

LIVRE BLANC

Confinement : les enseignements à retenir



Auteur : Nolwenn Anier – Docteure en psychologie, consultante R&D

Avril 2020



Sommaire

INTRODUCTION	3
CHAPITRE 1 - Se préparer à retourner au travail	4
1.1 - Un retour au travail... pas si simple !	4
<i>Se confronter aux habitudes prises pendant le confinement</i>	4
<i>Comment préparer ce retour à la réalité ?</i>	5
1.2 - Anticiper l'expression d'une reconnaissance bien méritée.....	5
<i>Sur quoi doit porter la reconnaissance ?</i>	5
<i>La reconnaissance s'exprime aussi dans le changement</i>	6
CHAPITRE 2 - L'évolution de notre rapport au numérique et aux lieux de travail	7
2.1 - Vers une plus grande flexibilité grâce aux outils numériques.....	7
<i>Numérique : ce qu'on garde après le confinement</i>	7
<i>Accompagner la transformation numérique du travail</i>	7
<i>Oui à l'autonomie, non à l'hyperconnexion</i>	8
2.2 - Le télétravail démystifié : la réalité du travail à domicile.....	8
<i>Le confinement n'est pas comparable au télétravail classique</i>	8
<i>Organiser le passage au télétravail après le confinement</i>	9
2.3 - Quelle nécessité aujourd'hui de l'espace de bureau ?	10
<i>L'espace bureau : un espace de convivialité et d'échange</i>	10
<i>Le bureau individuel : une nécessité pour l'identité professionnelle ?</i>	10
<i>Adapter l'espace bureau aux nouveaux besoins des salariés</i>	11
CHAPITRE 3 - Distinguer l'essentiel du superflu pour gagner en efficacité	12
3.1 - Abandonner le présentisme et encourager l'isolement préventif	12
<i>Inciter les salariés à l'isolement préventif et au maintien des gestes barrières</i>	13
3.2 - Le poids des interruptions de travail.....	13
<i>Enfants vs collègues : pourquoi certaines interruptions semblent-elles plus légitimes ?</i>	13
<i>Gérer les interruptions au niveau individuel</i>	14
<i>Managers, dirigeants : gérer les interruptions au niveau collectif</i>	14

3.3 - La réunion comme exception plutôt que règle.....	15
<i>Le fléau de la « réunionite aiguë »</i>	15
<i>Trouver des alternatives à la réunionite</i>	15
3.4 - Les bienfaits de l'ennui.....	16
<i>L'ennui : le vilain petit canard de nos routines</i>	16
<i>Les bénéfiques de l'ennui</i>	16
<i>Valoriser les pauses oisives</i>	17
CHAPITRE 4 - La question du sens du travail	18
4.1 - La crise sanitaire : une remise en question généralisée.....	18
<i>Le bouleversement de nos modes de vie</i>	18
<i>Redonner du sens au travail des collaborateurs</i>	18
<i>Inciter au développement de projets porteurs de sens</i>	19
4.2 - Profiter de la transition pour faire le bilan.....	19
<i>Faire le bilan de la situation en équipe</i>	19
<i>Les bonnes pratiques en matière d'intelligence collective</i>	20
CONCLUSION - Votre to-do list du déconfinement	22
RÉFÉRENCES	23

Introduction

Lorsque nous pensons au jour où nous allons enfin pouvoir quitter notre domicile, nous imaginons bien souvent un retour d'une facilité déconcertante à nos habitudes passées. Ce serait oublier la réalité du quotidien de travail, mais aussi le rythme que nous avons pris pendant le confinement... et qui risque à son tour d'être bousculé. Oui, les premiers instants de retour au travail post-confinement seront très certainement euphoriques. Recommencer le trajet pour nous rendre au travail (qui commencerait presque à nous manquer), retrouver son bureau, ses collègues en chair et en os, son espace déjeuner... Nous avons hâte ! Mais la transition qui s'annonce risque d'être moins évidente que ce à quoi nous pourrions nous attendre.

Car le confinement a aussi, voire surtout, été synonyme d'adaptation et de création de nouvelles habitudes, dont nous ne saurons sans doute pas très bien quoi faire une fois notre liberté retrouvée, même partiellement. Parmi ces habitudes, il y a celles prises par défaut et dont nous allons devoir prendre conscience, celles que nous avons aimé prendre et que nous aimerions conserver et enfin celles prises par la force des choses dont nous serons heureux de nous débarrasser... Et si la période de retour au travail était en réalité la période idéale pour mettre à profit ces nouvelles habitudes ? Et si le confinement pouvait finalement nous permettre de remettre en question notre quotidien de travail pour gagner en qualité de vie ?

CHAPITRE 1 - Se préparer à retourner au travail

1.1 - Un retour au travail... pas si simple !

L'expérience du confinement nous a amenés à expérimenter des ressentis parfois difficiles à gérer : angoisse, incertitude, isolement, ennui, etc. Si on ajoute à cela le caractère inattendu et complètement inédit de la situation, on obtient un cocktail émotionnel explosif avec lequel il faut composer depuis plusieurs semaines. Les recherches en psychologie montrent que, pour gérer ce type de situation difficile, nous avons fréquemment recours à une distorsion de la réalité : nous allons alors **idéaler ce que nous n'avons pas** (ou, en l'occurrence, ce que nous n'avons plus). Dans le cas présent, le quotidien de travail. C'est un mécanisme tout à fait normal qui s'explique de plusieurs façons.

Tout d'abord, l'idéalisation (on parlera aussi de distorsion cognitive) constitue un mécanisme de défense face à une réalité insatisfaisante ou angoissante. Dans le cas du confinement, l'idéalisation du quotidien de travail permet d'entrevoir une fin heureuse à la période difficile que nous vivons actuellement. Mais l'idéalisation n'est pas qu'une défense. En réalité, le fonctionnement même de notre cerveau conduit à idéaliser le passé. En effet, notre cerveau a tendance à se focaliser sur les informations « immédiatement disponibles en mémoire ». En d'autres termes, nous fondons nos évaluations d'abord sur les informations qui sont faciles à obtenir, au détriment de la recherche d'informations plus factuelles et plus complètes. Durant la période de confinement, la grande majorité des informations auxquelles nous avons accès relataient une vision très négative de la situation. Toutes les circonstances étaient donc réunies pour que nous adoptions nous-mêmes cette vision très négative du confinement et, par comparaison, une vision très positive de la vie avant le confinement.

Idéaliser son quotidien de travail en situation de confinement est donc tout ce qu'il y a de plus normal. Cependant, cela entraîne des risques importants au moment de la reprise du travail. Le problème d'une idéalisation trop importante est la confrontation avec la réalité. Nous l'avons vu, idéaliser notre quotidien a été d'une grande aide pour garder le moral pendant le confinement : nous prenions notre mal en patience en attendant (avec impatience cette fois) qu'il prenne fin. Mais que se passe-t-il quand un quotidien perçu comme idéal se confronte à la réalité qui, elle, est parfois loin de l'être ? Le choc peut donner lieu à l'apparition d'un niveau élevé de stress, parfois à des symptômes dépressifs (tels qu'un sentiment de tristesse, de déception, voire de désespoir). Pour éviter un retour trop brutal, mieux vaut donc se préparer !

Se confronter aux habitudes prises pendant le confinement

Le confinement est arrivé très vite et nous a demandé de déployer en seulement quelques jours des trésors d'adaptation. Les recherches en psychologie montrent que l'être humain est par essence résistant à tout changement, lequel vient, par définition, perturber une situation maîtrisée et stable pour nous entraîner dans une période de troubles et d'incertitudes (voir Dejours, Dessors & Molnier, 1994). Lorsque le changement se produit malgré nous, nous allons alors chercher à retrouver le plus rapidement possible la maîtrise de notre situation.

Durant le confinement, nous avons donc, sans forcément nous en rendre compte, mis en place de nouvelles habitudes qui nous ont permis de **recréer ce sentiment de stabilité**. Aménagement d'un espace de travail, mise en place d'un nouveau rythme de vie, redéfinition des règles de vie en communauté, etc. Tous ces arrangements qui semblent presque normaux sont en réalité les témoins d'un fait simple : nous avons fini par nous adapter au confinement. Et ce n'est pas forcément parce que ces habitudes sont plus récentes qu'elles vont facilement laisser leur place au quotidien de travail. Il y a fort à parier qu'un nouveau processus de résistance va se mettre en place lors des premiers jours de la reprise.

Comment préparer ce retour à la réalité ?

