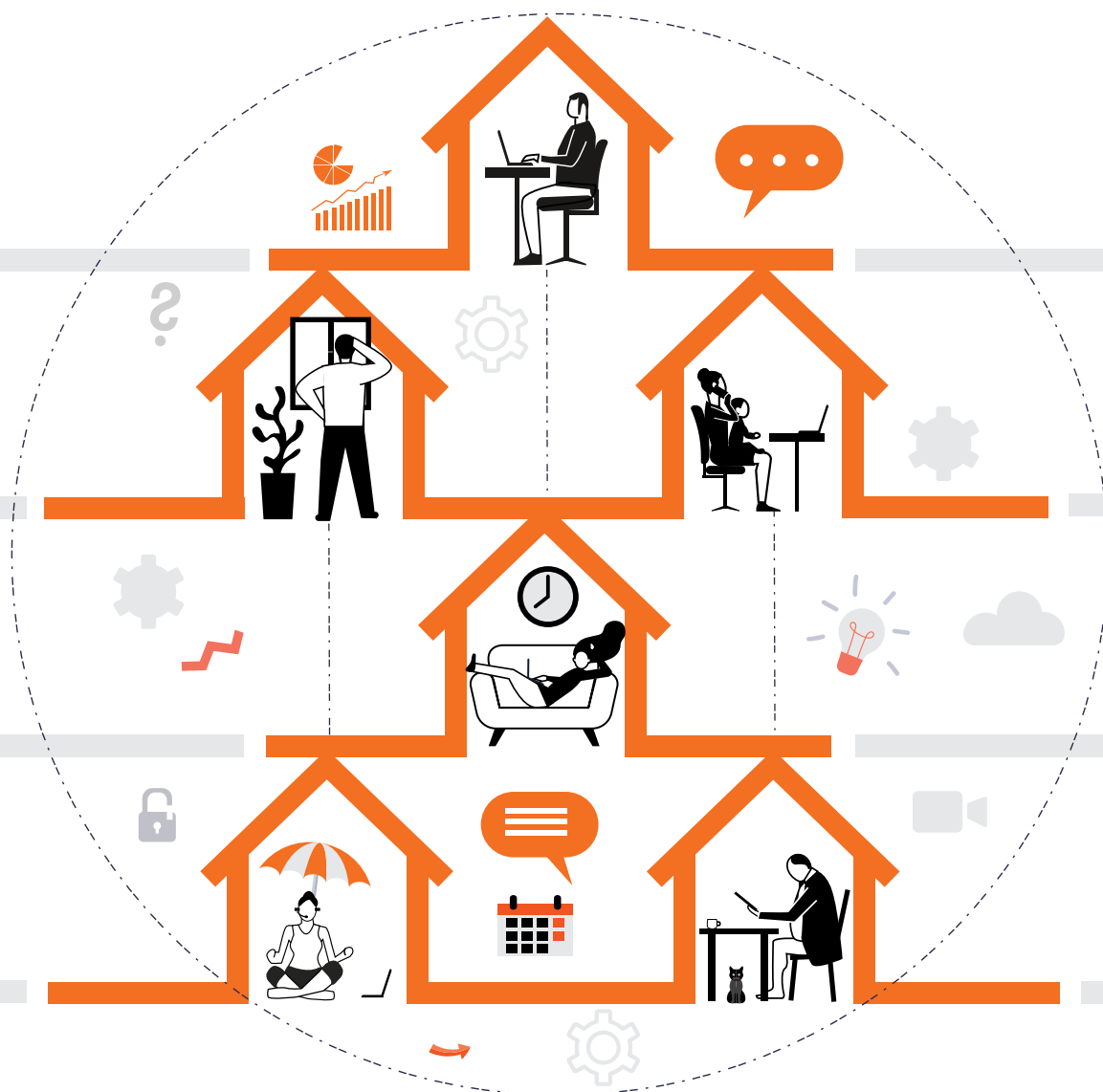


LE CONFINEMENT,



NOUVELLES PISTES POUR LES ENTREPRISES ?

Étude sur les modes de travail et le management
suite à la crise de la Covid-19



SOMMAIRE

O1:	INTRODUCTION	3
O2:	MÉTHODOLOGIE	4
O3:	ANALYSE	
	EFFETS DU CONFINEMENT ET	
	IMPLICATIONS POUR LES ENTREPRISES	5
	Vision élargie du rôle de l'entreprise	5
	Émergence d'opportunités de design	6
	Pratique de l'apprentissage par l'action	8
	Passage au premier plan du manager de proximité	9
	Redéfinition des contours de la collaboration	13
	Expérimentation à grande échelle du travail à distance	14
O4:	ET APRÈS LE CONFINEMENT ?	23
O5:	CONCLUSION	25
O6:	REMERCIEMENTS	26
O7:	À PROPOS	27

01 : INTRODUCTION

*Don't stop thinking about tomorrow
Don't stop, it'll soon be here
It'll be here better than before
Yesterday's gone, yesterday's gone.¹*
Fleetwood Mac

17 mars 2020, une date que les Françaises et les Français n'oublieront jamais et qui marque le début du confinement obligatoire décrété pour conjurer la pandémie due à la Covid-19, une situation inusitée pour tous.

Pour les entreprises, ce fut un bouleversement inédit. Les impacts économiques ont pris une telle importance qu'on pourrait facilement oublier d'autres conséquences de cette crise majeure. Au-delà des aspects financiers, quels furent les autres effets induits par cette situation au sein des entreprises ? En quoi les modes de travail, le management et les relations humaines ont-ils été modifiés ? Qu'est-ce que le confinement a révélé sur le fonctionnement et la culture des entreprises ? Est-il le déclencheur de changements permanents au sein des entreprises ?

Ces questions ont guidé notre réflexion et nous ont emmenés à réaliser une étude des effets de la mise en place rapide du confinement lié à la Covid-19 sur les modes de travail et le management dans les entreprises. Nous vous présentons ici le fruit de nos réflexions.

Nous décrirons d'abord la *Méthodologie* retenue pour cette étude en précisant les limites qu'elle comporte.

Par la suite, dans la section *Analyse*, le cœur de notre étude, nous regrouperons les réponses des personnes interrogées sur les effets du confinement sous six grands thèmes. Au-delà des effets du confinement sur le travail à distance, nous avons observé des effets sur la vision du rôle de l'entreprise, l'émergence d'opportunités de design, la pratique de l'apprentissage par l'action, la mise en évidence du manager de proximité et la redéfinition des contours de la collaboration.

La section *Après le confinement ?* expose les opportunités d'amélioration qui ont émergé quant aux pratiques des entreprises. Ces opportunités sont issues d'une évolution de la perception de différentes limites au sein des entreprises grâce au confinement.

Mettant à profit l'expertise de **Make Tracks** en accompagnement des transformations, ce rapport est le résultat d'un travail pro bono, mis gracieusement à la disposition de la communauté en tant que contribution à la reprise des activités des entreprises.

¹ - N'arrête pas de penser à demain, ne t'arrête pas, demain arrivera bientôt, ce sera mieux demain qu'avant, hier est passé, hier est passé – Fleetwood Mac

02 : MÉTHODOLOGIE

Pour les fins de notre recherche, nous avons réalisé 31 entretiens téléphoniques semi-dirigés dans 28 entreprises et autres organisations avec lesquelles elles travaillent. Elles sont actives dans la région Auvergne Rhône-Alpes, la majorité œuvrant dans l'agglomération grenobloise. Les contraintes dictées par le confinement ne permettant pas de mener nos entretiens en présentiel, les entretiens téléphoniques furent l'occasion d'incarner le travail à distance dans notre méthodologie. Les entretiens ont eu lieu du 8 avril au 7 mai 2020, débutant à la quatrième semaine du confinement et se terminant quelques jours avant le début du déconfinement.



Par ailleurs, il est à noter que l'étude ne se limite pas exclusivement aux effets du travail à distance, une des caractéristiques du confinement qui ne concernait pas certaines fonctions, telles que les activités de production.

Pour cette étude nous nous sommes intéressés à une variété d'entreprises, soit : 2 très petites entreprises, 8 PME, 10 entreprises de taille intermédiaire et 8 grandes entreprises. Au sein de ces entreprises, nous nous sommes entretenus avec divers acteurs : dirigeants, membres de la direction, professionnels des ressources humaines, responsables de services et collaborateurs ayant des fonctions techniques ou transverses. Parmi les personnes interrogées, 17 ont des responsabilités d'encadrement (9 hommes et 8 femmes) variant de quelques personnes à quelques centaines de personnes.

Cette diversité de perspectives était nécessaire pour rejoindre les différentes expériences liées au confinement. De plus, comme l'étude portait principalement sur les effets du confinement sur le management, nous avons choisi d'en écarter les travailleurs indépendants, et ce malgré leur importance en tant qu'acteurs économiques.

Sans chercher une représentativité particulière, nous avons réalisé l'étude auprès d'entreprises œuvrant dans une diversité de secteurs d'activité caractéristiques de la région : l'industrie, la fabrication, les services aux entreprises, la recherche et développement, la formation, le commerce de gros et les télécommunications. Compte tenu de l'approche retenue pour le choix des personnes à interroger ainsi que de la nature des entretiens, nous nous limiterons à une analyse purement qualitative.

