

livre blanc

Acteurs de l'entreprise* :

Comment travailler ensemble aujourd'hui ?

**Service RH, Managers, Service de Santé au Travail*

L'équipe de Psychologues du Travail



EXPERTISE ET ACCOMPAGNEMENT PSYCHOSOCIAL

Sommaire

3

Introduction
Quelques chiffres clés

4

Vers une organisation
du travail plus flexible

5-7

La culture d'entreprise, véritable levier
#Astuces #Conseils #SQVT21 #TravaillerEnsemble

8-9

Être ensemble, malgré la digitalisation du travail
#Astuces #Conseils #SQVT21 #TravaillerEnsemble

10-11

Le nouveau rôle du manager
#Astuces #Conseils #SQVT21 #TravaillerEnsemble

12-13

Se déconnecter en 2021, pourquoi faire ?
#Astuces #Conseils #SQVT21 #TravaillerEnsemble

14-15

Un monde post-Covid
#Astuces #Conseils #SQVT21 #TravaillerEnsemble

16

Nos recommandations/Contacts

Introduction

Les pandémies majeures de l'histoire comme la peste ou la grippe espagnole ont par leur impact global fait muter les systèmes économiques de leurs époques. Aujourd'hui, nous nous retrouvons dans une situation identique avec la Covid-19. En 1918, l'épidémie de grippe espagnole a décimé les populations du monde entier et, comme la pandémie de la Covid-19, elle a eu un impact majeur sur l'emploi et l'économie du pays. Ces problèmes mondiaux économiques et sociétaux découlant de la crise sanitaire actuelle invitent à se pencher sur les différentes stratégies adoptées par les Etats lors des précédentes épidémies ou crises.

Les crises marquent des ruptures d'équilibre d'un système avec son environnement. Elles n'ont pas systématiquement une connotation négative comme la plupart d'entre nous peuvent le penser. L'étymologie grecque de crise « Krinein » renvoie à un moment de choix, de décision, de basculement. Une crise est l'occasion de changer, d'évoluer. Il faut saisir ce moment pour s'interroger profondément sur soi et son environnement, écouter ses nouveaux besoins. Une bonne crise est souvent suivie d'un véritable changement. Cette crise n'est-elle pas une opportunité pour les entreprises et le monde du travail ?

Depuis plus d'un an, les salariés connaissent des épisodes de chômage partiel. Certains télétravaillent, d'autres sont sur site : Comment dans ce contexte complexe, les entreprises arrivent à maintenir un collectif ? Que sera le monde post-Covid-19 ? Certains pensent que la crise sanitaire a seulement accentué les transformations qui étaient nécessaires et envisagées. Cependant quelles sont les traces de son passage dans notre monde professionnel et personnel ? Beaucoup de questions subsistent de la part des entreprises et des individus. Certaines hypothèses restent encore en suspens mais nous pouvons commencer à envisager un futur après cette crise sanitaire. L'agilité dont fait preuve beaucoup d'entreprises prouve que dans des circonstances exceptionnelles, chacun dispose des ressources nécessaires pour faire face et s'adapter.

Ce livre blanc a pour vocation à décrypter les tendances en lien avec les problématiques et les interrogations soulevées par la crise sanitaire. Le «travailler ensemble» est malmené, c'est pourquoi il est pertinent de l'étudier.

Quelques chiffres clés

Avant 2020



3% des salariés déclaraient pratiquer le télétravail au moins 1 jour par semaine.

Aujourd'hui



78% des personnes veulent télétravailler 1 à 3 jours/semaines.



31% des salariés interrogés estiment avoir renforcé les liens avec leur travail au cours de la période de confinement.



3/4 des Français pensent que le télétravail est une bonne chose pour les entreprises et les salariés.



6/10 salariés déclarent que les interactions habituellement associées à la vie professionnelle leur manquent.



75% des salariés citent leurs collègues parmi leur réseau de soutien.



1/3 des personnes ont peur des retrouvailles avec leurs collègues après l'éloignement physique.