Pour éviter au maximum les conséquences négatives liées à la confrontation entre notre vision idéale du déconfinement et la réalité, il est important de se préparer au bouleversement que nous nous apprêtons à vivre une nouvelle fois. Plusieurs astuces peuvent être utiles :

- identifier les habitudes prises pendant le confinement : il n'est jamais aisé de prendre conscience d'une habitude car nous mettons en place des comportements de manière évidente, sans nous poser de questions. Pour nous aider, il peut être utile de demander l'aide d'un proche. Échangez avec une personne qui vous connaît pour faire émerger les changements qui sont apparus dans votre quotidien et qui risquent bien d'être bousculés lors du déconfinement ;
- anticiper les émotions négatives : selon le professeur Bernard Rimé, spécialiste de la gestion des émotions, anticiper les émotions négatives auxquelles nous risquons d'être confrontés nous donne davantage d'emprise sur elles. Réfléchissez posément et sans jugement à la manière dont vous êtes susceptibles de réagir lorsque vos habitudes seront bousculées ;
- essayer d'obtenir une représentation valide du quotidien de travail : pour anticiper le changement, essayez d'avoir une vision claire du quotidien que vous vous apprêtez à retrouver. Dans ses aspects négatifs (ceux que vous avez eu tendance à oublier durant le confinement) comme dans ses aspects positifs (ceux que vous serez réellement heureux de retrouver).

Il est possible que les aspects négatifs du quotidien de travail vous paraissent importants, presque décourageants, laissant un sentiment amer d'« à quoi bon ». En réalité, quelle meilleure période que ce déconfinement pour justement se confronter à tous les aspects de notre travail dont nous nous étions accommodés par habitude, mais qui vont désormais nous apparaître comme de véritables sources de mal-être ? Pourquoi ne pas profiter de cette objectivité temporaire pour ajuster notre quotidien professionnel et gagner en qualité de vie au travail sur le long terme ?

1.2 - Anticiper l'expression d'une reconnaissance bien méritée

Qu'il soit vécu en télétravail ou en chômage partiel, le confinement nécessite de la part de l'ensemble des personnes concernées de nombreux efforts et concessions, à la fois sociaux et financiers. Il paraît alors impossible de reprendre le travail comme si rien ne s'était passé. Managers, dirigeants, préparez-vous à mettre en avant les qualités déployées par vos salariés ! Plutôt que de vouloir oublier cette période, il est en effet important de célébrer les éléments positifs qui ont émergé. Et bien sûr, de les célébrer publiquement ! Pas question de remercier au compte-gouttes les salariés au détour d'un couloir. Prenez le temps de réunir l'ensemble de vos équipes (dans la mesure du possible) et, pourquoi pas, si c'est envisageable, de poursuivre la réunion avec un déjeuner festif ?

Sur quoi doit porter la reconnaissance ?

Selon Brun et Dugas (2005), il existe quatre formes de reconnaissance au travail.

- 1 - La reconnaissance des résultats du travail : respect des objectifs, augmentation des ventes, améliorations significatives... cette forme de reconnaissance s'intéresse aux aspects observables et mesurables du travail.

Après le confinement, on portera une attention particulière à communiquer sur les évolutions positives de l'activité auprès de l'ensemble des salariés. Ces évolutions peuvent être positives dans l'absolu (une hausse des ventes par exemple) ou positives dans le contexte (ne pas perdre de chiffre d'affaires pendant le confinement est une bonne nouvelle !).

- 2 - La reconnaissance de la pratique de travail : cette forme de reconnaissance porte sur les moyens développés par la personne pour accomplir le travail, que ce soit en termes de compétences professionnelles ou de *soft skills*.

Après le confinement, on pourra par exemple souligner l'acquisition de nouvelles compétences en matière de technologies numériques, l'autonomie, l'autodiscipline et la créativité qui ont émergé ou encore les formations qui ont été suivies par les salariés.

- 3 - La reconnaissance de l'investissement dans le travail : cette forme de reconnaissance porte sur les efforts déployés par le salarié pour mener à bien son travail, quels que soient les moyens développés et les résultats.

Après le confinement, on reconnaîtra les trésors d'adaptation déployés par les salariés qui ont continué de travailler dans un environnement peu adapté : les parents qui ont conjugué obligations professionnelles et gestion familiale, les personnes qui ont dû adopter le numérique malgré leurs difficultés et, plus globalement, tous les salariés qui ont maintenu leurs efforts durant ces longues semaines. Soulignez également le courage des personnes qui ont enduré le chômage partiel.

- 4 - La reconnaissance existentielle : cette forme de reconnaissance porte sur la personne en elle-même. Il s'agit de reconnaître chaque collaborateur comme un individu porteur d'une identité et d'une expertise unique.

Cette forme de reconnaissance est particulièrement importante à mettre en place à la suite de la période de confinement. Chaque salarié aura en effet traversé une période qui, pour de multiples raisons propres à chacun, aura été porteuse de difficultés. Il est primordial d'entendre le discours de chaque salarié (collaborateur comme manager), de lui témoigner de l'importance, afin de que chacun se sente considéré par l'organisation dans laquelle il s'engage.

La reconnaissance s'exprime aussi dans le changement

Qu'il s'agisse de l'utilisation du numérique, des lieux de travail, ou encore de questions de motivation et d'engagement, il est probable que le retour sur le lieu de travail s'accompagne de diverses demandes et propositions d'aménagements. Reconnaître les difficultés liées au confinement, c'est aussi accepter de voir que celui-ci a pu mettre en lumière des dysfonctionnements dans l'organisation du travail. Les recherches de psychologie parlent ainsi de « croissance post-traumatique ». Dans leur ouvrage *Wired to Create* (littéralement « Câblé pour créer »), les psychologues Scott Barry Kaufman et Carolyn Gregoire décryptent ce concept.

Selon les auteurs, un traumatisme est défini comme un événement soudain qui vient ébranler nos valeurs et nos croyances fondamentales. Or le trauma (ou, en ce qui nous concerne, le confinement) peut également être générateur de créativité, voire d'épanouissement. Le secret ? Accepter la profonde remise en question qu'il génère et renoncer aux objectifs et convictions profondément ancrés. Il s'agit ensuite de se fixer de nouveaux objectifs et d'opter pour de nouveaux schémas de fonctionnement. Cela peut être éreintant et douloureux, mais cela permet aussi de marquer le début d'une nouvelle vie.

CHAPITRE 2 - L'évolution de notre rapport au numérique et aux lieux de travail

2.1 - Vers une plus grande flexibilité grâce aux outils numériques

Si la transformation numérique des entreprises était déjà bien entamée, le confinement a, par la force des choses, fait exploser les possibilités colossales que permettent les outils numériques. Durant cette période, on a en effet constaté un extraordinaire déploiement des contenus numériques, que ce soit pour les tâches de travail classiques, pour la formation ou même pour le divertissement. Comment s'inspirer de cette créativité pour faciliter le quotidien de travail ?

Numérique : ce qu'on garde après le confinement

Suivre des formations en ligne

Durant le confinement, le nombre de webinaires et formations en ligne a littéralement explosé, permettant ainsi à une grande partie des personnes confinées de disposer d'outils de qualité pour gagner en connaissances et en compétences. Si la formation 100 % en ligne peut présenter certains inconvénients (notamment des difficultés de concentration et de motivation), inclure le e-learning dans un cursus de formation permet aux apprenants une plus grande flexibilité dans leur processus d'apprentissage. Cette évolution rend ainsi la formation accessible à un nombre plus important de professionnels. Certaines formations proposaient d'ores et déjà une formule qui mêle présentiel et numérique. Un exemple à suivre !

Utiliser les outils collaboratifs

Vous connaissez cette situation où le document texte que vous avez envoyé par e-mail à quatre personnes pour relecture vous revient en quatre exemplaires, présentant chacun des annotations différentes, parfois similaires, parfois contradictoires. C'est dans ce genre de situation que les outils de travail collaboratifs en ligne se révèlent d'un grand intérêt. Ils permettent à plusieurs personnes de travailler ensemble (en simultané ou non) sur un seul et même document. Chacun voit alors les modifications apportées par les autres et peut à son tour y réagir. Résultat : un maximum de temps gagné pour un minimum de contraintes !

Communiquer

Le confinement nous l'a bien montré : les manières de communiquer grâce au numérique sont variées et s'adaptent à de nombreuses situations. De quoi faire preuve de créativité une fois le confinement terminé ! Préférez par exemple un rapide appel en visioconférence plutôt qu'un très long e-mail. Proposez l'installation d'une messagerie instantanée au sein de votre équipe pour les communications rapides. Correctement utilisés, les outils de communication numériques permettent d'aller à l'essentiel et de gagner un temps considérable.

Accompagner la transformation numérique du travail

Durant le confinement, nous avons dû par la force des choses nous adapter en utilisant les outils numériques au quotidien. Une fois le retour au bureau amorcé, il y a cependant fort à parier que les habitudes collectives de travail auront tendance à vouloir revenir en force. Même si la transition de certaines tâches de travail vers le numérique aura été facilitée par le confinement, il est indispensable d'accompagner cette transformation.