Enfin, la plupart des participants à notre étude n'ayant pas une fonction de porte-parole de l'entreprise pour laquelle ils travaillent, nous avons volontairement anonymisé les données collectées.



O3 : ANALYSE

Effets du confinement et implications pour les entreprises

Le confinement a fait ressortir notre capacité, dans l'adversité, de nous mettre en mouvement et d'exploiter un potentiel jusque-là occulté. Paradoxalement, face à une situation mettant la sécurité sanitaire du personnel et la pérennité des entreprises à risque, c'est l'espoir de changements permanents qui a caractérisé les échanges. L'espoir mettant en exergue le potentiel de la situation, les personnes interrogées ont dit accueillir le confinement comme un élan de changement. Bien que leur espoir s'exprime de différentes façons, une majorité d'entre elles a remarqué à quel point le changement peut avoir des effets positifs, même dans l'adversité.

« Des choses qui paraissent impossibles sont finalement tout à fait possibles, on se met des freins un peu absurdes »

Cet espoir s'est entre autres exprimé dans la fierté de toutes les personnes interrogées quant à la capacité d'adaptation de leur entreprise, et ce même sentiment pouvait se traduire de façon bien différente selon les personnes contactées.

Tout comme les habitants d'un village au pied d'un volcan en éruption, les collaborateurs ont dû montrer une grande ouverture à l'expression de la créativité pour pouvoir créer rapidement une nouvelle réalité au sein de leur entreprise.

Dans un monde où le fonctionnement des entreprises est dominé par la pensée analytique fondée sur l'utilisation des données historiques pour éclairer l'avenir, l'imposition d'un confinement rapide a

poussé les entreprises à sortir de leur zone de confort et à se laisser guider par leur instinct dans le choix de solutions créatives pour faire face à une situation dont l'issue demeure incertaine.

Fierté... Espoir... Créativité...

Comment est-ce possible pendant un confinement d'une telle ampleur ? Selon les personnes interrogées les effets du confinement ont été bien différents d'une entreprise à l'autre, à l'exception d'un seul toutefois : dans toutes les entreprises concernées par l'étude, le confinement a imposé une prise de recul qui a alimenté des réflexions sur la vie de l'entreprise. Ces dernières ont porté tant sur les façons de travailler et les pratiques de management que sur la raison d'être de l'entreprise comme business mais aussi comme communauté humaine. À partir des prises de conscience tirées de leur expérience du confinement, les personnes interrogées ont pu identifier ses implications pour l'entreprise. Les sections qui suivent traitent ces informations.



VISION ÉLARGIE DU RÔLE DE L'ENTREPRISE

Le confinement a entraîné le renouvellement du regard sur le rôle de l'entreprise, obligeant à l'élargir bien au-delà de sa dimension économique. Chaque entreprise a dû développer des mesures de sécurité sanitaires pour



ses collaborateurs, la plupart d'entre elles représentant une rupture dans les modes de travail. Inspirées par le souci de préserver la santé des employés, ces actions et les discours associés mettent en exergue non seulement la valeur de la vie mais aussi le rôle d'une entreprise dans la vie d'une personne. Le travail et le salaire associé ne sont qu'une manifestation de l'interaction entre une personne et une entreprise. En mettant en valeur la vie des collaborateurs, les entreprises soulignent l'importance de reconnaître la personne dans son intégralité, allant bien au-delà de son rôle de collaborateur dans l'entreprise. De plus, même si certaines entreprises ont connu une baisse considérable de leur chiffre d'affaires, elles ont maintenu un discours valorisant la dimension humaine du travail.

Nous avons pu regrouper sous deux grands thèmes la perception du rôle élargi de l'entreprise par les personnes interrogées : le bien-être de la personne et la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

Certes la contribution de l'entreprise à la bonne santé de la personne était nécessaire, non seulement pour le bien-être de l'individu, mais aussi pour celui de l'entreprise. Néanmoins la préoccupation de la bonne santé des personnes interrogées ne se limitait pas à la santé physique des collaborateurs, mais touchait plus spécifiquement les besoins des personnes à risque, des collaborateurs isolés (vivant seul et/ou d'origine étrangère) et de ceux ayant des enfants en bas âge. La prise en compte de la santé psychologique et de la qualité du lien social a aussi été évoquée, s'ajoutant aux facteurs qui contribuent à la santé globale de la personne. Ainsi, le confinement a fait ressortir l'importance de la santé des personnes, de sa contribution à leur bien-être et à leur performance et de la garantie qu'elle apporte à la performance

de l'entreprise. Paradoxalement, en mettant en évidence l'importance de se soucier de la santé globale des employés, le confinement aurait pu engendrer un impact négatif sur la santé globale du manager. En charge d'une équipe sans forcément disposer des compétences nécessaires pour gérer le bien-être psychologique des collaborateurs, un manager risque de subir des impacts négatifs sur sa propre santé. De fait, plusieurs personnes en situation d'encadrement ont relevé une augmentation de la charge de travail due à la gestion de crise, ce que semble confirmer des collaborateurs qui ont souligné « l'absence de leur manager » dans son rôle, présumant qu'il devait être débordé par la situation.

De plus, certaines personnes ont souligné que le confinement leur a permis de se considérer, ainsi que ceux avec qui elles sont en relation, comme des personnes à part entière, levant ainsi la dualité entre leurs rôles respectifs au travail et dans leur vie privée. D'autre part, selon certaines personnes, de nombreux collaborateurs ont apprécié l'autonomie accordée par le confinement et leur permettant ainsi de s'épanouir dans leur vie en général.

À cet égard, certaines personnes ont partagé la façon dont leur entreprise favorise l'épanouissement des collaborateurs, soit par un management axé sur le 'Servant Leadership' ou par le développement d'une culture de responsabilisation, et ce même avant la crise. D'autres ont évoqué des initiatives allant dans le même sens et mises en place durant le confinement, tel qu'un système de partage de connaissances pour encourager l'autonomie du collaborateur.

Bien que la plupart des personnes interrogées aient souligné le bien-être

comme cadre pour élargir le rôle de l'entreprise, d'autres ont spécifiquement identifié la RSE comme outil d'engagement. Effectivement, l'emploi et le bien-être au travail font partie intégrante des sept questions centrales de la RSE telles que définies par la norme ISO 26000, et plus précisément de celle qui traite des relations et des conditions de travail.

Par ailleurs, la référence à la RSE ne s'est pas arrêtée à la question des relations et des conditions de travail. En effet, plusieurs personnes ont évoqué la question centrale liée à l'environnement en mentionnant le travail à distance comme stratégie pour diminuer l'empreinte carbone de l'entreprise par la diminution des déplacements, notamment ceux entre le domicile et le lieu de travail.

De plus, une des personnes interrogées a souligné qu'en tant que commanditaire de divers événements, son entreprise portait une attention particulière à la gestion de la Covid-19 par ses partenaires, notamment à leur relation avec leurs collaborateurs, manifestant ainsi sa volonté de protéger la réputation de l'entreprise. Finalement, quelques personnes ont questionné la responsabilité des entreprises dans une économie injuste qui favorise les grands groupes, laissant entendre que la façon dont l'entreprise contribue à la résilience d'une économie locale est un facteur important pour donner du sens au travail d'une personne.



ÉMERGENCE D'OPPORTUNITÉS DE DESIGN



Paradoxalement, plusieurs personnes ont observé que leur entreprise avait abordé le confinement comme une opportunité d'apprentissage et de développement, une telle posture les rendant force de proposition. Effectivement, plutôt qu'aborder le confinement comme un problème à résoudre, ces entreprises l'ont interprété comme un nouveau cadre qui les obligeait à remettre en question certaines façons de fonctionner. Au lieu de subir passivement les effets liés au confinement, elles ont donc accueilli cette période comme une opportunité de renouvellement de leurs pratiques. Par l'adoption d'une telle posture, elles ont mis l'accent sur « le design » comme moteur de changement et d'espoir au sein de l'entreprise. Par conséquent, en stimulant leur capacité d'agir, cette posture a eu un effet positif sur la motivation des collaborateurs.

« Jamais rien n'est statique. Avoir la flexibilité de se renouveler et de remettre en question et poser des bonnes questions. »

Bien que les entreprises aient fait appel à la créativité des collaborateurs pour s'adapter au confinement, cette dimension n'est qu'un des éléments du design. En effet, faisant appel à la créativité pour une conception des produits et services qui permet d'améliorer leur usage, le design est caractérisé par la transformation. Au-delà de l'esthétique d'un objet, le design peut tout aussi bien se mettre au service des milieux sociaux, politiques, scientifiques et environnementaux. Un des rôles du design est de répondre à des besoins, de résoudre des problèmes, de proposer des solutions nouvelles ou d'explorer des possibilités d'amélioration « du monde ». Tout bon design doit donc être contextuel, c'est-à-

dire tenir compte de l'environnement des utilisateurs et de leur utilisation du produit ou service conçu. Dans ce sens, il est un acte de service dont l'objectif est de façonner une nouvelle expérience pour quelqu'un.

Consciemment, ou inconsciemment, plusieurs entreprises ont profité du confinement pour améliorer « leur monde ». La plupart des entreprises ont effectivement tiré des leçons de cette expérience, générant auprès des collaborateurs un espoir que cela changerait des pratiques au sein de leur entreprise de façon durable. Mais bien que positif, cet espoir n'est pas forcément ancré dans l'action.