Vers une organisation du travail plus flexible

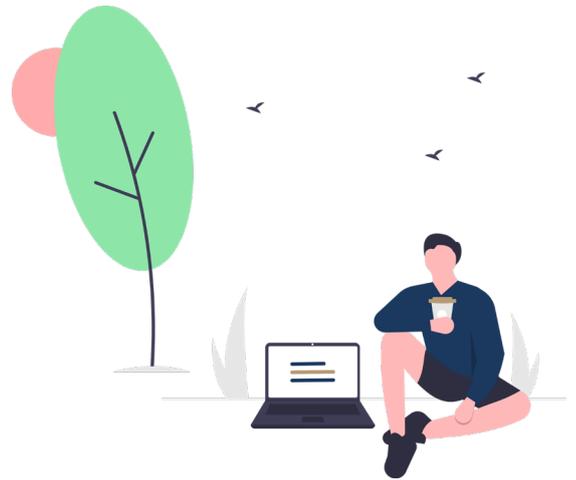
La crise sanitaire entraîne une évolution majeure de l'organisation du travail. Nous tendons vers une pérennisation du travail hybride où le présentiel et le distanciel vont désormais cohabiter. Après un an, 100% en télétravail pour beaucoup d'entre nous, le retour au bureau est fortement encouragé et plébiscité par les entreprises et les collaborateurs. En effet, les confinements mettent en exergue que le télétravail est complémentaire à la vie de bureau et non pas substituable.

Combien d'entre nous attendent un retour à la normal pour retrouver nos collègues de travail et une convivialité ? L'informel peut être ce qui manque le plus en distanciel. Malgré l'ensemble des dispositifs virtuels mis en place lors des divers confinements, le lien social reste primordial. Le bureau reste un lieu indispensable pour s'immerger dans la culture d'entreprise. Le travail est vecteur de lien social et est un lieu de socialisation.

Le télétravail et la flexibilité des entreprises représentent les défis d'aujourd'hui et de demain auxquels les entreprises doivent faire face. Selon le Ministère du travail, 4 emplois sur 10 sont compatibles au travail à distance, et 95% des entreprises ont recours à ce mode de travail. 92 % des professionnels interrogés affichent le souhait de davantage de flexibilité dans l'organisation de leurs journées de travail. Les salariés affichent pour la plupart le souhait de continuer à jongler entre le télétravail et le présentiel. Le travail hybride existe depuis longtemps, il s'est seulement normalisé suite au contexte sanitaire. Il existe de nombreux avantages à tendre vers ce type d'organisation :

- Amélioration de l'attractivité de l'entreprise
- Baisse des coûts immobiliers
- Augmentation de la productivité et l'efficacité

L'objectif de la flexibilité est simple. Il s'agit d'apporter davantage de souplesse dans le quotidien des salariés. Les différents collaborateurs peuvent devenir acteur de leur organisation du travail. Ces derniers maîtres de leur emploi du temps peuvent devenir plus engagés. Cette flexibilité permet de maintenir l'équilibre vie privée et professionnelle au sein des équipes et ainsi favoriser la qualité de vie au travail.



La culture d'entreprise, véritable levier

« La culture d'entreprise, c'est la manière dont un groupe de personnes résout ses problèmes » explique Fons Trompenaars. Cette citation fait écho à la situation actuelle. Toutes les entreprises rencontrent les mêmes problèmes (télétravail, éloignement du collectif, démotivation...), mais elles ne réagissent pas toute de la même manière. Les symboles bien connus de la vie organisationnelle comme la proximité sur le lieu de travail, l'informel à la machine à café, les séminaires sont remplacés par les masques et le gel hydroalcoolique ; les réunions sur Zoom/ Teams. La culture d'entreprise représente l'ensemble des signes caractéristiques qui distingue une entreprise d'une autre. C'est une somme de valeurs, de rites et de normes. Les individus se construisent donc autour d'elle. C'est un ciment indispensable du collectif de travail. Nous le savons, l'ensemble des rituels de l'entreprise est bouleversé par la crise sanitaire. L'entreprise a dû faire face, sans se préparer au préalable à ce scénario.