Pour cela, il est nécessaire de prendre en compte les potentielles résistances à la transformation numérique :

- l'ensemble des craintes et des besoins des salariés devront être étudiés, afin que les usages du numérique dans le cadre des tâches de travail soient perçus comme appropriés et raisonnables par les salariés ;

- l'attention devra nécessairement être portée vers le parcours dans l'entreprise et l'ancienneté des salariés, qui peuvent avoir ancré des habitudes qui entrent en contradiction avec l'utilisation du numérique ;
- les spécificités de chaque profession devront également être abordées, afin d'adapter ces usages ;
- enfin, il est important de ne pas laisser en marge les personnes qui éprouvent des difficultés à utiliser les outils numériques. Dans ce cadre, la mise en place d'un dispositif de *reverse mentoring* (c'est-à-dire la formation des personnes expérimentées par les jeunes actifs, souvent plus à l'aise avec le numérique) est fortement recommandée.

Oui à l'autonomie, non à l'hypercorrection

Si nous pouvons tirer des leçons positives de l'usage du numérique pendant le confinement, il faudra tout de même prendre quelques précautions pour éviter les aspects négatifs d'un usage trop important de ces technologies. Le retour au bureau après le confinement sera un moment privilégié pour proposer une réflexion collective sur les pratiques numériques qui devront être conservées, celles qui devront être adaptées et celles qui, au contraire, peuvent nuire à la performance et à la santé des salariés.

Dans ce cadre, une attention toute particulière devra être portée sur les risques liés à l'hypercorrection des salariés. Si le numérique permet de gagner en flexibilité, il est important de ne pas entraver cette autonomie nouvelle en multipliant les formes de reporting. De même, l'utilisation abusive du numérique peut générer chez les salariés une hypercorrection néfaste pour leur santé et leur bien-être. Il est donc important que l'entreprise n'encourage pas ce type de comportement.

Les « bonnes résolutions » quant à l'utilisation du numérique doivent idéalement être formalisées collectivement et dès le retour au travail. L'utilisation « raisonnable et raisonnée » du numérique dans l'entreprise pourra ainsi être définie et officialisée, par exemple dans une charte d'entreprise, permettant une transition synonyme de confiance et de sérénité pour les salariés comme pour les managers.

2.2 - Le télétravail démystifié : la réalité du travail à domicile

Avec le confinement, de nombreuses entreprises ont mis en place une organisation basée sur le télétravail (alors que certaines l'avaient jusqu'alors refusé à leurs salariés). Difficile pour ces entreprises de faire machine arrière. Pour les adeptes du télétravail ou les personnes qui souhaitaient vivement en faire l'expérience, le confinement a également mis en lumière les points négatifs engendrés par le travail à domicile. Comment profiter du déconfinement pour mettre en place un télétravail sain ?

Le confinement n'est pas comparable au télétravail classique

C'est une question qui est dans tous les esprits : doit-on maintenir le télétravail ? Celui-ci était, avant le confinement, bien souvent recommandé par les professionnels de santé et plébiscité par les collaborateurs. Pour les employeurs et managers, le discours était moins unanime, certains mettant en avant un possible manque de productivité ou une diminution de l'engagement. Cependant le confinement est venu bouleverser cet état de fait : pendant quelques mois, le télétravail est ainsi devenu la norme pour plusieurs millions de Français. À la fin du mois de mars 2020, 40 % des emplois du secteur privé étaient ainsi concernés selon le ministère du Travail. Les avis et conceptions du télétravail se portent donc désormais sur une expérience concrète, qui risque de faire évoluer la perception de certains... mais aussi d'en conforter d'autres dans leurs préconçus.

Peut-on néanmoins assimiler l'expérience du confinement avec le télétravail classique ? Pas vraiment ! En effet, la période de confinement a notamment été marquée par un basculement soudain du travail de bureau vers le télétravail. Le travail à domicile n'a pas eu le temps d'être préparé ou anticipé. Certains ont dû adapter leur quotidien de travail à la présence de leur conjoint, voire de leurs enfants. Sans parler du fait que le télétravail a été déclaré dans un contexte très anxiogène, peu propice à la concentration et à la productivité. Difficile donc de se forger un avis définitif concernant le télétravail sur la base de cette seule expérience.

Il n'est surtout pas recommandé d'interpréter une possible baisse du chiffre d'affaires ou de la productivité comme découlant de la mise en place du télétravail. Il n'est pas non plus recommandé de refuser le télétravail partiel à des salariés qui ont déployé de nombreux efforts pour le rendre possible durant les dernières semaines. Si les collaborateurs sont demandeurs et que le télétravail est possible, la période de déconfinement semble, au contraire, être le meilleur moment pour expérimenter différentes organisations du travail intégrant plus de flexibilité géographique.

Organiser le passage au télétravail après le confinement

Les recherches en psychologie étudient l'influence du télétravail depuis le début des années 2000 et mettent en avant les points à considérer pour un télétravail sain. En 2007, une méta-analyse de Gajendran et Harrison a ainsi compilé les résultats de 46 études pour mettre en avant les avantages et les inconvénients du télétravail. Parmi les résultats des chercheurs, on note que le télétravail a une influence positive sur la perception d'autonomie et sur les relations familiales, mais a également une influence négative sur les relations avec les collègues et le sentiment d'inclusion. D'autres recherches montrent par ailleurs l'existence d'une confusion entre les espaces de vie (par exemple la difficulté à couper totalement de son travail une fois la journée terminée), qui peut provoquer un empiétement du travail sur la sphère privée et inversement.

Le télétravail doit être préparé en amont afin que tous les acteurs concernés (managers, collaborateurs, services RH) soient prêts à gérer la distance. Il est pour cela indispensable de réunir un comité représentatif de l'ensemble des professions concernées. Plusieurs réunions seront sans doute nécessaires afin de statuer sur l'ensemble des modalités de la mise en place du télétravail.

Les accords ainsi élaborés devront ensuite être résumés par écrit, ratifiés par l'ensemble du comité et communiqués à tous les collaborateurs :

- en termes de préparation, il est important de s'assurer avant la mise en place du télétravail que managers et collaborateurs disposent bien des outils nécessaires pour travailler et communiquer à distance avec les membres de leur équipe. Messagerie interne (Slack, Skype, Discord, etc.), documents partagés (Google Docs, Dropbox, etc.), logiciel de planification et de gestion de projet (Trello, Calendar, etc.), tous ces outils numériques qui ont été salvateurs au cours du confinement doivent être généralisés à l'ensemble des salariés. Attention toutefois à ne pas laisser à l'écart les personnes les moins à l'aise avec les nouvelles technologies et à choisir des logiciels qui protègent les données des collaborateurs ;
- dans la même idée, collaborateurs et managers doivent définir ensemble une plage horaire au cours de laquelle le salarié à distance devra être joignable. En plus de rassurer l'employeur, cela incitera le salarié à se fixer un cadre et à ne pas empiéter sur son temps personnel. La durée hebdomadaire du télétravail devra aussi faire l'objet d'un accord entre collaborateur et manager. Un ou deux jours par semaine sont recommandés. En cas de doute, il ne faut pas hésiter à tester une organisation sur quelques mois, quitte à y revenir en cas d'insatisfaction ;
- les réflexions sur les modalités du télétravail doivent impérativement prendre en compte les habitudes d'ores et déjà développées par l'ensemble des salariés au cours de la période du confinement. Si ces modalités peuvent bien évidemment être remises en question, elles ne doivent en aucun cas être ignorées ou moquées. Respecter les habitudes de télétravail mises en place par les collaborateurs est en effet un bon moyen de reconnaître leurs compétences et leur investissement ;
- le télétravail s'accompagne également au quotidien ! Le manager doit en effet veiller à ne pas traiter le collaborateur en télétravail différemment des autres membres de l'équipe. Les informations doivent lui être transmises de manière systématique et le salarié doit toujours être convié en réunion, y compris sur ses jours de télétravail.

En résumé, pour être bénéfique, le télétravail doit être mis en place en suivant certaines recommandations. Si certaines recommandations ont sans doute déjà été appliquées pendant le confinement, il est indispensable de s'assurer de l'accès de l'ensemble des salariés à des conditions de télétravail appropriées.

EST-IL POSSIBLE QUE CERTAINS COLLABORATEURS REFUSENT LE TÉLÉTRAVAIL ?

Contrairement à ce qu'on pourrait imaginer, il est tout à fait possible que certains collaborateurs aient si mal vécu la période de confinement qu'ils refusent la mise en place du télétravail. Certaines personnes réagissent au stress en évitant au maximum les situations stressantes (en l'occurrence, le fait de travailler à la maison). Dans tous les cas, il est important de respecter les envies et besoins des collaborateurs. Durant les premières semaines de retour au travail, évitez de vouloir faire passer en force certaines mesures, y compris si celles-ci ont été pensées dans le but de satisfaire les collaborateurs. Encore une fois, gardez en tête que les collaborateurs restent les mieux placés pour connaître leurs besoins. Restez en revanche ouvert à la discussion si jamais celle-ci se présente d'ici quelques semaines.

2.3 - Quelle nécessité aujourd'hui de l'espace de bureau ?