« Va-t-on réussir à capitaliser sur l'opportunité de ne plus tout faire en physique ? »

Quelques entreprises ont profité du confinement pour se questionner et consciemment améliorer certaines de leurs pratiques. Une entreprise a décidé de travailler sur l'organisation afin de développer les compétences des collaborateurs et le business, alors qu'une autre a réfléchi à l'amélioration des processus de fabrication, du suivi clients et de la traçabilité de certaines opérations.

D'autres entreprises ont instauré un cadre d'échange pour générer de nouvelles perspectives sur le travail de leurs collaborateurs. Par exemple, un département a mis en place des échanges pluridisciplinaires ; ces regards croisés ont amélioré la qualité des aspects techniques du travail. Dans le même ordre d'idée, travaillant sur des sujets indépendants, les collaborateurs d'une équipe de développement d'un éditeur de logiciels ont décidé de se regrouper pour développer de nouveaux modules, susceptibles d'enrichir leur offre.

Ces exemples démontrent comment une posture axée sur le design peut encourager la créativité des collaborateurs par l'amélioration de leur environnement de travail, même dans un contexte d'incertitude comme le confinement.

PRATIQUE DE L'APPRENTISSAGE PAR L'ACTION

Au quotidien, l'entreprise réagit à ce qui se passe dans son environnement, adoptant souvent un fonctionnement tourné vers l'action dans le but d'apporter des solutions rapides en réponse aux différents défis ou crises qui surviennent.

Le passage au confinement en est un bon exemple. De nombreuses personnes interrogées ont souligné la réactivité des services support dans l'identification et la mise en œuvre de solutions techniques suite à l'annonce du confinement et à l'adoption rapide du travail à distance qui a suivi. Dans plusieurs cas, un déploiement d'outils collaboratifs était déjà planifié, voire commencé, et l'entreprise a su réagir rapidement pour l'accélérer afin de rendre disponibles les outils nécessaires dès les premiers jours du confinement. Des personnes ont même indiqué qu'historiquement ils avaient eu beaucoup de résistance à l'utilisation de certains outils et que, contraints de les adopter dans le contexte du confinement, ils se les étaient rapidement appropriés.



« C'est la meilleure formation qu'on ait eue sur les nouveaux outils et ça marche du feu de Dieu. »

En outre, pour apprendre par l'action, on doit faire appel à la réflexion pendant et après l'action. D'ailleurs, pour la majorité des personnes interrogées, la période de confinement a été marquée par un ralentissement de l'activité et plusieurs personnes en ont noté les effets bénéfiques. La diminution de la pression qui a suivi le début du confinement a été un des facteurs favorisant la réflexion.



Outre l'impact positif sur la qualité du travail, voire sur la productivité, ils furent nombreux à vivre la situation comme une occasion de prendre du recul, une contrainte mais ô combien appréciée, qui libérait le temps nécessaire pour réfléchir aux pratiques de l'entreprise, une belle démonstration de la complémentarité du passage à l'action et de la réflexion. Les sujets de réflexion dépendent du contexte dans lequel œuvre l'entreprise. Pour certains, le fait d'être contraints à se focaliser sur l'essentiel fit émerger des questionnements sur des modes de fonctionnement bien incrustés, comme par exemple, sur la tenue de certaines réunions récurrentes et sur le choix des personnes invitées à y participer. Pour d'autres, le fait de prendre du recul fut l'occasion d'une réflexion approfondie sur des processus à formaliser pour améliorer le fonctionnement, comme par exemple, la gestion des connaissances. Quelques-uns en ont profité pour se pencher sur l'organisation, sur les rôles et responsabilités de chacun ainsi que sur les modes de collaboration entre eux.

Dans certains cas la période de confinement a permis de questionner la stratégie de l'entreprise, comme l'opportunité de revoir une partie de l'offre de services afin de passer d'une offre 100% en présentiel à une offre mixte. De cette façon, l'entreprise peut proposer un prix attractif qui tient compte des impacts de la crise. Enfin, certaines personnes profitent du contexte de la crise pour se pencher sur la culture de l'entreprise : Comment rendre l'entreprise encore plus résiliente ? Quelle mise à niveau suggérer aux managers pour mieux leur permettre d'assumer leur rôle auprès des équipes ?

Pour permettre ces questionnements et ces réflexions, il faut libérer du temps et disposer d'une disponibilité mentale, ce que le confinement a grandement favorisé en plus de créer une opportunité de saisir la complémentarité entre le passage à l'action et la prise de recul. Le temps libéré a favorisé la réflexion sur les actions à prendre à court terme pour faire face au confinement mais aussi sur les mesures à adopter à long terme. Les témoignages reçus confirment l'intérêt d'adopter une approche d'apprentissage par l'action qui intègre la réflexion dans la résolution de problèmes.

PASSAGE AU PREMIER PLAN DU MANAGER DE PROXIMITÉ

Un management favorisant l'autonomie

Le confinement a fait ressortir une tension entre le contrôle exercé sur le travail de chacun et l'autonomie qui lui est consentie. Cette tension fait directement appel à la capacité de chacun à accorder sa confiance à l'autre et à se faire confiance,

et elle se manifeste en grande partie par l'approche managériale adoptée.

En effet, qu'elles partent du principe que la confiance peut se générer et se bâtir avec le temps ou qu'il faut donner confiance a priori, les personnes interrogées ont abordé à maintes reprises le thème de la confiance. Contraints subitement au travail à distance, plusieurs des personnes interrogées ont vu là une occasion de prouver qu'il est non seulement possible de faire confiance aux gens mais que cette confiance peut se traduire par une augmentation de leur efficacité, voire une meilleure résilience de l'entreprise en temps de crise.

Malgré ce constat, des questionnements subsistent et ils ont été exprimés à plusieurs reprises : quelle est la capacité d'autonomie de chacun ? souhaitent-ils en disposer ? certains ont-ils besoin d'un cadre de travail plus défini ? Alors que des talents se sont épanouis dans un contexte où un plus grand niveau d'autonomie était accordé par la force des choses, d'autres personnes se sont senties démunies et en perte de repères. Dans un tel contexte le rôle du manager de proximité devient d'autant plus central qu'il lui revient de bien comprendre les besoins et les désirs de ses collaborateurs afin d'adopter l'approche la plus adaptée possible. Il lui faut alors consacrer du temps pour apprendre à connaître ses collaborateurs au-delà de leurs compétences techniques.

Un management à l'écoute des besoins des personnes

« Dans le contexte, les équipes prennent plus en main les choses, le fonctionnement est moins directif, je suis beaucoup plus à l'écoute. »

Pour exercer efficacement ce nouveau rôle, les managers doivent développer

leur capacité d'écoute afin de mieux comprendre les besoins des collaborateurs en rapport avec leur santé, mais aussi avec la réalisation de soi, l'optimisation de leurs talents et la valorisation de leur travail. Pour certains, ce rôle élargi les amène à modifier leur façon de gérer leurs relations (en tant que service central) avec leurs clients internes, en mettant en second plan l'habituelle revue des indicateurs de performance pour mettre l'accent sur les personnes par des échanges sur leur bien-être, leur confort dans une situation donnée et leurs besoins du moment. Ils privilégient ainsi une attitude de service de leurs clients internes plutôt qu'une posture de contrôle.



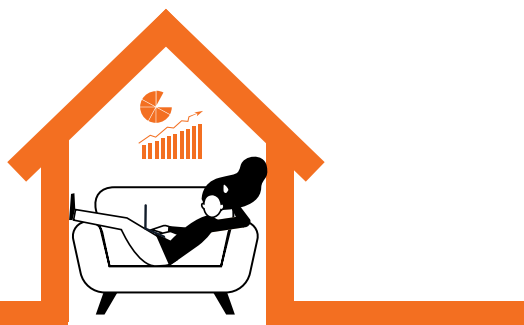
« Il est important d'être à l'écoute des gens et d'être disponible en tant que manager pour que les gens se sentent à l'aise de parler de comment ils se sentent et de comment ça se passe pour eux. »

Le management dans une culture basée sur la confiance

Dans certaines entreprises, le confinement a eu pour effet de renforcer une culture de la confiance déjà bien présente. Dans d'autres, le contexte fut perçut comme une aide à poursuivre la démarche d'autonomisation des équipes déjà entamée.

Pour certains, en permettant de travailler autrement, l'assouplissement du contrôle a libéré la créativité faisant ainsi émerger des talents. D'autres ont noté une prise en charge du travail par les équipes et une prise d'initiatives individuelles rendues possibles grâce à une meilleure écoute de leur manager. L'approche de facto moins directive de certains managers a permis

d'instaurer un climat moins conflictuel, la distance les amenant à relativiser davantage grâce à une meilleure prise de recul. D'autres ont souligné que l'instauration d'une plus grande confiance a facilité la délégation dans l'équipe, encourageant chacun à assumer ses



responsabilités à l'égard des décisions prises et les rendant ainsi plus autonomes dans leur travail. Tous ces effets bénéfiques méritent d'être identifiés et partagés par les équipes pour les amener à réfléchir aux façons de les rendre pérennes dans l'entreprise compte tenu de leur effet sur la motivation des équipes et sur l'efficacité au travail.