Lorsque nous choisissons de rejoindre une entreprise, la culture est un facteur important. Elle est un argument de recrutement pour les entreprises et permet également de fidéliser les collaborateurs. Elle donne aux salariés le sentiment d'être en adéquation avec leur entreprise en partageant les mêmes valeurs par exemple. Alors qu'une grande partie des travailleurs sont en télétravail, les entreprises ne peuvent plus contrôler les nombreuses variables de la culture d'entreprise. En cette période exceptionnelle, les entreprises ont intérêt à réaffirmer ses valeurs. Ces dernières se montrent importantes dans cette crise sanitaire. L'entreprise a besoin de repères pour se structurer. La culture d'entreprise est primordiale pour assurer une continuité avec ses salariés et les aider à trouver un équilibre. Pendant les divers confinements, beaucoup d'individus se sont interrogés sur le sens qu'il retrouvait dans leur travail et leur entreprise. Certaines personnes se sont retrouvées en difficultés ne partageant plus les valeurs véhiculées par son entreprise. Les attentes de salariés ont sans doute changé en matière de culture d'entreprise. Le souhait de la flexibilité de nombreux salariés oblige donc à réfléchir et redéfinir la culture de leur entreprise.



#PointInfo

Qu'est-ce qu'une valeur ?

Une valeur est une croyance qui structure l'identité d'une personne ou d'une organisation

Qu'est-ce qu'une culture d'entreprise ?

« La culture d'entreprise c'est un ensemble de valeurs et de références partagées dans une entreprise et qui se sont développées tout au long de son histoire » Maurice Thévenet

Consignes :

1 – Choisissez 5 valeurs parmi cette liste et hiérarchisez-les

2 – Proposez cette activité à votre équipe pour travailler ensemble autour de vos valeurs

3 – Définissez comment les valeurs se manifestent dans votre quotidien à l'aide de vos mots et expériences

4 – Complétez une affiche reprenant vos valeurs essentielles

- Solidarité
- Proximité
- Liberté
- Accessibilité
- Spontanéité
- Accomplissement
- Agilité
- Fierté
- Bonheur
- Loyauté
- Excellence
- Adaptabilité
- Sérénité
- Bienveillance
- Respect
- Equité
- Simplicité
- Disponibilité
- Loyauté
- Passion
- Authenticité
- Efficacité
- Excellence
- Intégrité
- Engagement
- Coopération
- Autonomie
- Bonheur
- Audace
- Résilience



Affiche Valeurs



Valeur 1



Valeur 2



Valeur 3



Valeur 4

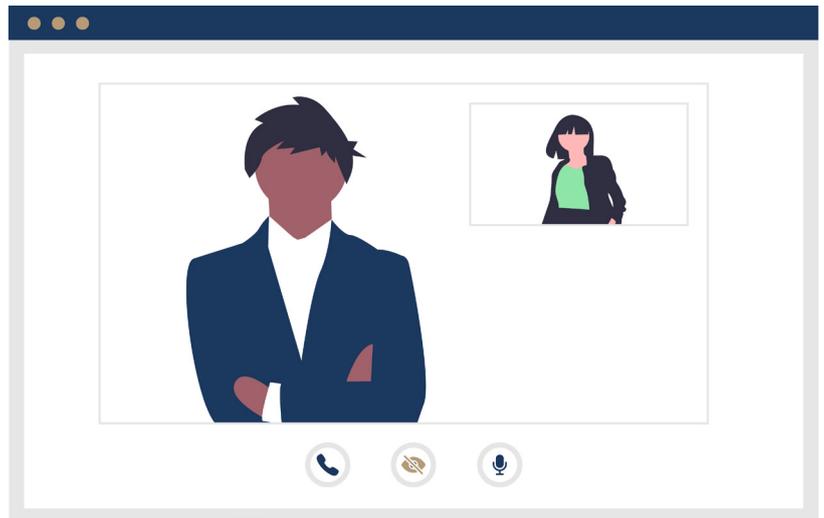


Valeur 5

Être ensemble, malgré la digitalisation du travail

Les déconfinements sont l'occasion de redécouvrir les moments simples de la vie quotidienne : le partage, la joie, les moments conviviaux. Nous pensons vivre dans un monde individualiste, où les individus étaient centrés sur leur propre bonheur mais la pandémie a prouvé le contraire. Privé de contact humain, l'importance du collectif est mise en évidence.