Si l'espace de bureau n'est aujourd'hui plus nécessaire à de nombreuses professions, beaucoup d'entreprises en font encore aujourd'hui le lieu de travail principal. Par ailleurs, le confinement aura rappelé, même pour les télétravailleurs les plus aguerris, l'importance de ce lieu de partage et de discussion. Pourquoi avons-nous besoin d'un espace de bureau ? Comment adapter cet espace aux nouveaux besoins des salariés ?

L'espace bureau : un espace de convivialité et d'échange

Si l'espace bureau nous semble parfois si important (notamment au sortir d'une période de confinement), c'est qu'il dépasse aujourd'hui le simple lieu de travail mais s'érige en véritable lieu de vie, théâtre d'interactions complexes et mouvantes. Il est un centre majeur de socialisation où l'on « vit ensemble ». Ce n'est pas pour rien si l'enquête « Qualité de vie au travail – regards croisés » (2017) a mis en avant le climat et l'ambiance de travail comme le principal facteur de QVT (mis en avant par 54 % des salariés). Par ailleurs, l'isolement est également mentionné par les recherches comme le principal risque associé au télétravail régulier.

Les recherches en psychologie montrent également que chaque individu a fondamentalement besoin de se sentir relié aux personnes qui l'entourent et d'appartenir à un groupe (Deci & Ryan, 2002). Appliqué au travail, on parlera alors d'identité organisationnelle, qui fait référence à la volonté des individus de se définir comme membres d'une organisation particulière (Haslam, Postmes, & Ellemers, 2003 ; Tyler & Blader, 2000). Or l'identification à l'organisation se développe entre autres dans l'échange avec ses collègues et managers autour de valeurs communes, de points de vue partagés et d'anecdotes de vie. Ces considérations sont assez peu abordées lors d'échanges virtuels (qui sont souvent orientés vers un souci d'efficacité) mais plus au cours de pauses ou d'échanges informels.

Le bureau, en 2020, c'est donc avant tout un espace d'échange et de partage, qui permet de conforter les collaborateurs dans leur besoin d'appartenance à l'équipe de travail.

Le bureau individuel : une nécessité pour l'identité professionnelle ?

La possibilité d'être flexible quant à son lieu de travail signifie-t-elle pour autant qu'il faut supprimer tout bureau individuel ? Pas vraiment ! En 2010, les chercheurs en psychologie Craig Knight et Alexander Haslam ont étudié l'effet de la personnalisation de l'espace de travail sur le bien-être des salariés. Selon les chercheurs, les approches actuelles du management et de l'aménagement des bureaux iraient dans le sens d'une dépersonnalisation de ces espaces, directement inspirée des considérations d'efficacité et de productivité propres au taylorisme. Or leurs travaux montrent plutôt que cette dépersonnalisation aurait des effets néfastes sur le bien-être des collaborateurs.

Donner la possibilité aux collaborateurs d'aménager comme ils le souhaitent leur espace de travail aurait ainsi pour effet d'accroître la motivation et l'engagement en augmentant l'identification organisationnelle. Dans le même ordre d'idées, des recherches antérieures ont montré que des niveaux plus élevés d'identification organisationnelle sont associés à un sentiment accru de satisfaction professionnelle et également à une meilleure performance de groupe.

Les collaborateurs devraient donc disposer d'un espace de travail personnalisable grâce à des objets significatifs, afin de projeter leur identité sur leur propre environnement et de donner un certain sentiment de permanence, de contrôle et d'intimité. Au niveau du groupe, les équipes de travail devraient être libres d'exprimer leur propre identité dans leur espace de travail, en se différenciant des autres groupes sans nécessairement remettre en question l'identification avec l'organisation dans son ensemble.

Adapter l'espace bureau aux nouveaux besoins des salariés

Si l'on résume les recherches qui viennent d'être citées, l'espace de bureau reste malgré la flexibilité des espaces de travail un lieu important pour le développement d'une identité organisationnelle. Pour cela, l'espace de bureau doit permettre à la fois l'échange et la convivialité, mais aussi l'expression individuelle de chaque salarié.

Pour correspondre à ces besoins, de plus en plus d'entreprises font le pari de proposer des espaces de travail qui se composent à la fois de bureaux individuels (l'idéal étant des bureaux fermés, voire partagés par deux ou trois salariés) et d'espaces modulables en fonction des besoins de chacun. On retrouvera ainsi au sein de ces entreprises des espaces hybrides permettant « des temps de travail en commun, des échanges en face-à-face, des communications par téléphone, des moments de créativité, des moments de communication par messagerie, des visioconférences, des temps de cadrage et de management, mais aussi des moments de calme et de concentration, ou encore des temps de repos et de prise de recul » (Dalle, 2018).

À l'heure où de plus en plus de professions se digitalisent, il n'est donc pas recommandé de passer au 100 % télétravail. Le confinement nous l'aura appris par la manière forte : il semble même nécessaire de réinvestir (même partiellement) un espace de travail auquel nous pouvons nous identifier !

CHAPITRE 3 - Distinguer l'essentiel du superflu pour gagner en efficacité

S'il y a une chose que nous devons retenir de la période de confinement, c'est bel et bien notre exposition quotidienne aux bactéries et aux virus. À grand recours de gestes barrières et d'isolement, nous avons désormais pris de bonnes habitudes pour éviter les contaminations. Des habitudes que nous pourrions continuer à appliquer sur les lieux de travail.

3.1 - Abandonner le présentéisme et encourager l'isolement préventif

Le terme « présentéisme » est un néologisme qui désigne ces moments où l'on reste au travail au-delà de nos heures alors même que l'on a atteint nos objectifs du jour, ou encore ces jours où l'on vient travailler alors que l'on est malade (et parfois même en dépit de l'arrêt de travail du médecin). Ce type de comportement représentait, avant le confinement, un des principaux enjeux actuels en matière de qualité de vie au travail (QVT). Les chiffres parlent d'eux-mêmes : en France, 62 % des salariés iraient travailler même malades tandis que le coût du présentéisme serait de 5 à 10 fois supérieur à celui de l'absentéisme. Pire : la France serait championne d'Europe du présentéisme...

Pour inciter les salariés à éviter ces comportements, nombreuses sont les organisations à tenter de responsabiliser les individus, en adoptant une politique de flexibilité des horaires ou en mettant en avant l'intérêt de limiter les heures supplémentaires. Dans la plupart des cas, cela ne fonctionne pas. En effet, le présentéisme est généralement bien vu dans les entreprises françaises, où la présence sur des plages horaires étendues est considérée comme un signe de motivation et d'engagement. Pourtant, les études montrent généralement que le présentéisme est vecteur non seulement d'une diminution de la performance, mais aussi de la propagation des infections.

Afin de diminuer au maximum le risque de contamination sur le lieu de travail, il est pourtant recommandé de mettre en place un principe à l'opposé du présentéisme : l'isolement préventif. Il s'agit d'inciter les salariés à télétravailler au moindre signe d'une éventuelle pathologie. Si l'isolement préventif semble aller de soi aujourd'hui, ce ne sera plus forcément le cas une fois le confinement terminé. Afin que l'isolement préventif soit réellement pratiqué, il est donc nécessaire que l'entreprise mette en place une campagne de communication incitant « officiellement » à rester chez soi en cas de maladie. Une invitation solennelle à l'isolement préventif permettra d'éviter la stigmatisation et la discrimination des salariés malades qui choisissent de rester chez eux.

CONSERVER LES BONNES HABITUDES

Les gestes barrières adoptés pendant le confinement permettront dans un premier temps d'éviter autant que possible un retour de l'épidémie, mais également de limiter la propagation des infections plus courantes. Une fois revenu au bureau, on veillera donc :

- à se laver les mains de manière très régulière (minimum quatre ou cinq fois par jour, toutes les heures dans l'idéal) ;
- à nettoyer régulièrement notre matériel de travail, y compris les claviers et souris d'ordinateur, les bureaux, les sièges ;
- à nettoyer quotidiennement les espaces partagés ;
- à éviter de faire transiter trop de matériel entre le bureau et la maison ;
- à éviter le prêt d'équipements entre personnes (équipements ergonomiques, etc.).

Dans certains cas, il sera également utile que les entreprises prévoient la mise en place de nouveaux protocoles et dispositifs de nettoyage et de désinfection des équipements de travail. Une attention particulière sera portée aux bureaux organisés en *flex-office*, où l'ensemble des espaces de travail sont partagés. Aux entreprises qui ont déjà mis en place (ou souhaitent mettre en place) le *flex-office*, il est donc fortement recommandé de prévoir des protocoles de nettoyage et de désinfection à mettre en place au début et à la fin de l'utilisation d'un bureau.

Inciter les salariés à l'isolement préventif et au maintien des gestes barrières

Pour inciter les salariés à respecter ces mesures sur le long terme, la meilleure méthode sera d'utiliser les techniques d'engagement issues de la psychologie :

- inventez des slogans, des messages inspirants et unificateurs pour communiquer autour de l'importance de l'hygiène ;
- proposez (surtout ne pas imposer !) aux salariés de coller dans leur bureau des affiches relayant ces messages. La plupart l'accepteront sans doute et seront ainsi incités à respecter les gestes barrières ;
- collez des affiches résumant les bonnes pratiques (par exemple le lavage de main) à des endroits clés. L'usage de l'humour pour ce genre de communication facilite la mémorisation du message ;
- créez une norme en communiquant davantage sur le nombre de personnes qui suivent les mesures plutôt que sur celles qui ne les suivent pas ;
- managers, dirigeants : montrez l'exemple et faites-le savoir à vos salariés !

