés par semaine. Il s'agit d'une transformation massive du travailler ensemble qui requiert l'adoption de comportements managériaux capables de restaurer l'engagement des collaborateurs, la confiance et la cohésion du travail en équipe.

Depuis le 30 octobre, les entreprises sont, à nouveau, tenues de favoriser le télétravail auprès de l'ensemble de leurs collaborateurs. En mars dernier, la première vague de confinement avait déjà forcé les acteurs économiques du pays à s'adapter dans l'urgence.

Conformément à leur responsabilité sociétale, les entreprises ont investi dans leurs infrastructures informatiques et dans la sécurisation de leurs données. Elles ont aussi dû veiller à ce que leurs collaborateurs soient formés au travail à distance, et ne se sentent pas isolés dans l'exécution de leurs tâches.

Pour les professionnels du chiffre et du droit appartenant à la catégorie des knowledge workers ou professionnels, le confinement a conduit à organiser le passage d'une pratique occasionnelle (ex. 10 jours par an sous certaines conditions) ou informelle du télétravail (c'-à-d. notamment le télétravail en soirs et en week-ends) à une pratique formelle et généralisée. Dans l'ensemble, si ce passage a été vécu de manière satisfaisante par le secteur des cabinets de services professionnels, il a aussi permis d'identifier des limites dans ce qui ressemble à un mouvement fort s'inscrivant dans le sens de l'Histoire.

En effet, derrière le mot de « passage » se cache une réalité bien plus proche de la notion de « transformation » tant la généralisation du télétravail modifie en profondeur les modes d'organisation, de communication, d'interaction et, plus généralement, de toutes les dimensions du travailler-ensemble. Comme l'a d'ailleurs récemment souligné la sociologue Dominique Méda (entretien Europe 1, 10 octobre 2020), la mise obligatoire des collaborateurs en télétravail peut conduire à terme à la disparition du collectif.

Côté entreprise, il est apparu clair que le mode opérationnel du télétravail ne convient ni à tous les rôles ou fonctions, ni à toutes les personnalités. Par ailleurs, malgré les développements technologiques rapides, le télétravail se prête encore difficilement à l'expression et à la traduction créative de solutions innovantes co-construites en équipe.

Côté collaborateur, l'expérience du télétravail a, elle aussi, été appréhendée de manière diverse. Si certains retiennent le gain de temps en transport, ou la possibilité de se soustraire aux open spaces, d'autres associent le télétravail à une expérience d'isolement et au syndrome de zoom fatigue. Déjà en 2019, une étude IFOP-SFL (Et si on se parlait ? Comment les interactions au boulot créent de la performance ?) montrait que le télétravail augmentait le risque d'isolement par deux.

Pour ces derniers, la responsabilité sociale de l'entreprise est, sans nul doute, d'apporter des réponses favorisant au mieux leur engagement.

Pour être efficaces, ces réponses nous semblent devoir être à la fois personnalisées pour chaque collaborateur et chaque équipe mais aussi globales afin de prendre en compte les spécificités de l'organisation et sa culture. En effet, comme l'avance Sébastien Baert, conseil en organisation, « la mise en place du télétravail requiert souvent d'adapter les comportements managériaux afin de créer un haut niveau de confiance et de cohésion au sein des équipes malgré la digitalisation des échanges. »

En pratique, ce travail peut s'avérer plus délicat qu'il n'y paraît dans la mesure où les comportements managériaux parfois découlent directement d'aspects socio-culturels (i.e. communication informelle très forte, leadership centralisé) pouvant être de réels obstacles au télétravail. Dans ces hypothèses, adapter la culture d'entreprise vers plus de décentralisation et de structuration des échanges peut être le seul moyen de créer les conditions minimales pour une mise en place au télétravail.

Pour les entreprises dotées d'un ADN plus digital et agile, il reste utile de veiller à adopter des comportements managériaux favorisant le développement de l'autonomie (a), l'acquisition de nouvelles compétences (b) et, de nouveaux modes d'interaction au sein des espaces virtuels (c).

### **a. L'autonomie**

Si certains collaborateurs montrent des facilités à s'adapter aux conditions du télétravail et gagner en autonomie, d'autres se révèlent moins aptes à travailler à distance et sans supervision. Pour ces derniers, définir des objectifs de manière fine et procéder à une revue régulière des progrès réalisés peut s'avérer nécessaire. Dans ce cas, leurs managers doivent apprendre à discuter non seulement de la solution, mais aussi de la manière pour la mettre en œuvre et des problèmes rencontrés. Si une telle pratique peut s'apparenter à du micromanagement, elle en diffère en ce que l'exécution de la tâche reste de la responsabilité du collaborateur. Dans un contexte collectif, il est tout aussi important d'assister les collaborateurs dans la définition des règles d'interactions et de préciser régulièrement le rôle de chacun.

### **b. La compétence**

L'un des facteurs favorisant l'engagement de tout collaborateur est l'acquisition de nouvelles compétences. Dans le contexte du télétravail, la maîtrise des outils informatiques et, surtout, l'optimisation de leurs fonctionnalités sont des axes de développement qu'il ne faut pas négliger. Pour permettre à chaque membre d'une même équipe de participer pleinement aux tâches collectives, chacun doit acquérir un haut niveau de maîtrise du potentiel technologique. C'est à cette condition que l'informatique devient un facteur d'émulation et une source de performance, et non un facteur de frustration voire d'inhibition.

### **c. La création et le maintien de relations sociales.**

Enfin, la création et le maintien de relations sociales constituent certainement l'aspect le plus important dans la lutte contre l'isolement et le burn out des collaborateurs qui souffrent du travail à distance. Plusieurs éléments structurants peuvent concourir au maintien de relations sociales engageantes bien que virtuelles. Ces éléments visent tous à créer un niveau de confiance, et à l'échelle d'une équipe, une meilleure cohésion.

Tout d'abord, permettre aux collaborateurs d'aborder tous les sujets et d'être à leur écoute de manière constructive crée les conditions nécessaires au développement d'un haut niveau de sécurité et de confiance communément appelé psychological safety. Ensuite, créer des espaces digitaux de discussions brèves et informelles pourront rappeler les échanges autour de la machine à café. L'objectif de ces réunions est de diversifier les échanges, les sujets et les rythmes pour épargner aux collaborateurs de tomber dans une routine menant à la lassitude. Faire preuve d'inventivité est clé. Enfin, tenir des réunions d'équipes visant à partager, en toute transparence, les retours d'expérience de chacun, à célébrer les succès et, à co-définir des pistes d'amélioration pour les projets futurs donnera de la substance et du corps à la notion de performance collective partagée.

### **Conclusion**

Au-delà du contexte actuel particulier de généralisation, il nous semble évident que la mise en place du télétravail appelle des solutions hybrides prenant en compte les spécificités de chaque situation. En outre, si ce mode de production et d'interaction offre des avantages évidents en termes de flexibilité, son optimisation suppose de définir et de mettre en place les outils et comportements managériaux permettant à chacun et à chacune d'avoir le sentiment d'appartenir à un projet collectif où qu'il ou elle soit ici ou là.