« La confiance se construit. La confiance se donne. Une vraie confiance va porter des fruits. Le confinement montre que quelque chose peut se construire. Ça a permis de reprioriser les choses et ça n'a pas empêché de travailler. »

La gestion des priorités dans un management à distance

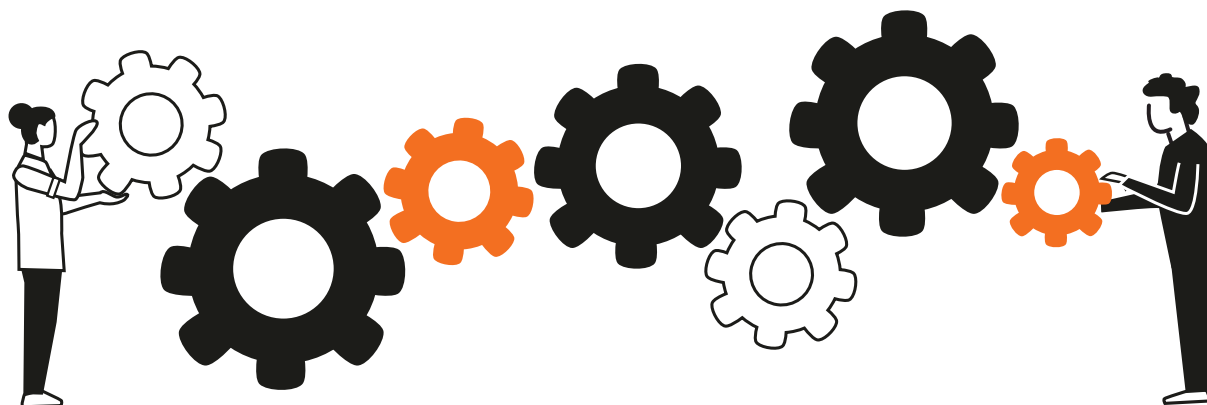
Dans de nombreux cas la situation a engendré l'arrivée brutale d'une nouvelle réalité, comme par exemple l'imposition d'un rythme associé au chômage partiel et au contrôle strict par l'État, ou le suivi resserré de l'activité de collaborateurs en prestations de service par l'employeur pour pallier les inquiétudes des investisseurs

(passage d'un pointage hebdomadaire à un pointage quotidien). Pour d'autres, cette nouvelle réalité était au contraire source d'un relâchement presque total des contrôles sur les heures de travail, notamment par le délaissement pour certains de l'usage de la « badgeuse ». La perte de repères associée à des changements aussi importants appelle à un plus grand accompagnement des collaborateurs par l'entreprise qui doit faire preuve de transparence quant au contexte dans lequel s'inscrit cette nouvelle réalité et transmettre une communication claire sur les nouvelles façons de fonctionner qui lui sont associées.

« Manager à distance exacerbe les pratiques de management et la gestion d'équipe. »

De plus, pour plusieurs personnes le confinement a eu pour conséquence une dépriorisation de certaines tâches ou projets transverses au profit de ce qui est essentiel et urgent. Alors que pour certains cette nécessaire priorisation fut vécue comme une approche plus pragmatique qui permet une meilleure efficacité qui tient compte du contexte, pour d'autres la gestion des priorités représenta plutôt une difficulté, partiellement tributaire de la distance entre le manager et son équipe, et parfois amplifiée par une communication déficiente semant davantage de confusion.

Faisant partie intégrante du rôle du manager de proximité, la gestion à distance des priorités peut représenter un défi, mis en exergue dans un contexte de manque de clarté quant aux rôles et responsabilités de chacun. Cette problématique est davantage ressortie dans les cas où les canaux de communication n'étaient pas bien définis ou peu respectés, se manifestant par « un passage en direct » de certaines



demandes en réaction au stress ou au besoin de contrôle du demandeur. C'était alors source de confusion et entrave à l'efficacité au travail et aux bonnes relations au sein de l'équipe.

Les défis d'un management à distance

Certaines personnes ont indiqué que l'autonomie dont les équipes bénéficiaient déjà dans leur travail s'était avérée être à double tranchant, perçue comme un manque de soutien du management ou de l'entreprise dans une situation où un appui tant moral qu'opérationnel est essentiel. Par exemple un manager qui, les jugeant autonomes, laisse ses équipes à elles-mêmes peut leur donner le sentiment d'être délaissées. De la même façon, une entreprise qui accorde une grande autonomie à ses agences locales peut leur causer du tort dans un contexte où elles gagneraient à profiter de processus et d'outils partagés, plutôt que de devoir les créer et les réinventer.

D'autres ont souligné le besoin de s'assurer que chacun ait la même compréhension du sens de l'autonomie et du fait qu'il faut malgré tout rendre compte du travail réalisé, ce qui pour certains fut perçu comme du « fliquage ». Cette perception est susceptible de générer des malentendus, voire une démotivation des personnes, appelant à une définition claire du nouveau cadre de travail et des modes de fonctionnement associés.

Dans plusieurs cas, le confinement a eu pour conséquence d'exacerber des comportements existants. Le contexte

a renforcé pour certains un besoin de contrôle déjà présent et se manifestant par l'exercice d'un micro-contrôle, alors que pour d'autres il a mis en lumière une difficulté à déléguer, une tendance à retenir l'information, ou une approche de management descendante et directive. Ces comportements laissent entrevoir une certaine angoisse susceptible d'avoir des répercussions négatives sur les équipes qui ont plutôt besoin d'être rassurées. Le manager fait ici face à un double défi, celui de prendre conscience de l'effet que la situation inusitée peut avoir sur ses propres comportements, et celui de savoir aborder les choses en toute humilité tout en étant rassurant pour ses collaborateurs.

L'influence de la culture d'entreprise dans l'approche de management

Ainsi, la façon dont s'est exprimée dans nos échanges cette tension entre contrôle et autonomie relève de différents facteurs. D'une part, la manifestation de la culture de l'entreprise à travers ses modes de fonctionnement (de quelle façon et à quelle fréquence est suivie l'activité ? comment sont évalués les collaborateurs ? comment sont formés les managers ? de quelle façon est abordée l'innovation ?) s'avère un réel déterminant de comportement, notamment pour le niveau d'autonomie accordé aux équipes.

D'autre part, dans un contexte aussi inédit que celui du confinement et dans la mesure où il a entraîné pour la grande majorité des personnes interrogées une rupture dans les façons de travailler, la

façon dont s'est construit l'individu est tout aussi déterminante de sa manière d'aborder les choses dans un tel contexte « de crise ». Qu'il s'agisse de ses réussites, de ses échecs, de ses fiertés, de ses peurs, bref de ses propres expériences de vie, personnelles ou professionnelles, le vécu de chacun a forgé au fil du temps sa manière d'aborder le contrôle et l'autonomie.

De plus, nous avons observé que pour les entreprises dont la culture est vécue comme fortement ancrée dans un management par les valeurs, basé sur la confiance et la transparence, les collaborateurs ont une expérience relativement homogène de la situation, qui reflète la culture de l'entreprise plutôt qu'une approche individuelle (et inégale) de chaque manager.



Enfin, plusieurs personnes ont relevé l'importance de la reconnaissance dans ce contexte difficile, sauvant le rôle joué par le management et la direction générale à cet égard. Pour plusieurs, l'occasion a donné l'opportunité de mettre en valeur des services (de support ou de production) qui, typiquement, ne jouissent pas d'une grande visibilité dans l'entreprise. Une entreprise a même souligné une avancée dans sa manière de travailler au quotidien, le service client ayant commencé à archiver la remontée de remerciements des clients et à les afficher pour transmettre les encouragements et les félicitations aux opérateurs de production.

REDÉFINITION DES CONTOURS DE LA COLLABORATION

La collaboration est une thématique importante dans le fonctionnement des entreprises et alors qu'on aurait pu imaginer que la distance physique la rende difficile, il s'avère que le contexte a eu un effet plutôt positif à ce niveau.

En effet, la collaboration s'est poursuivie au sein des équipes et dans plusieurs cas elle s'est même améliorée dans le contexte du confinement. Plusieurs ont noté une plus grande réactivité des gens pour répondre aux demandes, l'attribuant à la relative baisse de charge ou à l'envie de montrer qu'on travaille, et ce, afin d'éviter les jugements. De plus, une personne a évoqué des retours très positifs sur l'animation en visioconférence d'un forum annuel de 3 jours, précisant qu'un cadre bien défini était un facteur clé de cette réussite.

Il est à noter que quelques personnes ont mentionné la mise de côté des sujets transverses pour une focalisation sur l'essentiel. Les sujets transverses nécessitant généralement une collaboration, nous pouvons présumer que la collaboration n'a pas été mise complètement à l'épreuve durant le confinement. De plus, une personne a mentionné que la collaboration dépend de la proximité alors qu'une autre a précisé que la co-construction n'était pas facile à distance, laissant sous-entendre ainsi l'existence de certaines limites de la collaboration à distance.

Par ailleurs, un effet notable du confinement fut observé dans de nombreux cas, soit l'émergence de nouvelles collaborations, le contexte de crise poussant les gens à se tourner « vers l'extérieur » pour trouver des ressources. Qu'il s'agisse d'une augmentation des échanges entre le service des achats et

les fournisseurs, d'une participation plus importante à des groupes d'échange de pratiques, de la mise en place d'une collaboration avec des partenaires externes, d'échanges en regards croisés pour maintenir les interactions entre les collaborateurs ou de travail entre les filiales pour se soutenir et trouver ensemble des solutions sur des sujets communs, ces formes de collaboration ont permis une amélioration de la qualité et de l'efficacité au travail et la mise au point de solutions plus performantes.