En utilisant ces techniques, vous inciterez vos collègues, vos collaborateurs, vos managers à unir leurs efforts pour limiter les risques de contagion au bureau.

3.2 - Le poids des interruptions de travail

« Maman, tu peux m'aider à faire cet exercice ? », « Papa, quand est-ce qu'on mange ? », « Chérie, peux-tu m'aider à déplacer la table pour que les enfants jouent ? »

Pour de nombreuses personnes concernées, le télétravail pendant le confinement a été synonyme d'interruptions régulières et de brouillages des frontières entre vie privée et vie professionnelle. Dans ces conditions, la colère et la frustration liées à l'impossibilité de se concentrer sur le long terme ont pu faire émerger des tensions qui nuisent à l'efficacité et au bien-être. La fin du confinement est alors perçue comme la possibilité de retrouver enfin un lieu propice à la productivité. Mais qu'en est-il réellement ?

Enfants vs collègues : pourquoi certaines interruptions semblent-elles plus légitimes ?

Selon une étude menée par le chercheur Edward Sykes (2011), les employés du secteur tertiaire seraient interrompus au travail... toutes les quatre minutes ! Or ce secteur représente en France plus des trois quarts des personnes actives (selon l'INSEE, 2018). Le bureau est donc très loin d'un lieu providentiel où la concentration serait reine.

Pourtant, ces interruptions au travail nous semblent moins problématiques que les interruptions liées à la proximité familiale durant le confinement. Pourquoi ? Tout simplement parce qu'elles font partie de ce que nous identifions comme la **sphère professionnelle**. En d'autres termes, puisque ces sollicitations restent dans le cadre du travail, nous n'allons pas réellement les percevoir comme des interruptions de travail, mais plutôt comme des tâches annexes. Ce qui n'est pas les cas des interruptions « familiales », qui vont être perçues comme un réel frein à l'avancement de nos tâches de travail. Or, toutes les interruptions de travail,

qu'elles soient familiales ou professionnelles, provoquent la même baisse globale de productivité, mais aussi des troubles physiques et physiologiques (stress ou fatigue) et des troubles cognitifs (trouble de l'attention ou surcharge mentale).

Le retour au travail après le confinement peut donc être l'occasion de prendre conscience de toutes les interruptions qui nous semblent normales, mais qui viennent pourtant alourdir le quotidien de travail.

Gérer les interruptions au niveau individuel

Pour aider les collaborateurs (et plus généralement l'ensemble des salariés) à gérer les interruptions, il est utile dans un premier temps de communiquer un corpus de bonnes pratiques.

Selon Paul Brazzolotto, docteur en psychologie et spécialiste de l'attention au travail, il existe deux principales façons de réduire le poids des interruptions au travail :

1. Réduire le nombre de sources d'interruption : lorsque l'on doit accomplir une tâche qui demande attention et concentration, il est recommandé de mettre en silencieux l'ensemble des outils numériques de communication (téléphone, messagerie interne, notifications, etc.). Plus généralement, on veillera autant que possible à fermer toutes les pages Internet qui ne sont pas reliées à la tâche d'intérêt, et notamment la boîte mail. Communiquer son indisponibilité est également utile : cela permet d'éviter les sollicitations non urgentes.
2. Réduire les effets des interruptions : lorsque réduire les sources d'interruptions est impossible, il est recommandé de suspendre les activités moins urgentes pour rester au maximum concentré sur la tâche d'intérêt. Pour cela, plusieurs fonctions cérébrales sont nécessaires : la mémoire, l'inhibition des stimulations, l'orientation de l'attention, etc. Une solution peut donc être d'entraîner ses fonctions en s'exerçant, par exemple, à rester concentré de plus en plus longtemps sur une tâche précise.

Selon Jean-Philippe Lachaux, neuroscientifique spécialiste de l'attention, il est également recommandé d'aborder les tâches coûteuses sous formes de mini-missions d'une vingtaine de minutes. Pour cela, des méthodes type « Pomodoro », qui utilisent une minuterie pour diviser le travail en intervalles séparés par de courtes pauses, sont à promouvoir.

Managers, dirigeants : gérer les interruptions au niveau collectif

En plus de communiquer autour des bonnes pratiques, il est primordial que chaque responsable d'équipe prenne également des mesures pour légitimer la réduction des interruptions :

- proposez des plages horaires sans e-mails sur les heures de travail ;
- instaurez un code pour distinguer les sollicitations urgentes de celles qui peuvent attendre (par exemple, la simple mention « Urgent » dans l'objet du mail) ;
- incitez à privilégier au maximum les modes de communications asynchrones, qui laissent plus de marge de manœuvre à l'interlocuteur ;
- encouragez les pauses très régulières et montrez l'exemple en prenant vous-même des pauses ;
- veillez à féliciter les collaborateurs pour les résultats obtenus plutôt que pour leur réactivité ;
- prévoyez des espaces de travail adaptés aux besoins de vos collaborateurs (espace de détente, de réunion, d'appels téléphoniques, de concentration, etc.).

Bien entendu, ce type de mesures doit faire l'objet d'un accord préalable avec l'équipe. Pour cela, n'hésitez pas à réunir en amont un comité représentatif afin de statuer sur les modalités des différentes actions qui seront menées.

EN TÉLÉTRAVAIL : ANTICIPER POUR GARDER SA CONCENTRATION

Les interruptions doivent bien entendu être gérées également en télétravail. Il est donc important de communiquer auprès des collaborateurs les préparations nécessaires avant la mise en place du travail à domicile : garde d'enfants, aménagement d'un espace bureau séparé du reste de la maison, établissement de plages horaires de travail, etc. Ces préparations sont indispensables pour que les collaborateurs en télétravail puissent réellement percevoir les bénéfices de cette organisation de travail.

3.3 - La réunion comme exception plutôt que règle

Avec l'impossibilité physique de se réunir, les entreprises ont dû s'adapter pour trouver d'autres moyens de communiquer et de travailler collectivement. Si les divers logiciels de communication ont fait des merveilles pour préserver des temps d'échange nécessaires, les réunions imprévues, les échanges spontanés, les élaborations collectives ont également laissé place à des échanges écrits, asynchrones, moins chronophages. Ne faudrait-il pas profiter de cette dynamique pour encourager un travail collaboratif moins invasif, qui laisse moins de place au superflu ?

Le fléau de la « réunionite aiguë »

C'est un nom qui fait peur pour des chiffres qui le font tout autant. Les résultats d'un sondage mené par Opinionway pour Empreinte Humaine (2017) montrent en effet que les salariés passent plus de 3 semaines par an en réunion. Pire encore pour les cadres, pour qui le temps annuel de réunion avoisinerait les 6 semaines pleines ! Or ces temps de réunions ne sont pas spécialement utiles à l'avancement des projets et à la productivité : à peine 50 % des réunions sont perçues comme productives.

En causes : l'absence d'ordre du jour défini en amont (pour 23 % d'entre elles) et la présence de personnes non nécessaires à la tenue de la réunion (15 %). Ainsi, les temps de réunions seraient utilisés par une majorité de salariés pour consulter (57 %) et répondre à leurs e-mails (43 %), voire pour travailler sur d'autres dossiers (40 %). Par conséquent, les salariés seraient de plus en plus nombreux à allonger leur temps de travail pour profiter des moments calmes (c'est-à-dire sans réunion, sans collègues) : tôt le matin et tard le soir. Les conséquences sur la santé sont bien évidemment désastreuses.

Dans un contexte où les entreprises ont dû, plusieurs mois durant, s'adapter à la distance géographique en diminuant le nombre de réunions et/ou en optimisant leur déroulement, il semble que le retour progressif à une vie professionnelle de bureau doive s'accompagner d'une réflexion sur la légitimité et le déroulement des réunions. Des méthodes de travail alternatives devraient également être mises en place pour permettre plus d'efficacité sur des temps de travail plus courts.

Trouver des alternatives à la réunionite

Plusieurs conseils peuvent être mis en place pour éviter la réunionite. Il s'agira à la fois de privilégier d'autres modes de communication, parfois plus efficaces, mais aussi d'optimiser le temps passé en réunion. Pour cela :

- privilégiez la mise en place de réunions à des moments clés. La réunion ne doit ainsi pas être considérée comme le mode d'échange par défaut, mais plutôt comme marquant des étapes dans l'avancement du travail. En dehors de ces réunions, des modes de communication plus asynchrones devraient être privilégiés, tels que le travail par document partagé ou l'élaboration de documents récapitulatifs partagés sur un serveur commun. Attention toutefois à l'envoi de mails qui peut vite devenir aussi chronophage que les réunions ;

- n’invitez aux réunions que les personnes qui sont indispensables à son déroulement. Avant de planifier une réunion, considérez posément les personnes conviées. Si une personne peut être utile sur un point très précis, dispensez-la de venir mais demandez-lui en échange de rédiger un récapitulatif de sa contribution qui sera lu en réunion ;
- planifiez vos réunions en amont du lancement du projet et définissez pour chacune d’elles les différents points à aborder. Chaque réunion doit ainsi commencer par l’énonciation de l’ordre du jour, qui doit rester le guide de chaque échange.