Bien que les avantages du télétravail puissent être nombreux, la difficulté qui revient le plus souvent est « comment faire exister l'autre à distance ? ». Nous savons que l'homme a besoin de l'autre pour vivre et survivre. Cependant, ces nouveaux modes de travail peuvent affecter le lien social. Mais comment maintenir le lien social, le sentiment d'appartenance et l'identification au collectif alors qu'ils n'existent que virtuellement pour une grande partie d'entre nous ? Depuis la nuit des temps, les civilisations tentent de poursuivre le même objectif : maîtriser les distances pour optimiser au maximum les échanges économiques et sociaux. Aujourd'hui, avec l'avènement du télétravail, les écarts géographiques se creusent créant des changements majeurs d'ordre socio-organisationnel (répartition des rôles, management) et psychosociologique (maintenir une identité sociale, un sentiment d'appartenance etc).



La notion de « travailler ensemble » est altérée pour beaucoup d'entre nous. La question du sens revient également souvent sur la table lors des accompagnements individuels. À la suite des différentes périodes de confinement, les individus ont pu prendre le temps de réfléchir au sens qu'ils donnaient à leur travail et à leur vie. Le sens du travail n'est généralement pas donné. Il est construit et reconstruit essentiellement par le collectif de travail. En effet, les échanges informels entre les salariés permettent de rappeler en continu l'intérêt et l'importance des tâches et des missions. Ils permettent également de régler les désaccords ou les petits conflits qui peuvent émerger dans un contexte de travail générant sur du long terme des conflits latents.

Le retour au bureau peut ne pas être aussi facile qu'on le prédit. En effet, les salariés vont devoir réapprendre leur environnement de travail et partager leur temps entre le bureau physique et le travail à distance. Les entreprises n'auront certainement pas d'autre choix que de continuer à intégrer au travail les outils digitaux, et d'être en quête perpétuelle de nouvelles technologies afin de répondre à ces nouveaux enjeux. La difficulté première pour les individus sera de trouver un équilibre pour maintenir leur collectif et gérer leur organisation du travail.

Utiliser des outils adaptés :

- Outils de visioconférence : Skype, Teams, Hangouts....
- Outils de communication : Slack, Discord, Whatsapp
- Outils collaboratifs : Klaxoon, Kahoot, Beekast ...
- Outils de gestion de projet : Trello, Asana, Jira

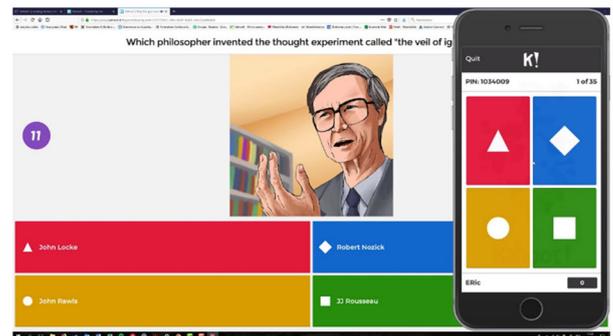
Imaginer des temps conviviaux à distance :

- Jeux à distance (Ice breaker, Quiz musical, Pictionary, bataille navale...)
- Café Visio / Apéro Visio