« Ces regards croisés ont encouragé des questions inattendues et cette collaboration a augmenté la qualité et l'efficacité au travail. »

Plusieurs relevèrent le fait que ces nouvelles collaborations se mirent en place en partie grâce à une plus grande disponibilité des personnes. L'avenir nous dira si les effets bénéfiques qui en découlent suffiront pour faire perdurer ces pratiques.

EXPÉRIMENTATION À GRANDE ÉCHELLE DU TRAVAIL À DISTANCE

Pour ceux dont la fonction le permettait, dont bon nombre d'entre eux avaient jusqu'alors l'habitude de travailler « sur site », le travail à distance est devenu, du jour au lendemain, le principal mode de fonctionnement. En effet, bien que, d'un point de vue technique, le travail à distance soit accessible depuis plus de 20 ans en toute sécurité des données, une grande majorité des personnes interrogées ont indiqué que ce mode de travail était très peu utilisé avant le confinement. À quelques occasions des

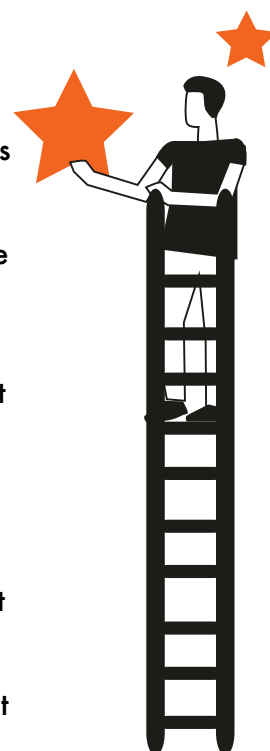
personnes y avaient recours dans des contextes très particuliers, alors que quelques entreprises disposaient d'une politique de télétravail depuis un an ou deux tout au plus. Certaines personnes ont dit que le télétravail n'était tout simplement pas dans les mœurs de l'entreprise, voire dans certains cas qu'il était un sujet tabou négocié mais toujours refusé ou même carrément bloqué par la direction.

De nombreuses raisons ont été citées pour expliquer la faible utilisation du télétravail :

- Réticence de la direction de façon générale
- Peur que les collaborateurs profitent de la distance pour moins travailler
- Absence de demande de la part des collaborateurs
- Frein à la collaboration
- Crainte quant à la sécurité des données
- Impacts sur les relations commerciales

Or, tout a changé d'un seul coup, par la contrainte. En passant au travail à distance, des personnes ont pu vérifier ces aprioris et les questionner, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives qui se sont avérées révélatrices. À la lumière de nos échanges sur le travail à distance, nous en aborderons les avantages et les limites selon les thématiques suivantes :

- **Efficacité au travail**
- **Qualité du travail**
- **Compréhension**
- **Qualité de la relation**
- **État d'esprit**
- **Organisation de travail**



Efficacité au travail

L'expérience du travail à distance a fait émerger un ensemble de facteurs qui contribuent à l'efficacité au travail de façon générale.



Une meilleure efficacité a été observée dans le contexte des réunions à distance. En effet, les personnes interrogées ont observé plusieurs facteurs qui ont contribué à cette efficacité :

■ Préparation

Les réunions, mieux préparées et organisées (par exemple par une réflexion sur le choix des participants) étaient plus fluides. Le recours à des supports visuels simples a aidé la compréhension pendant les réunions à distance. De plus, la préparation plus systématique de comptes-rendus suite à une réunion fut un autre facteur permettant d'assurer une continuité dans la préparation des réunions subséquentes.

■ Qualité de l'information

Grâce à une meilleure préparation, le contenu est plus ciblé, se focalisant ainsi sur l'essentiel. Certaines personnes ont noté qu'une plus grande précision de l'information a permis de compenser l'absence de contact visuel entre les personnes.

■ Ponctualité

Les réunions commençaient à l'heure grâce à une ponctualité inhabituelle des participants.

■ Respect

À distance, les participants avaient une meilleure écoute et se coupaient moins la parole.

■ Durée

Les facteurs susmentionnés ont tous contribué à des réunions moins longues, donnant aux participants l'impression de ne pas

perdre leur temps et favorisant aussi leur motivation.

D'ailleurs, une conséquence de cette amélioration de l'efficacité des réunions fut de libérer du temps, au point où certaines personnes ont évoqué un changement durable de leurs pratiques à l'avenir. En effet, plusieurs personnes ont mentionné que certaines réunions, commerciales ou partenariales, se sont avérées tout aussi, voire plus efficaces à distance. En plus de leur permettre de gagner du temps en évitant un déplacement qui prend souvent une journée complète, le gain en efficacité s'est aussi traduit par une facilité à organiser ces réunions, les différents acteurs offrant un plus grand choix de disponibilités lorsqu'ils peuvent éviter le déplacement pour une réunion en présentiel.

Au-delà des modes de communication et de la tenue des réunions, d'autres facteurs ont contribué à une augmentation générale de l'efficacité grâce au travail à distance :

■ Focus

En l'absence de discussions autour de la machine à café, les gens consacrent plus de temps au travail, ce qui contribue à un accroissement d'efficacité.

■ Partage de l'information

Bien que plusieurs personnes aient signalé l'importance des échanges informels par exemple lors de la pause-café, selon une personne interrogée, le courriel permet un meilleur partage de l'information. Pour elle, l'avantage du courriel est que la mise en copie d'autres personnes permet d'assurer un partage plus large qu'à ceux qui étaient présents lors de l'échange.

■ Cadre de travail

Certains ont souligné que des objectifs adaptés et clairement définis sont gage d'une meilleure efficacité au travail, qu'il soit à distance ou en présentiel, le fait

d'être physiquement présents n'apportant pas de plus-value à cet égard. Plusieurs ont indiqué également qu'en étant bien encadré, le travail à distance devient très efficace pour la réalisation des tâches nécessitant réflexion et concentration.

Ceci dit, une minorité de personnes interrogées se sont dit généralement moins efficaces en travaillant à distance, déstabilisées par leur état d'esprit, thématique abordée un peu plus loin. De plus, quelques personnes ont évoqué que le passage au travail à distance a nécessité un accroissement des communications. Certaines personnes ont constaté une diminution d'efficacité au travail causée par une augmentation considérable du nombre de courriels reçus rendant plus difficile la priorisation des tâches. Une autre, par ailleurs, a relevé une augmentation du nombre d'appels pour garder le lien avec son équipe.

Dans la même veine, une personne a précisé que la gestion des courriels occupe une place importante dans son entreprise, suggérant que les modes de communication doivent être encadrés pour s'assurer de leur utilisation efficace et ainsi éviter que les gens soient trop sollicités. Une autre personne a appuyé ce propos, indiquant que de façon générale des systèmes de gestion – non seulement pour les courriels – doivent être mis en place pour favoriser l'efficacité au travail.

« Les mails c'est un bien mais un poison en même temps, il faut savoir les utiliser à bon escient »

De plus, quelques personnes ont évoqué que le travail à distance n'est pas idéal

dans certains contextes. Par exemple, une personne a souligné qu'il était plus facile d'accompagner un collaborateur sur un sujet opérationnel en présentiel qu'à distance. Une autre a noté qu'en cas d'urgence, il est plus facile de réunir les gens sur site. En outre, la collaboration à distance semble dans certains cas présenter des freins, un thème traité dans la section *Redéfinition des contours de la collaboration*.

Par ailleurs, bien qu'il ait contribué à une meilleure efficacité chez certains, le manque d'échanges informels a tout de même eu un impact considérable sur la qualité de la relation, tel qu'abordé plus loin. De plus, les échanges informels peuvent aussi être source d'efficacité, par exemple pour générer des idées ou détendre quelqu'un. Il s'agit ici d'un bon rappel de l'importance de tenir compte d'une panoplie de facteurs dans l'évaluation de l'efficacité.

Enfin, qu'il s'agisse d'une réunion, d'une situation de collaboration, du choix du mode de communication ou de la priorisation des tâches, un bon encadrement est nécessaire pour s'assurer de l'efficacité au travail. Le rôle du manager de proximité revêt ici toute son importance. De plus, tel qu'évoqué par une personne, une meilleure définition des rôles et responsabilités contribue aussi à l'efficacité.

Qualité du travail

La majorité des personnes interrogées reconnaissent que la qualité du travail à distance pendant le confinement n'a pas été impactée, un ressenti général confirmé par une perception très positive des clients selon une personne interrogée. Une autre a même observé une augmentation dans la qualité de son travail, principalement due



à un gain en efficacité.
Quelques personnes ont précisé que le maintien d'un bon niveau de qualité peut relever de certains facteurs contextuels :

■ Diminution de la charge de travail

En étant moins sollicitées du fait du ralentissement de l'activité, elles pouvaient consacrer plus de temps à leur travail.

■ Plus grande tolérance

Dans le contexte de confinement, les attentes quant à la qualité et à la productivité n'étaient pas forcément les mêmes. Il faut donc relativiser la perception positive du niveau de qualité observé. Néanmoins, une personne a précisé qu'une plus grande tolérance ne voulait pas dire moins d'exigence.