3.4 - Les bienfaits de l’ennui

Le confinement nous a parfois confrontés à des situations insolites : prendre des pauses-café ou des déjeuners seul, expérimenter la solitude et l’ennui. Si l’ennui forcé est désagréable, l’ennui choisi peut être très bénéfique. Il contribue alors à la créativité et à la résolution de problèmes. Comment et pourquoi intégrer l’ennui dans nos routines de travail ?

L’ennui : le vilain petit canard de nos routines

L’oisiveté est une « occupation » très peu valorisée dans notre société. En temps normal, avoir une emprise constante sur son emploi du temps est même plutôt la norme. L’omniprésence des outils numériques nous y invite en permanence : on anticipe, on prévoit, on *booke*... On mène une vie « à 100 à l’heure » entre obligations professionnelles, sociales et familiales. Les journées défilent et se ressemblent, mais nous n’avons pas vraiment le temps de prendre du recul. Nous voyons dans cette hyperactivité une forme d’épanouissement : il faut « faire », être en action, toute la journée, toute la soirée. Même les moments de pause sont l’occasion de consulter les réseaux sociaux, de contacter nos amis, d’écouter un podcast ou de jouer en ligne.

Enfin ça, c’était avant le 17 mars et son lot de bouleversements, qui nous ont obligés, durant plusieurs semaines, à devoir composer avec l’ennui et avec les questions parfois existentielles qu’il soulève. Lorsque tout s’arrête, on a en effet le temps de se demander pourquoi, ce qui peut être angoissant. Car c’est un fait dont nous n’avons pas forcément conscience : nous n’étions plus habitués à nous ennuyer ! Or l’ennui peut avoir des conséquences très positives lorsqu’il s’introduit avec parcimonie dans notre routine.

Et si la période de déconfinement était un moment idéal pour revaloriser les bénéfices de l’ennui et s’autoriser, de temps à autre, un brin d’oisiveté ?

Les bénéfices de l’ennui

L’ennui est traditionnellement associé à une série de résultats négatifs, tant sur le lieu de travail que dans la vie personnelle. Les bénéfices de l’ennui sont pourtant étudiés par les chercheurs en sciences humaines depuis plusieurs décennies. En premier lieu, l’ennui, loin d’endormir notre cerveau, serait un véritable amplificateur de créativité. Dans une recherche publiée en 2014 dans le *Creativity Research Journal*, Sandi Mann et Rebecca Cadman ont étudié expérimentalement l’influence de l’ennui. Les auteurs ont en effet mené deux études au cours desquelles ils demandaient à leurs participants de réaliser une tâche de créativité : lister pendant trois minutes le plus d’utilisations possible d’un gobelet en plastique. Auparavant, la moitié des participants avait dû accomplir une tâche ennuyeuse (recopier les numéros de l’annuaire pendant 15 minutes), et l’autre moitié non.

Les résultats de ces études montrent que la créativité des participants ayant effectué auparavant une tâche ennuyeuse est supérieure à la créativité de ceux qui n’en ont pas accompli. Selon James Danckert, professeur en neurosciences cognitives, ce constat peut s’expliquer par le fait que l’ennui, si l’on y répond de manière adaptée « est un signal pour explorer, faire autre chose. Il est le signe que ce que vous faites ne fonctionne pas ». En d’autres termes, en l’absence de stimulation neuronale, notre esprit va automatiquement en créer !

Mais ce n'est pas tout ! L'ennui serait également générateur de sens. Selon Andreas Elpidorou, professeur de philosophie, l'ennui nous permettrait en effet de prendre du recul sur nos actions et les bénéfices qui en découlent. Ainsi, nous serions plus à même de ressentir la gratification émotionnelle et sociale associée au fait d'accomplir des actions que nous percevons comme importantes. L'ennui serait donc, in fine, une sorte de guide qui pourrait nous orienter vers les tâches qui sont réellement signifiantes à nos yeux.

Enfin, l'ennui constitue également une pause pour le cerveau. Selon le professeur Jean-Philippe Lachaux, chercheur en neurosciences spécialiste de l'attention, notre cerveau a régulièrement besoin de se reposer afin de pouvoir refaire le plein et être de nouveau efficace. L'absence de pauses conduit tout droit à l'épuisement et à la surcharge cognitive. Or, le repos du cerveau ne se trouve réellement que dans l'ennui et l'errance mentale. Vous avez bien lu : l'ennui favorise en fait... la productivité !

Valoriser les pauses oisives

Lorsque l'on s'engage dans des carrières de management ou de gestion des ressources humaines, on ne pense pas forcément qu'une partie de notre mission peut être de permettre aux collaborateurs de s'ennuyer. Cela semble contraire aux bases de la gestion d'équipe, qui mettent l'accompagnement à la productivité au cœur de l'activité. Permettre l'ennui est cependant très important et peut réellement marquer la différence auprès des collaborateurs, à la fois en termes de santé au travail et en termes de performance. Voici quelques bonnes pratiques à encourager :

- la réflexion par objectifs à court terme, clairs et précis, qui favorisent la concentration sur une courte période. Les collaborateurs auront davantage tendance à s'octroyer de réels moments de pause s'ils ont l'impression d'avoir « fini quelque chose » ;
- les pauses sans téléphone ! Proposez aux collaborateurs de marcher 15 minutes durant leur temps de pause plutôt que de consulter les réseaux sociaux ;
- pourquoi ne pas se mettre à la méditation en équipe ? La méditation en pleine conscience (ou *mindfulness*) est un formidable outil pour ressourcer le cerveau et éloigner la sensation de surcharge. On y gagne, en prime, en gestion des émotions négatives.

À votre niveau, vous pouvez également promouvoir le fait de prendre des temps de pauses. Pour cela, évitez par exemple de féliciter les collaborateurs qui travaillent sans aucune relâche. Si on a tendance à penser que ces personnes sont les plus productives, encourager ce type de comportements peut créer une norme de surinvestissement qui sera délétère pour la santé de l'équipe. Enfin, donnez l'exemple ! Autorisez-vous à vous ennuyer 15, 20, 30 minutes par jour. Non seulement cela vous sera bénéfique, mais vous inciterez les collaborateurs à faire de même.

En résumé, le confinement nous aura appris à faire la différence entre l'indispensable et le superflu. Avec parfois quelques surprises ! La surprise en effet de se rendre compte du poids des interruptions sur notre efficacité. La surprise également de retrouver un ennui oublié, voire délaissé, et parfois même d'y prendre du plaisir. La surprise aussi de retrouver des gestes simples et pourtant si importants pour préserver la santé de ses collègues et collaborateurs. Toutes ces surprises doivent nous interpeller et nous permettre de questionner nos automatismes de travail afin d'améliorer durablement le bien-être et la motivation des équipes.

CHAPITRE 4 - La question du sens du travail

4.1 - La crise sanitaire : une remise en question généralisée

La situation que nous vivons aujourd'hui a un impact considérable sur nos habitudes, nos modes de vie mais aussi sur notre manière de penser et d'envisager l'avenir. Ce que nous prenions jusqu'alors pour acquis, à commencer par notre liberté de circuler dans l'espace public, est aujourd'hui profondément bouleversé. Si la perspective du déconfinement est envisagée par certains comme un soulagement, il y a fort à parier que nos habitudes de vie resteront profondément altérées pour une durée qui reste encore floue. Comment dès lors redonner du sens au travail des collaborateurs ?

Le bouleversement de nos modes de vie

Selon le professeur Kees van den Bos, les situations particulières, qui remettent en question nos normes, nos valeurs et nos manières de vivre, provoquent une profonde remise en question de notre perception de nous-mêmes en tant qu'individus. En effet, en temps ordinaire, ces valeurs et aspirations participent activement à nous définir en tant qu'individu. Dans un contexte où une grande partie d'entre elles sont bouleversées, c'est donc notre identité qui est mise à mal. Ce constat contribue à expliquer l'émergence de certains questionnements existentiels qui ont vu le jour pendant la période de confinement et poussent certains d'entre nous à revoir complètement leur mode de vie.

Concernant notre vie professionnelle, la situation est relativement similaire. En quelques jours, l'annonce du confinement a fait voler en éclats nos habitudes, nos certitudes, voire, pour certains d'entre nous, nos plans d'avenir. Or, tout comme nos valeurs et habitudes personnelles, notre vie professionnelle participe activement à la construction de notre identité. Les chercheurs parlent ainsi d'identité professionnelle (ou organisationnelle). De même, notre travail participe également à l'estime que nous avons de nous-mêmes et de nos compétences. La perception de nous-mêmes en tant que professionnel compétent a ainsi été profondément affectée.