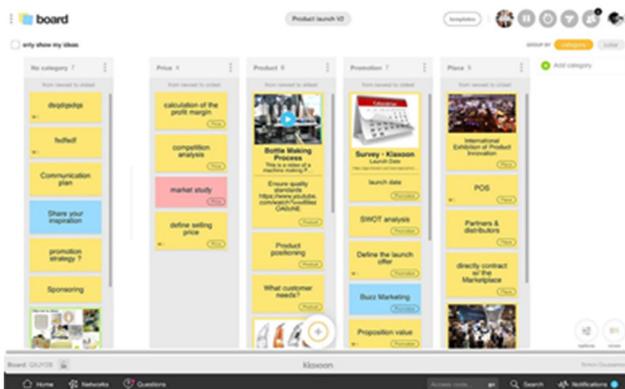
Beekast



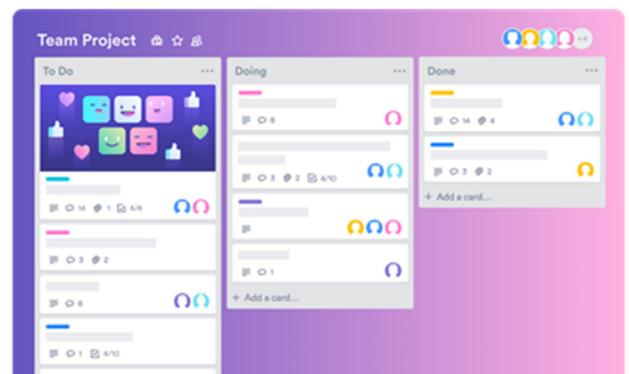
Kahoot



Klaxoon



Trello



Le nouveau rôle du manager

Depuis un an, le télétravail est devenu la norme pour beaucoup de salariés et donc pour beaucoup de managers. La sortie de la pandémie suppose une profonde révision durable de nos pratiques managériales. L'entreprise d'hier était basée sur un modèle pyramidal. Les salariés étaient physiquement présents dans l'entreprise partageant et échangeant leur quotidien. Aujourd'hui, l'organisation du travail se transforme. Les collaborateurs peuvent désormais travailler de chez eux et organiser leur temps de travail. Les missions managériales sont mouvantes et ne se définissent plus par le « contrôle ». Lors des divers confinements, les managers ont dû adapter leurs pratiques aux nouveaux besoins des collaborateurs et aux nouvelles modalités de travail.

Plus le travail est distribué, plus il est difficile à manager car il repose sur un mode de communication au-delà des frontières de l'entreprise qui n'est pas aisé à mettre en œuvre (Vartiainen et al, 2007). Effectivement, à distance, il est plus complexe pour les managers de mettre leurs collaborateurs en énergie et de transmettre l'envie et le plaisir de travailler ensemble. Maintenir le lien social était simple auparavant. Mais comment fait-on aujourd'hui lorsque nos collaborateurs ne sont pas revenus sur site depuis plusieurs mois ? Les managers ont dû s'adapter au télétravail qui s'est imposé à eux. Ils ont dû continuer d'assurer une continuité dans leur équipe pour tenter de gérer la crise. Le premier confinement a été sans doute le plus grand tournant dans la vie d'un manager. L'identité managériale a été vraisemblablement chamboulée. Pour maintenir leur identité, certains managers ont mis en place des stratégies identitaires.

Pour conclure, une réelle stratégie peut être mise en place par le manager et son équipe. Un nouveau modèle de travail va être à construire en prenant en compte les besoins de chacun. Face à l'avènement du travail hybride, plusieurs questions se posent : Comment continuer de travailler ensemble ? Comment prendre de la hauteur après la crise sanitaire ? Quelles sont les nouveaux besoins qui émergent ? L'objectif est de définir un temps d'échange entre le manager et son équipe afin de s'accorder sur la nouvelle gestion de l'équipe et du management.

1 manager sur 2 est exposé à la détresse psychologique (enquête Opinion Way et Empreinte humaine, avril 2021). Ce chiffre est alarmant montrant l'impact de la crise sanitaire sur les managers. Ils doivent donc être vigilants sur leur santé mentale et prendre soin d'eux pour ensuite prendre soin des autres et bien préparer le passage au modèle de travail hybride.



#Astuces #Conseils #SQVT21 #TravaillerEnsemble

Cette liste est non exhaustive et doit s'adapter à votre collectif. Libre à vous de la compléter.