■ Durée jusque-là limitée du confinement

Quelques personnes ont indiqué que le bon niveau de qualité du travail à distance ne perdurerait pas forcément s'il fallait que la situation dure trop longtemps.

Bien que plusieurs personnes interrogées aient évoqué une augmentation de leur charge de travail, l'expérience démontre de façon générale que la bonne volonté des gens permet néanmoins d'effectuer un travail de bonne qualité, et ce malgré les défis associés au travail à distance. Par contre, une telle conclusion est valide sous certaines conditions comme par exemple

la disposition d'un espace dédié et d'outils adaptés. Donc, dans un contexte de confinement et à partir du moment où sa durée n'est pas trop longue, il semble que la qualité du travail à distance ne soit pas compromise.

Compréhension

Selon certaines personnes, la plupart des communications étant sous un mode virtuel, une bonne compréhension du message peut être difficile à obtenir, entravant alors le succès du travail à distance. D'autres, par ailleurs, voient des avantages à la communication virtuelle.

Plusieurs personnes interrogées ont tracé un lien entre la compréhension du message et le fait de voir son interlocuteur, la compréhension du message pouvant diminuer en l'absence de langage non verbal. L'utilisation d'une caméra peut aider à pallier ce manque, mais une personne a souligné que la présence physique permet de mieux percevoir ce que l'autre ressent. À cela s'ajoute la limite technique du recours à la bande passante nécessaire pour utiliser la visioconférence.

A contrario, le fait de ne pas voir son interlocuteur a été vécu comme un avantage par une autre personne interrogée, une situation facilitant l'écoute et, par conséquent, assurant une meilleure compréhension du message. Cette personne a indiqué que la durée de la réunion hebdomadaire avec son manager est passée d'une heure et demie à une demi-heure grâce à une meilleure écoute de la part de son manager.

« Le fait de ne pas se voir a permis de mieux sentir le besoin de l'autre (...) le fait de ne pas voir les gens, tu ne peux pas avoir l'impression que l'autre comprend alors tu dois initier un dialogue »

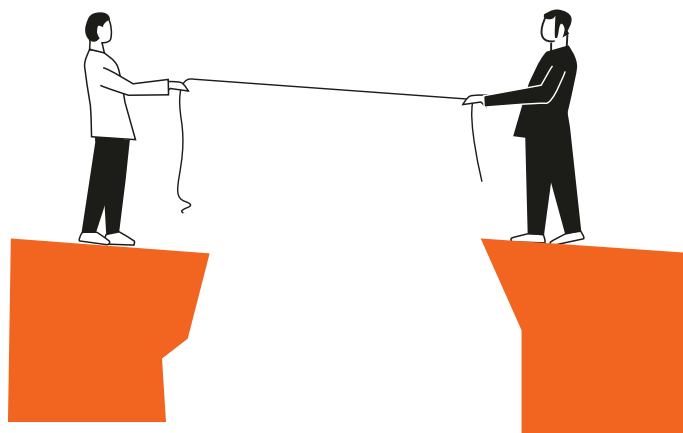
Le mode de communication a aussi joué un rôle. Plusieurs personnes ont noté que l'utilisation du courriel peut se traduire par une communication plus claire, cette formalisation par écrit nécessitant plus de réflexion pour poser les bonnes questions et mieux préciser les demandes. En effet corollaire, elles ont évoqué le temps nécessaire à la réflexion préalable à la formulation d'une demande claire. De plus, certaines personnes ont souligné que contrairement à un échange à l'oral, le courriel laisse une trace de la compréhension de chacun, et ce grâce à la formalisation par écrit.

Par ailleurs, certaines personnes ont exprimé l'importance que, de façon générale, la communication soit encadrée, c'est-à-dire que soit évitée une abondance d'informations en provenance de plusieurs sources, susceptible de submerger le destinataire, semant ainsi la confusion et diminuant la compréhension.

Les différentes perspectives sur la communication à distance suggèrent que le niveau de compréhension n'est pas forcément lié qu'au mode de communication, mais aussi aux réflexes de communication, gage d'une bonne compréhension. A titre d'exemple, bien que le courriel permette de garder une trace de ce qui a été compris durant l'échange, une simple reformulation verbale peut aussi permettre de vérifier la compréhension de son interlocuteur.

Qualité de la relation

Les personnes interrogées ont clairement dit que la qualité des échanges, favorisée par la prise de recul associée au confinement, n'est pas la même à distance qu'en présentiel. Par ailleurs, ils furent nombreux à préciser que les impacts sur la qualité des relations, qu'ils représentent une amélioration ou au contraire l'apparition de difficultés, sont



spécifiques aux individus. En effet, une relation se construit au fil du temps et sa qualité dépend, entre autres, de la volonté de ceux qui en font partie, le confinement venant dans la plupart des cas accentuer la bonne ou la mauvaise qualité de la relation déjà en place. De plus, certains ont identifié que le niveau d'angoisse vécu pendant le confinement, bien spécifique à chaque individu, peut avoir eu un impact sur ses relations avec les autres durant cette période.

De fait, plusieurs personnes ont observé un resserrement des liens durant la période de confinement, resserrement que certains associent au fait d'aborder plus naturellement des aspects personnels de leur vie (comme la santé et la famille) alors que d'autres l'expliquent par une plus grande fréquence des contacts adoptée pour pallier la distance. Plusieurs ont précisé que ce resserrement des liens était possible grâce au fait de bien se connaître et d'avoir des liens soudés avant même le confinement, et une personne a même évoqué la création de nouveaux liens au sein de l'équipe. Enfin, certains ont relevé une amélioration de la qualité des relations pendant le confinement, associée à une ambiance plus agréable où les gens sont moins stressés et moins énervés. En outre, quelques personnes ont mentionné un effet bénéfique des relations à distance, qui, nécessitant une meilleure écoute, permettent de mieux sentir le besoin de l'autre.

Néanmoins, pour une grande partie des personnes interrogées la distance physique a fait émerger des défis de relations humaines. Ils furent nombreux à mentionner une absence de relations informelles, souvent associées à la convivialité et aux interactions personnelles, ce type de relations leur manquant indéniablement. Par ailleurs plusieurs personnes ont cité l'impact du confinement sur les échanges qu'il faut désormais planifier, les rendant ainsi plus formels et faisant disparaître la spontanéité associée aux échanges informels.

D'autre part, observant que des collègues n'étaient pas toujours à l'aise devant une caméra et paraissaient plus crispés et moins détendus, certaines personnes ont observé que les réunions en visioconférence peuvent avoir un impact sur les comportements. Une personne a affirmé que l'impression d'être plus contrôlée peut avoir un impact sur la relation.

De plus, plusieurs ont relevé le fait que la communication par courriel est souvent perçue comme étant plus brute et parfois décontextualisée et qu'ainsi elle peut être génératrice de tensions, le destinataire ayant l'impression de recevoir des ordres.

« Le lien social est essentiel pour le bon fonctionnement de l'entreprise. »

Au niveau des relations managériales, des difficultés furent identifiées quant à la gestion des conflits et à la transmission de messages difficiles à distance. Alors que certains ont précisé qu'il serait nécessaire de « rattraper des maladroites » quand les équipes se retrouveraient, d'autres ont plutôt observé qu'ils réagissaient plus rapidement à distance pour désamorcer les tensions. Certaines personnes ont mentionné les défis pour la cohésion

d'équipe, exacerbés quand un manager connaît peu l'équipe dans le contexte d'une prise de fonctions récente. De plus, certains ont souligné les difficultés d'une réflexion collective à distance. Enfin, une personne a indiqué passer moins de temps sur un management personnalisé, contrainte à se focaliser davantage sur un management de groupe, avec les conséquences que cela peut avoir sur la qualité de la relation avec les collaborateurs.

Ainsi, la perte de l'aspect informel des relations, vécue par la plupart des individus, s'apparente à un passage à une transaction (axée sur la relation à court terme pour mener à bien une tâche) par opposition à une conversation (axée sur la relation à long terme et caractérisée par la convivialité). Il y a donc un réel manque quant aux rencontres et aux échanges en présentiel, irremplaçables par quelque technologie.

État d'esprit

Fières de leur capacité d'adaptation malgré l'incertitude générée par le confinement, les personnes interrogées ont indiqué se trouver dans un état d'esprit plutôt positif quoique impactées par l'adaptation au travail à distance.



Plusieurs personnes ont cité la fatigue comme conséquence des longues heures passées devant un écran ou au téléphone. Une personne a évoqué que le travail devant un écran nécessite plus de concentration, une autre a observé l'épuisement généré par l'enchaînement de visioconférences alors qu'une dernière déplore la monotonie du rythme engendrée par le confinement. On peut en conclure que certains types de travail

ne conviennent pas facilement au travail à distance.

Par contre, bien qu'elle puisse avoir un effet débilisant, la fatigue n'était pas forcément un facteur de démotivation. De nombreuses personnes se sont dites motivées par le travail à distance, à condition de garder le contact avec les collègues et d'avoir des objectifs clairement définis et adaptés à la situation. Plusieurs personnes ont observé une ambiance plus détendue, plus tolérante et amicale en travaillant à distance, au point d'affirmer qu'ils avaient plus de « fun ».