Au cours de la période de déconfinement, il est donc nécessaire d'accompagner les collaborateurs afin de leur permettre de trouver un sens nécessaire à leur travail.

Redonner du sens au travail des collaborateurs

Qu'est-ce que le sens au travail ? Si de nombreuses approches font état de la nécessité de donner du sens à ses actions, la définition même de ce sens reste assez floue. Bien que le concept de sens soit relativement absent des recherches en sciences comportementales, il est généralement défini en sciences de gestion comme le fait de comprendre le fonctionnement de son environnement de travail et de percevoir la finalité et l'utilité de ses tâches.

Cette approche fait notamment référence à trois besoins fondamentaux des individus au travail. Une attention particulière devra donc être apportée à la satisfaction de ces besoins durant la période de déconfinement, afin de permettre aux collaborateurs de retrouver le sens de leur travail :

- le besoin de reconnaissance : nous avons présenté dans le premier chapitre de ce livre blanc la nécessité de reconnaître les efforts et les compétences des collaborateurs durant la période de confinement. Or, faire appel à l'expertise individuelle et valoriser les compétences des collaborateurs permet aussi la création de sens. Elle renforce également l'engagement et la satisfaction du travail ;
- le besoin de contrôle : les situations de bouleversement impliquent nécessairement une perte de contrôle. Or, se sentir maître de sa situation de travail est indispensable pour percevoir le sens de nos actions. Afin

de redonner aux collaborateurs ce sentiment de maîtrise, il est nécessaire qu'ils fassent par eux-mêmes l'expérience du succès. Durant les premières semaines de retour au travail, n'hésitez pas à leur fixer des objectifs à court terme, qui leur permettront d'utiliser leurs compétences sans les mettre en danger ;

- le besoin d'appartenance : si l'on travaille avant tout pour soi, négliger le pouvoir motivationnel de l'équipe de travail serait une erreur. Travailler par ou pour un collectif et sentir que l'on fait partie d'un tout sont de très forts prédicteurs du sentiment de sens. Or, le confinement aura sans doute entaché ce sentiment d'appartenance, qu'il faudra restaurer au moment du déconfinement. N'hésitez pas à prévoir des moments de team building, prévoyez des temps d'échanges conviviaux et encouragez les modes de travail collectif.

Inciter au développement de projets porteurs de sens

La période de confinement aura sans doute également réveillé chez certaines personnes des aspirations sociales et humanistes qui ne semblent pas toujours compatibles avec le quotidien de travail. Si quelques-uns songent sérieusement à changer de vie, la plupart retourneront très probablement à leur ancien poste, avec probablement un sentiment de frustration. Pourquoi ne pas profiter du déconfinement pour transformer cette frustration en accomplissement ? Quel que soit votre domaine d'activité, il y a fort à parier que des projets sociaux puissent être créés et investis par les collaborateurs !

Si, parmi les collaborateurs, certains font référence à un besoin de se sentir utiles à la société depuis le confinement, n'hésitez pas à leur proposer de développer ce type de démarche dans le cadre de l'entreprise. Vous pourrez ainsi réfléchir avec eux à la nature du projet à développer et leur offrir de dégager du temps pour s'y investir. En plus d'un net renforcement de l'engagement des collaborateurs, cela permettra d'améliorer l'image de votre entreprise à l'extérieur. Et qui sait, cela débouchera peut-être un jour sur des propositions d'intrapreneuriat social !

4.2 - Profiter de la transition pour faire le bilan

Qu'on l'ait vécue en activité partielle, en télétravail ou en travail en présentiel, la période de confinement a représenté pendant plusieurs semaines une parenthèse, un moment à part de notre vie professionnelle. Comme nous l'avons déjà abordé, il est illusoire de penser que le retour à une vie plus classique se fera de manière naturelle, sans réflexions et adaptations. Et si la période de déconfinement constituait un moment clé pour permettre à son équipe de se reconstruire sur une base positive ?

Faire le bilan de la situation en équipe

Si la période de confinement a été synonyme pour beaucoup d'entreprises de perte d'activité, il est important de ne pas avoir pour objectif de redémarrer « au quart de tour » sitôt le déconfinement officialisé. Bien sûr, un redémarrage en trombe permettra sûrement à court terme de remplir certains de vos objectifs. Cependant, ce choix risquerait à long terme de coûter cher à votre équipe, qui pourrait bien avoir du mal à accepter que les difficultés qu'elle a traversées soient tout bonnement ignorées par l'organisation dans laquelle elle s'engage. Il est nécessaire de garder en tête que la période de déconfinement n'apportera pas avec elle un retour à la normale de toute activité. Il s'agit davantage d'une période de transition, qui charrie avec elle son lot d'incertitudes et d'ambiguïtés. Plutôt que de tenter de cacher ces incertitudes sous un appareil de routine, pourquoi ne pas profiter de cette transition pour dresser un bilan concret de votre situation post-période de confinement afin de repartir sur des bases saines ?

Il est impératif que ce bilan de la situation soit effectué en équipe, et non par les seuls tenants de l'autorité au sein de l'organisation. Dans l'idéal, prévoyez de longs moments d'échanges collectifs à la sortie de la période de confinement. Ces temps vous permettront :

- de mettre en commun les expériences, les ressentis et les émotions de chacun afin de reconnaître chaque collaborateur et de donner de l'importance à son vécu ;
- de reprendre point par point les différentes adaptations qui ont dû être faites pour se soumettre aux exigences de la période de confinement. Pour chaque point, il conviendra de revenir sur ce qui a fonctionné et ce qui a moins bien fonctionné ;
- d'identifier la manière dont ces différentes adaptations pourront ou non être intégrées au quotidien de travail plus classique ;
- de proposer collectivement des objectifs à court terme pour cette période de déconfinement, mais aussi des réorientations des objectifs de l'équipe qui tiennent compte de la période actuelle et créeront de la valeur au sein du collectif.

ATTENTION

Il est important de garder à l'esprit que le management de l'incertitude passe avant tout par l'ouverture d'esprit. Essayez au maximum d'insuffler un esprit d'expérimentation au sein de votre équipe. Prévoyez des temps d'échanges réguliers pour faire le point sur les nouvelles pratiques de travail et ajustez ces pratiques au fur et à mesure. Ce n'est qu'en vous laissant le temps que vous parviendrez à construire des bases solides pour votre équipe !

Les bonnes pratiques en matière d'intelligence collective

Selon un sondage Opinion Way (2017), 25 % des temps d'échanges collectifs ne se solderaient pas par une prise de décision concrète. Ces moments seraient donc vécus comme non productifs par les collaborateurs, qui auraient ainsi tendance à se désinvestir. Afin que l'utilité et l'importance des périodes de réflexion post-confinement puissent être perçues, il est recommandé de mettre en place quelques bonnes pratiques permettant d'avancer collectivement à la recherche de solutions. Si ces astuces sont importantes à appliquer dans le cadre du déconfinement, elles sont également utiles de manière plus générale (et notamment pour lutter contre la réunionite, voir chapitre 3).

Les recherches sur les processus de groupe ont mis en avant cinq obstacles majeurs qui empêchent le groupe de réfléchir de manière efficace :

1. le conformisme, c'est-à-dire la tendance à se ranger du côté de la majorité ;
2. la surestimation du groupe : il s'agit de la difficulté à remettre en question une décision collective (« si nous avons trouvé cela tous ensemble, cela doit être bien ») ;
3. la difficulté qu'ont les personnes à revenir sur leurs paroles si celles-ci sont contredites, de peur de passer pour une personne faible ou indécise ;
4. le biais de confirmation, soit la tendance à retenir plus facilement l'information qui confirme nos opinions et à rester sourds aux contre-arguments ;
5. la rétention d'informations, qui va amener le groupe à ne réfléchir que sur la base d'une partie de l'information, connue de tous, en oubliant les informations uniques.

Afin d'éviter que ces obstacles ne viennent biaiser le bilan que vous dresserez de la période de confinement et les objectifs que vous allez définir collectivement, il vous revient, en tant qu'animateur de la réunion :

- d'énoncer clairement le fait que tous les individus ont le droit de se tromper, de ne pas être d'accord. Toutes les contributions sont utiles, y compris (voire surtout) celles qui « sortent du moule ». Il serait donc dommage de se priver des opinions de ceux qui ont peur de se tromper ;
- de constituer des sous-groupes de réflexion représentatifs des participants, afin de minimiser les pressions à se conformer à la majorité. Ces petits groupes seront ensuite réunis pour livrer à tour de rôle le fruit de leurs réflexions ;

- de désigner une personne comme l’avocat du diable. Son rôle sera de critiquer systématiquement la position de la majorité, de mettre en avant ses limites et de proposer d’autres points de vue ;
- de préciser que les conflits ne sont pas forcément mauvais. Les recherches de Serge Moscovici (professeur mondialement connu de psychologie sociale) ont en effet montré que le consensus qui émerge du conflit suscite davantage l’adhésion que celui qui reflète une position intermédiaire.