DO

- Avoir un chat d'équipe : Teams, Whatsapp
- Oser des règles pour les réunions : ouverture des micros, des caméras etc. pour capter les signaux faibles
- Continuer à partager et célébrer les réussites avec toute l'équipe
- Recréer de l'informel et laisser place au spontané
- Connaître les sujets sur lesquels travaillent ses collaborateurs
- Réévaluer les charges de travail
- Donner du sens aux missions de ses collaborateurs (Objectifs clairs et réguliers)
- Être conscient que le télétravail ne rime pas avec la qualité de vie au travail
-
-



DON'T

- Ne pas préparer ses réunions en ligne
- Enchaîner les réunions à distance
- Ne pas transposer les réunions physiques en réunion distanciel (temps, horaires, objectifs)
- Sous-estimer la nécessité de former les équipes à l'utilisations des outils digitaux
- Ne pas considérer que tout le monde sait télétravailler à distance
- Avoir que des moments de travail
- Ne pas sursolliciter et surcontrôler ses équipes
-
-
-
-

Se déconnecter en 2021, pourquoi faire ?

Le télétravail à 100% ou partiel a totalement transformé notre rapport au monde professionnel. A l'heure où le travail devient hybride, le sujet de la déconnexion revient sur le devant de la scène. L'habitude de consulter immédiatement son smartphone à la moindre vibration devient un tic. Si le télétravail et les nouvelles technologies nous permettent d'être connectés 24/24, la déconnexion devient un point essentiel pour la santé mentale de tous. L'objectif du droit à la déconnexion est de permettre aux salariés de concilier vie privée et professionnelle. Dans ce contexte de travail, la frontière entre personnelle et professionnelle devient poreuse car le travail s'invite chez soi. Il est important de fixer un cadre pour éviter de mélanger les temps familiaux avec les temps de travail.

Les derniers chiffres sur les Risques Psychosociaux (RPS) liés à la crise sanitaire traduisent une difficulté à concilier les temps de vie en télétravail :

- 45% des salariés affirment avoir rencontré des difficultés telles que le déséquilibre entre la vie professionnelle et personnelle
- 40% des encadrants déplorent une hausse de leur temps de travail et charge de travail
- 47% des salariés expriment avoir du mal à décrocher



#PointInfo

Qu'est-ce que le droit à la déconnexion ?

Il n'est pas défini par la loi. On peut le définir comme un droit pour un salarié de ne pas se connecter aux outils numériques et de ne pas être contacté par son employeur en dehors du temps de travail (congés payés, RTT, week-end). Il doit permettre aux salariés de concilier sa vie professionnelle et personnelle.

4 astuces pour télétravailler



1

Aménager un espace de travail dédié



2

Se fixer des horaires pour se déconnecter / Se fixer des temps de travail précis



3

Instaurer des rituels (ranger son espace de travail, prendre des pauses, ne pas manger devant son ordinateur...)



4

Éteindre son téléphone et ordinateur après le travail, le week end...

Un monde post-Covid

Il faut partir du postulat qu'il existe un monde radicalement différent du monde d'avant. Pour Peter Drucker, « la meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le créer ». Cette crise est ainsi l'occasion de créer ou recréer certaines modalités et organisations de l'entreprise adaptées au contexte. Ce retour à l'emploi doit idéalement se préparer. C'est une étape importante de la vie professionnelle.

L'entreprise n'a pas été épargnée et figure aujourd'hui comme l'un des secteurs les plus touchés par la Covid-19. Pour que l'organisation soit résiliente dans le monde d'après il faudra :

- Absorber les chocs sur un plan psychologique
- Générer de l'innovation tant dans l'offre que dans l'organisation
- Capitaliser sur les connaissances et les compétences en interne

a) Le bureau physique en déclin :

Avant l'apparition du Coronavirus, beaucoup d'entreprises tentaient de développer fortement le télétravail. Toutefois, la pandémie provoque une brusque accélération de ce mode de travail. L'ensemble des salariés doivent apprendre à se familiariser rapidement au travail à distance.

On peut s'interroger sur l'avenir des bureaux des entreprises. En effet, suite aux confinements, les télétravailleurs ont déserté leurs bureaux, les laissant sans vie. Certaines multinationales comme Starbucks commencent à reconvertir certains de leurs espaces en bureaux monétisés à l'heure ou à la journée.

b) Nouvelle géographie de travail :

La conjoncture actuelle amène ainsi des bouleversements non seulement dans l'organisation du travail, mais aussi dans les processus de recrutement et la redistribution des richesses. Le télétravail commence à bouleverser la géographie du monde du travail entraînant ainsi une migration à long terme des talents hors des grands centres urbains vers des villes moyennes ou petites, où l'immobilier est

moins cher et le confort de vie plus agréable.