En outre, les personnes interrogées ne se sont pas limitées à leur propre expérience, conscientes que les effets du travail à distance sur l'état d'esprit de leurs collègues ou collaborateurs n'étaient pas forcément les mêmes. Ils furent nombreux à souligner la solidarité, la bonne volonté et l'esprit d'entraide qui ont naturellement émergés durant le confinement. Par exemple, par solidarité des cadres sont allés travailler sur site avec les équipes de production et il y eut de l'entraide spontanée entre collaborateurs pour soulager ceux qui étaient dans une situation personnelle plus délicate. Cet engagement des collaborateurs en plus d'aider les entreprises à surmonter les défis du confinement a aussi été source de grande fierté pour tous, accroissant ainsi la motivation dans un contexte où elle est d'une grande importance.

« Ce qui est révélateur : tout le monde est resté volontaire pour faire bouger les choses. Un genre de solidarité s'est créé organiquement. »

Par ailleurs, les personnes interrogées ont identifié plusieurs effets négatifs de l'isolement : baisse de motivation, dévalorisation, lassitude, angoisse et

désocialisation. Bien que seulement une minorité de personnes fussent concernées, il fallut néanmoins mettre en place des stratégies pour les protéger.

Bien que leur portée ne puisse être ignorée, d'autres facteurs ont pu amplifier ces effets :

■ **Durée**

Le fait que le confinement ait initialement été prévu pour deux semaines et se soit petit à petit prolongé, sans réelle garantie quant à sa durée totale.

■ **Cadre de vie**

L'espace dont chacun dispose, comme la superficie de son appartement ou de sa maison, et son cadre de vie (au vert ou en ville).



■ **Accompagnement**

Le rôle inégal joué par les managers auprès de leur équipe pour éviter une perte de vue de la cible liée à une décontextualisation du travail, en encadrant leur travail et en adaptant les objectifs, tel qu'explicité dans la section *Passage au premier plan du manager de proximité*.

D'ailleurs, une personne a exprimé sa frustration d'avoir dû batailler pour planifier de nouveau la réunion hebdomadaire annulée par son manager, réunion récurrente qui était selon elle d'autant plus indispensable dans le contexte. Une autre a évoqué une trop longue période sans réunion de service, habituellement tenue

régulièrement avec son manager. Bien qu'elle attribue cette situation à un probable débordement de travail, elle considère néanmoins cette réunion toujours, voire encore plus importante. Le travail à distance peut donc générer un éloignement entre un manager et ses collaborateurs, un effet probablement amplifié par le contexte de crise qui a créé une surcharge de travail pour les managers.

« Le télétravail correspond à une complémentarité dans la façon de faire les choses, il ne faut pas que ce soit une contrainte. Ça fait expérimenter des modes complémentaires qui sont finalement extrêmement cohérents si tu sais les utiliser de façon complémentaire. »

Compte tenu de ces différents facteurs, les effets du travail à distance sont en grande partie liés au contexte du confinement et à l'absence de cadre en place pour pallier les défis qui lui sont associés. En effet, une adoption plus structurée du travail à distance et un meilleur équilibre avec le travail en présentiel contrecarreraient les effets négatifs sur l'accompagnement managérial.

Organisation du travail

Le confinement a eu un impact sur l'organisation du travail à plusieurs niveaux. Le passage au travail à distance par une grande majorité des collaborateurs a nécessité une utilisation beaucoup plus fréquente, voire la mise en place, de nouveaux outils de communication ; en plus des appels conférence et des visioconférences, l'utilisation de « chat », de messagerie instantanée et de groupes de discussion s'est largement répandue.

Il s'agissait d'une part de maintenir les communications habituelles en adaptant le mode de communication au travail à



distance, comme la tenue des réunions opérationnelles ou managériales en appel conférence ou visioconférence ou le maintien d'un forum annuel de 3 jours réalisé exceptionnellement en virtuel. D'autre part, il fallut mettre en place de nouveaux types d'échange pour pallier la distance, comme par exemple la réalisation de reportages photo afin de conserver le lien entre les personnes travaillant à distance et celles opérant sur site, la mise en place de cafés virtuels pour garder des temps d'échange informels ou l'utilisation des réseaux sociaux pour les échanges avec les clients.

Plusieurs personnes ont noté l'impact de l'augmentation des communications sur leur charge de travail. Pour certains, généralement en situation d'encadrement de collaborateurs, cette augmentation vient d'un nombre accru de réunions liées à la gestion de crise et au suivi du travail des équipes ou encore du temps passé à garder le contact avec les collaborateurs. Pour d'autres, il s'agit plutôt d'une sollicitation par de nombreuses sources, du fait de l'utilisation d'un plus grand nombre d'outils de communication. Enfin, plusieurs ont mentionné recevoir beaucoup plus de courriels qu'à l'habitude.

Alors que cette augmentation des communications se traduit pour la plupart par une augmentation de la charge de travail, pour certains ce fut néanmoins l'occasion de réaliser qu'il n'y avait pas suffisamment de communication

auparavant et de décider que certaines habitudes seraient maintenues au-delà du confinement.

« Il y a une nouvelle dynamique au niveau national : une réunion tous les 15 jours pour communiquer sur l'état d'avancement des projets, ce qui a eu un impact positif puisque nous avons plus d'information qu'auparavant. »

Par ailleurs, ils furent nombreux à évoquer une diminution des communications après quelques semaines ainsi que l'effet bénéfique de la définition puis de la mise en place d'un cadre pour permettre de réguler l'utilisation des différents modes de communication.

En outre, le confinement a eu un impact notable sur l'organisation du temps de travail et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Ils furent nombreux à relever la difficulté à faire la coupure et la tentation de rester connectés. Une partie des personnes interrogées qui ont mentionné un gain de temps lié au temps normalement passé pour le trajet domicile-travail ont aussi dit que ce temps était « réinvesti » dans leur journée de travail, la rendant plus longue que d'habitude. D'autre part les personnes ayant de jeunes enfants ou des enfants scolarisés à la maison ont évoqué la fatigue liée au fait de devoir gérer le travail et les enfants en parallèle, et la répercussion sur l'étendue de leur journée de travail qui se poursuit régulièrement en soirée ou durant le week-end.

Enfin, pour certains l'organisation du travail a été compliquée par une relative difficulté à organiser des réunions compte tenu de la nécessité de jongler entre la disponibilité des uns et des autres, inégale selon la présence ou pas d'enfants à la

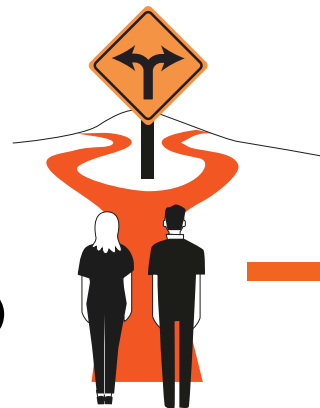
maison, et des différences de plages horaires utilisables pour les entreprises où le chômage partiel a été mis en place. De plus, ces difficultés sont exacerbées dans le cas où les situations familiales sont différentes au sein d'une même équipe.

Pour d'autres, le contexte a plutôt facilité l'organisation de réunions avec plusieurs interlocuteurs, avec la précision qu'il était maintenant plus facile de trouver un créneau. Cela peut être dû à une plus grande disponibilité des gens compte tenu d'une baisse de leur charge de travail, ou tout simplement parce qu'ils sont contents d'aller en réunion pour changer d'air, les réunions devenant une forme « d'échappatoire », tel qu'évoqué par une personne.

Ainsi, dans une telle situation de crise, l'organisation du travail est directement liée au contexte personnel ainsi qu'au niveau de responsabilité de chacun. Cela implique, tant pour le manager que pour les collaborateurs, de prendre le temps de comprendre ces différents contextes au sein d'une équipe afin de tenir compte des limites qu'ils imposent.



04 : ET APRÈS LE CONFINEMENT ?



Les entreprises sortent progressivement du confinement, impactées par une crise qui laisse entrevoir d'importantes difficultés, alors qu'une potentielle « deuxième vague » du virus ne fait que renforcer le sentiment d'incertitude. En plus des défis sur lesquels elles n'ont aucun contrôle, les entreprises doivent tirer des derniers mois des leçons pour éviter de reprendre « comme si de rien n'était ».

Quelle que soit leur fonction dans l'entreprise, les 31 personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenues n'ont pas eu de mal à identifier des leçons à tirer de cette mise en place rapide du confinement et des opportunités d'évolution pour la suite, telles que consolidées et présentées ci-dessous.

01 Élaborer un nouveau récit pour le changement

Rien ne garantit que les entreprises mettent en pratique les enseignements tirés du confinement. En effet, en l'absence d'un argument persuasif visant à instaurer des changements permanents, il sera plus facile de reprendre « comme avant ». Imaginant l'avenir tel qu'il pourrait devenir, le récit suscite par sa puissance la mobilisation des gens.

02 Prendre un engagement environnemental

Le contexte de crise a fait ressortir le rôle prépondérant que peuvent jouer les entreprises pour relever les défis sociétaux et environnementaux auxquels nous sommes tous confrontés. La crise a créé une occasion d'allier travail à distance et diminution de la pollution causée par les déplacements. Une telle stratégie peut non seulement avoir un impact positif sur l'environnement et la réputation des entreprises, mais aussi sur le bien-être des collaborateurs.