Si ces astuces semblent, à première vue, avoir pour effet d’allonger la durée de l’échange, elles permettent en réalité de maximiser les chances de prendre une décision qui convienne à l’ensemble des parties prenantes.

En résumé, s’il est tentant de foncer dès la fin de la période de confinement afin de rattraper le retard pris durant ces dernières semaines, il est en revanche fondamental de penser à votre équipe sur le long terme. La période qui s’achève a été difficile mais également riche en apprentissages. La sublimation de ces difficultés par la création de valeurs est une approche qui vous permettra non seulement de gagner en performance, en adaptant votre activité et vos pratiques à la situation, mais aussi d’engager durablement les collaborateurs envers l’équipe et l’organisation.

Conclusion

Votre *to-do list* du déconfinement

Si la période de confinement a charrié avec elle son lot de difficultés, nous avons vu tout au long de ce livre blanc qu'elle a également permis d'entrevoir diverses adaptations de nos quotidiens de travail. La période de retour à la normale semble encore pour le moment très incertaine et potentiellement angoissante pour de nombreux professionnels. Mais c'est également un moment privilégié pour tirer les leçons des semaines que nous venons de vivre, entrevoir le futur avec un œil nouveau et transformer les difficultés en évolutions positives. Durant cette période, les collaborateurs auront besoin de vous pour les guider malgré l'incertitude et construire collectivement une nouvelle vision de l'avenir.

Pour vous accompagner vers cet objectif, nous avons choisi de résumer les différents conseils de ce livre blanc dans une « *to-do list du déconfinement* ». Bien entendu, cette liste doit être lue comme un guide et non comme une série d'obligations. Elle devra être adaptée à votre situation particulière.

- > Sans même attendre la fin de la période de confinement, exprimez votre reconnaissance auprès des collaborateurs. Félicitez-les pour l'investissement, l'adaptation, les compétences acquises, etc.
- > Aménagez l'ensemble des espaces partagés pour éviter au maximum le risque de contagion : lavage des mains et désinfection du matériel doivent être au cœur de cette reprise. Pour faciliter l'adoption de ces démarches, utilisez des méthodes éprouvées d'engagement
- > Stop au présentéisme contre-productif ! À partir de maintenant, incitez les salariés malades à travailler à domicile pour éviter la contagion.
- > En vous basant sur l'évolution des pratiques durant la période de confinement, réfléchissez à la manière dont vous pouvez faciliter le quotidien de travail des collaborateurs grâce aux multiples outils numériques. Attention toutefois, ces changements devront être accompagnés, notamment pour les personnes les moins à l'aise avec la technologie.
- > Entamez avec les collaborateurs qui le désirent des réflexions autour de la mise en place de télétravail. Soyez attentif à bien distinguer le travail confiné du télétravail classique, mais ne négligez pas pour autant les pratiques de télétravail adoptées par les collaborateurs durant le confinement. Celles-ci devront servir de bases à votre réflexion.
- > Parallèlement à la mise en place de télétravail, pourquoi ne pas permettre aux collaborateurs de se réapproprier l'espace partagé de travail par des petits aménagements ou une décoration personnalisée ? Cela renforcera l'identification organisationnelle et l'engagement !
- > Profitez de la transition que représente la période de déconfinement pour questionner les collaborateurs sur la gestion des temps de travail. Mettez en place des moyens de mieux gérer les interruptions, proposez des ajustements dans l'organisation des réunions et valorisez l'importance des temps de pause.
- > La période de déconfinement constituera sans doute un bouleversement pour l'ensemble des salariés, qui prendront conscience des changements induits par la situation en cours. Pourquoi ne pas mettre à profit cette période d'incertitude pour réfléchir collectivement aux nouveaux objectifs et valeurs de l'organisation ? Créer du sens autour de l'incertitude pour remotiver les troupes, en somme !
- > Enfin, de façon transversale, profitez de la période de déconfinement pour entendre, écouter, considérer les collaborateurs. Dressez avec eux le bilan de la période passée. Ne niez pas les difficultés, qui doivent s'exprimer pour pouvoir être acceptées. Utilisez l'intelligence collective pour ajuster l'organisation et les pratiques de travail, pour que cette période soit avant tout riche d'enseignement et pleine de nouvelles promesses.

Nous espérons que ces conseils sauront trouver la voie de vos réflexions post-confinement et vous permettront de vivre plus sereinement cette période. Et surtout, prenez soin de vous et de vos proches !

Références

- Augustinova, M., & Oberlé, D. (2013). *Psychologie sociale du groupe au travail : réfléchir, travailler et décider en groupe*. De Boeck Supérieur.
- Barmby, Tim, and Makram Larguem. Coughs and sneezes spread diseases: An empirical study of absenteeism and infectious illness. *Journal of Health Economics* 28.5 (2009): 1012-1017.
- Bawden, D., & Robinson, L. (2009). The dark side of information: overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of Information Science*, 35(2), 180-191.
- Brazzolotto, P. (2019). Paroles de chercheurs : les effets des interruptions au travail. L'Usine Nouvelle. Consulté en ligne.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2019). *Rapport annuel sur la santé et le bien-être au travail*.
- Dalle, B. (2018). À quoi ressemblera l'espace de travail de demain ? *Usbek & Rica*.
- Dankert, J. (2016). The Science of Boredom. *Interview for Live Science*. Consulté en ligne.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of self-determination research*, 3-33.
- Dejours, C., Dessors, D., & Molinier, P. (1994). Comprendre la résistance au changement. *Documents du médecin du travail*, 58(2), 112-117.
- Dumas, M. & Ruiller, C. (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? *Management & Avenir*, 74(8), 71-95. doi:10.3917/mav.074.0071.
- Elpidorou, A. (2017). How moments of boredom help us achieve more. *Interview for BBC*. Consulté en ligne.
- Fender, R., Mangematin, Y., Husson, J., George, D. & Albrecht, A. (2011). Redonner du sens au travail : Essai de modélisation de la reconnaissance au travail. *Projectics / Proyética / Projectique*, 8-9(2), 51-65. doi:10.3917/proj.008.0051.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Girandola, F., & Joule, R. V. (2012). La communication engageante : aspects théoriques, résultats et perspectives. *L'Année psychologique*, 112(1), 115-143.
- Haslam, S. A., Postmes, T., & Ellemers, N. (2003). More than a metaphor: Organizational identity makes organizational life possible. *British Journal of Management*, 14, 357-369.
- Kaufman, S. B., & Gregoire, C. (2016). *Wired to create: Unraveling the mysteries of the creative mind*. Penguin.
- Kees van den Bos (2009). Making Sense of Life: The Existential Self Trying to Deal with Personal Uncertainty, *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 20:4, 197-217.
- INSEE. (2018). Emploi par activité ? Tableaux de l'économie française.
- Knight, C., & Haslam, S. A. (2010). The relative merits of lean, enriched, and empowered offices: An experimental examination of the impact of workspace management strategies on well-being and productivity. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 16(2), 158-172.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27.
- Lachaux, J.-P. (2020). Gérer la surcharge mentale en confinement. *Cerveau & Psycho*. Consulté en ligne.

- Malakoff Médéric. (2017). Regards croisés sur la qualité de vie au travail en 2017.
- Mann, S., & Cadman, R. (2014). Does being bored make us more creative ? *Creativity Research Journal*, 26(2), 165-173.
- Opinion Way pour Empreinte Humaine. (2017). *Les écueils du travail collaboratif en entreprise*. Consulté en ligne.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2004). *In search of excellence*. London, England: Profile Books.
- Reynolds-Kueny, C., & Shoss, M. K. (2020). Sensemaking and Negative Emotion Sharing: Perceived Listener Reactions as Interpersonal Cues Driving Workplace Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 1-18.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Sykes, E. R. (2011). Interruptions in the workplace: A case study to reduce their effects. *International Journal of Information Management*, 31(4), 385-394.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1980). Causal schemas in judgments under uncertainty. *Progress in Social Psychology*, 1, 49-72.
- Van Dick, R., Christ, O., & Stellmacher, J. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15, 351-360.
- Vischer, J. C. (2005). *Space meets status*. Abingdon, England: Routledge.
- Worchel, S., Rothgerber, H., Day, E. A., Hart, D., & Butemeyer, J. (1998). Social identity and individual productivity within groups. *British Journal of Social Psychology*, 37, 389-413.

Pour aller plus loin

Boboc, A. (2017). Numérique et travail : quelles influences ? *Sociologies pratiques*, 34(1), 3-12. doi:10.3917/sopr.034.0003.

Pour en savoir plus sur les distorsions cognitives, nous vous conseillons cet article du site « Apprendre les TCC »

Pour vous familiariser avec la méthode Pomodoro, consultez l'article des Échos Starts : **Méthode Pomodoro : séquencer son travail pour être plus efficace.**