Si le télétravail ne fait plus exception mais devient une norme, il va être potentiellement possible d'obtenir des emplois exclusivement à distance avec des salaires très élevés hors d'une grande ville comme Paris par exemple. Des entreprises vont également et probablement pouvoir ouvrir leur recrutement à des profils ne souhaitant pas habiter à proximité de leurs locaux. Le retour au bureau ne sera certainement jamais total, il va continuer de s'hybrider dans les mois à venir. Les travailleurs à distance vont vouloir travailler depuis d'autres lieux et à l'écart de la ville ou de leur bureau officiel. Avec un retour potentiel 1 à 2 fois par semaine sur site, les salariés peuvent ainsi entreprendre un déménagement plus loin de leur bureau.

Il a en effet été prouvé que le travail à distance augmente la productivité. Chez certains, il est révélateur de stress et d'isolement. Il pourrait également conduire à réduire la créativité et la cohésion des équipes. L'entreprise devra donc trouver un terrain d'entente et d'optimisation entre le travail à distance et sur site.

De nouveaux outils ou le développement de nouvelles plateformes vont voir le jour. Le digital rend informel les échanges, et empêche parfois de pouvoir analyser le langage non-verbal. L'innovation dans le domaine du digital est nécessaire et se présentent comme une réelle opportunité pour les entreprises du digital.

Le confinement a forcé de nombreuses entreprises à revoir brutalement et radicalement leurs modes de travail. Si le choc a été rude pour certaines d'entre-elles, l'après-confinement sera certainement l'occasion d'initier une transformation plus profonde sur le long terme. Il s'agira pour les entreprises de se réapproprier les changements jusqu'à présent subis et prendre le temps de réfléchir à son futur sereinement. Les entreprises ont fait preuve d'une grande résilience durant cette période compliquée. Elles ont aussi intérêt de capitaliser sur l'ensemble de leurs ressources pour continuer d'avancer vers un avenir meilleur et adapté aux besoins de chacun.

3 étapes pour (re)travailler ensemble aujourd'hui

1

ÊTRE ENSEMBLE

Le but de cette phase est de faire le point sur les expériences individuelles pour créer un sentiment commun. Cette crise n'a pas été simple à vivre pour chacun d'entre nous. Cette période a été très chargée émotionnellement. Le but de cette phase est de comprendre et récolter les ressentis de chacun. Il sera indispensable de donner aux équipes le moyen de se réunir à nouveau et de s'exprimer.

2

FAIRE ENSEMBLE

Après avoir pu exprimer ses émotions, l'équipe doit creuser plus loin. Elle doit s'interroger avec l'aide du manager sur quelles activités souhaitent-elles mettre en place concernant l'organisation de travail, le groupe, les moyens de communication. Il faut faire le point sur ce qui a évolué pendant la crise et sur comment était structuré auparavant ces thématiques.

3

CONTINUER ENSEMBLE

Après une année tumultueuse, et l'impossibilité de prévoir et organiser son avenir, il est important pour les équipes de se projeter. Face aux incertitudes des équipes, il est important de définir ensemble des objectifs communs pour avoir confiance en l'avenir. La transformation doit être choisie par toute l'équipe et non subie.

NOS RECOMMANDATIONS



EXPERTISE ET ACCOMPAGNEMENT PSYCHOSOCIAL

VOUS SOUHAITEZ INITIER UNE DÉMARCHE ?

Nous pouvons vous accompagner

Actions ponctuelles pour initier une démarche QVT

- Webinaire
- Formations
- Diagnostic RPS/QVT

Actions pérennes pour s'inscrire durablement dans une démarche QVT

- Permanence sur site
- Ligne d'écoute
- Suivi QVT



Contactez-nous au 01 43 55 65 65



ou par mail : contact@socialinter.fr

*« Se réunir est un début ;
rester ensemble est un progrès ;
travailler ensemble est la réussite »*

Henry Ford