03 Instaurer une culture apprenante

Aucune entreprise n'intégrait le confinement dans sa planification stratégique. Pourtant, la situation s'est avérée riche en enseignements. En instaurant une culture apprenante, une entreprise systématisait l'intégration de ses apprentissages pour une amélioration continue de ses pratiques, et ce même dans le contexte d'une situation inattendue.

04 S'ouvrir à de nouvelles interactions

La redéfinition des contours de la collaboration a permis notamment de multiplier les opportunités d'apprentissage. L'expérimentation de nouvelles interactions sur l'ensemble de la chaîne de valeurs de l'entreprise offre de nouvelles perspectives susceptibles de générer des éclairages inattendus.

05 Systématiser des processus de questionnement

La prise de recul occasionnée par le confinement a facilité l'adoption d'une posture de questionnement et fait émerger de nouvelles idées au sein des entreprises. Néanmoins, rien ne contraint à se limiter au confinement pour se remettre en cause. En intégrant des pratiques qui incitent les collaborateurs à questionner les habitudes, l'entreprise s'ouvre à de nouvelles perspectives.



06 Formaliser les échanges informels

Le confinement a clairement mis en exergue le rôle indispensable des interactions informelles dans les entreprises. Ces échanges sont caractérisés par la conversation, cette dernière étant particulièrement appropriée dans un contexte d'incertitude puisqu'elle permet d'explorer des situations difficiles à comprendre. L'instauration de systèmes qui formalisent la nature informelle de la conversation permet d'accueillir et de mettre à profit l'incertitude. Un contexte d'incertitude étant propice à la créativité, ces conversations permettent aussi de favoriser la génération d'idées.

07 Structurer le télétravail

Un grand nombre de personnes a dû travailler à distance pendant le confinement et notre étude démontre que le résultat s'est avéré très positif, appelant ainsi à la structuration et à la démocratisation du télétravail pour lever certaines limites vécues pendant le confinement. En plus de définir un cadre qui tienne compte des besoins opérationnels, il convient d'identifier les outils nécessaires à une utilisation efficace de ce mode de travail, et de définir des façons d'utiliser les modes de communication et les outils qui leur sont associés.

08 Prioriser l'accompagnement des managers

Le manager de proximité étant le premier relais des collaborateurs, son rôle prend une importance accrue dans la perspective d'une pratique répandue du télétravail. L'approche d'évaluation de la performance et de développement des talents, la place donnée à la confiance et à l'auto-organisation, et la décision d'encourager la convivialité et de prendre en compte les individus dans leur globalité ne sont que quelques exemples de ce qui peut être mis de l'avant au sein des entreprises.

09 Cultiver la confiance comme levier de résilience

Le niveau d'engagement exceptionnel révélé par le contexte de confinement a contribué à la résilience des entreprises, leur permettant de continuer à fonctionner au mieux malgré les bouleversements induits par la crise. Le climat confiance qui s'est répandu dans plusieurs entreprises n'a fait que renforcer cet engagement. Pour continuer à développer leurs capacités de résilience, les entreprises gagnent à cultiver la confiance et à développer l'engagement, et ce même avec le retour au travail en présentiel.

Certaines de ces opportunités peuvent bousculer les habitudes et même nécessiter une remise en question de la vision des entreprises, la peur étant l'un des pires ennemis de la transformation. Charge aux entreprises de donner toute l'importance que mérite la poche d'air bénéfique générée par le confinement. Plutôt que de se dépêcher à reprendre bonnes et mauvaises habitudes pour retrouver une stabilité, les entreprises ont l'opportunité d'entretenir cette poche d'air pour éviter de la remplir d'agitation de toute sorte. En maintenant un « espace de repos » même en période d'activité, elles peuvent rester ouvertes et prêtes à accueillir l'inattendu, laissant place à ce que surviennent des opportunités qui n'étaient pas planifiées.

L'une des façons de favoriser cette ouverture à l'inattendu consiste à impliquer tous les acteurs concernés par une problématique dans une recherche de solutions, ouvrant le champ des possibles tout en s'assurant d'une solution pertinente et par conséquent pérenne.

05 : CONCLUSION

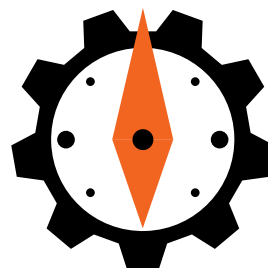
Le confinement a redéfini les limites qui encadrent la vie des entreprises. En imposant une contrainte inédite, il s'est avéré un révélateur de nombreuses possibilités, démontrant le potentiel inestimé de toute situation.

Les échanges que nous avons menés ont mis en évidence que le travail à distance est non seulement tout à fait possible, mais qu'il peut être à l'origine d'une plus grande efficacité, et ce sans impact sur sa qualité. L'expérience du confinement a aussi fait ressortir les limites du travail à distance. Loin d'être négative, cette expérience a renforcé l'impératif du lien social au sein des entreprises ainsi que la nécessité d'un cadre adapté pour garantir une complémentarité entre le travail en présentiel et à distance.

En outre, les personnes interrogées ont souligné une évolution de la perception de différentes limites au sein des entreprises grâce au confinement. Les limites du rôle de l'entreprise, du manager et de la collaboration ont pris de l'extension dans un contexte qui, ironiquement, restreignait la circulation des personnes.

Cette même contradiction se reflète aussi dans la manière dont les entreprises ont dû s'adapter, les collaborateurs étant contraints de créer une nouvelle réalité en leur sein. Confrontées à une situation sans précédent, les entreprises ont non seulement appris chemin faisant mais elles l'ont fait en faisant appel à leur créativité, ouvrant des possibilités qui ne semblaient pas envisageables auparavant. L'espoir était bien présent malgré l'adversité !

Cette extension des limites est survenue dans un contexte d'incertitude en dépit de l'aversion des entreprises pour l'imprévisibilité. Des opportunités de transformation ont émergé et l'avenir nous dira dans quelle mesure les entreprises en profiteront pour apporter des changements permanents à leurs pratiques. Il faut espérer que le déconfinement ne les fasse pas se retrancher derrière leurs certitudes, remettant les freins qui prévalaient avant la crise.



06: REMERCIEMENTS

Nous remercions les 31 personnes qui ont répondu à l'appel en donnant une heure de leur précieux temps pour participer à l'étude en cette période inusitée de confinement. Merci de votre honnêteté, votre ouverture et votre candeur ; chaque entretien fut un riche moment d'échange et vous avez tous contribué à votre façon au résultat de cette étude.

Nous remercions **Marie-Anne Delaye** de la CCI de Grenoble pour le soutien apporté à notre initiative, notamment en relayant notre appel à participants dans le réseau Ecobiz, et en nous offrant ses conseils quant à la communication des résultats.

Nous remercions **Gabriella Orosz** pour la conception et la réalisation de la mise en page et du graphisme de notre rapport, et ses conseils sur la communication.

Nous remercions **Laurent** et **Stéphane** pour leurs judicieux conseils au moment de lancer notre étude, tant sur la méthodologie que sur l'approche à adopter.

Nous remercions **Cécile, Hubert** et **Lorraine** pour leur relecture attentive et inestimable.

Enfin nous remercions **Benjamin, Bruno, Claire, Gaëlle, Guillaume** et **Johanne** qui, en prenant nos enfants parmi les leurs de façon régulière, nous ont permis de réaliser l'analyse et la rédaction du rapport avec plus de tranquillité en cette période d'école à la maison.



07 : À PROPOS

Basée à Grenoble, la société de conseil en organisation et en management **Make Tracks** collabore avec ses clients pour les rendre auteurs de leurs solutions. Elle fait appel à une approche qui intègre des principes et méthodologies de design.



Brigitte Fortin est consultante, facilitatrice et co-fondatrice de Make Tracks. Elle intervient depuis une quinzaine d'années auprès d'organisations de toutes tailles dans l'accompagnement de leur transformation. Ses capacités d'analyse des enjeux du terrain et de mobilisation des parties prenantes à tous les niveaux de l'organisation lui permettent d'avoir une compréhension à la fois fine et globale de la complexité d'une problématique.

Son expérience dans des contextes de fusions, de réorganisations, et de mises en place de nouveaux modes de travail et de manager lui a démontré la nécessité de mettre à contribution les acteurs concernés dans la conception de solutions pertinentes et pérennes.

Canadienne vivant en France et disposant d'une expérience professionnelle en Amérique du Nord comme en Europe et en Afrique, Brigitte peut intervenir tant en français qu'en anglais et en espagnol.

Ian Doyle est consultant, facilitateur, formateur et co-fondateur de Make Tracks. Il dispose d'une expérience multiculturelle et intersectorielle significative grâce à son travail sur quatre continents. Il s'intéresse à la résolution des problèmes organisationnels et humains en s'inspirant de principes de design.

Il a une vision systémique du monde grâce à son expérience comme consultant en responsabilité sociale des entreprises (RSE), notamment lors de sa collaboration avec des partenaires intersectoriels du secteur minier en République démocratique du Congo.

Il a de plus enseigné à titre de professeur adjoint d'éthique des affaires, de RSE et de développement durable à Grenoble École de Management. Il a aussi plusieurs publications à son actif où il étudie l'évolution de la RSE comme concept, et son application dans différents secteurs.

Grâce à ses origines australiennes et ses expériences internationales de collaboration avec une diversité d'acteurs, il a développé sa capacité à apprécier et générer différentes perspectives qu'il met au profit des organisations.

