

La pandémie Covid-19 bouleverse la nature et les modalités de l'engagement collaborateur

De Ouissam Laanaya, Zied El Kamel et Grégoire Forbin

Il est dorénavant indéniable que le Covid-19 est un « game-changer » global, qui bouleverse notre rapport au monde du travail.

Au-delà de la manière de travailler, le lieu où nous travaillons, le sens même du travail de chacun est remis en cause. Il convient ainsi aujourd'hui presque de redéfinir certains attributs de l'expérience-collaborateur à la lumière des mesures prises par les autorités gouvernementales, et notamment du confinement qui s'applique à tous.

*S'il est admis que l'engagement des collaborateurs est un des leviers de la performance collective, des questions se posent face à cette situation inédite : **comment (re)trouver un équilibre entre vie personnelle et professionnelle** dans un environnement physique unique ? **Comment dépasser la situation de stress intense qu'engendre cette crise** pour chacun en préservant un engagement professionnel fort ? Enfin, **quelles actions prises aujourd'hui pour entretenir l'engagement des collaborateurs dans une situation exceptionnelle seront toujours pertinentes après le confinement ?***

Dans le contexte actuel de pandémie du Covid-19, la grande majorité des organisations se restructurent, ou du moins bouleversent leurs routines respectives en prenant de nouvelles habitudes.

Pour celles pour lesquelles cela est possible, le télétravail devient une nouvelle norme, qui permet de maintenir l'activité, et qui continue à faire de l'entreprise un lieu de rencontre, d'engagement et de performance, même si celui-ci se décline en mode virtuel.

L'engagement des collaborateurs en revanche lui, n'a rien de virtuel ; et les nouveaux défis auxquels chacun fait face impactent directement notre quotidien et redéfinissent profondément l'équilibre entre notre vie personnelle et notre vie professionnelle.

Cette pandémie, à travers les mesures prises par les autorités gouvernementales et notamment le confinement appliqué à tous, présente de nouveaux challenges organisationnels auxquels les collaborateurs doivent également faire face. Parmi les plus structurants, il y a la baisse potentielle de productivité, la démotivation liée surtout à la perte de repères voire de confiance, le sentiment d'insécurité qui en découle et qui est lié directement à l'incertitude générale, et enfin la perte du sens du travail, là aussi aggravée par les questionnements du moment.

De nouveaux défis organisationnels qui bouleversent l'équilibre personnel/professionnel

C'est un fait, les télétravailleurs d'aujourd'hui sont seuls ! Ils ont beau être munis des dernières technologies, de la dernière version du kit du confiné ou encore des outils digitaux les plus disruptifs, ils n'en restent pas moins seuls. Ils sont livrés à eux-mêmes avec leurs problématiques quotidiennes de garde d'enfants, de voisinage bruyant ou d'espace physique restreint.

La perte de repères et le risque de démotivation

Le collaborateur se doit d'être quelque peu schizophrène pour survivre : ce même espace, habituellement synonyme de détente, de repos, de lien social et d'intimité doit aujourd'hui aussi être synonyme d'engagement, de performance et de solidarité professionnelle.

Cette perte de repères, qui peut se traduire par une baisse de productivité, nécessite pour chaque collaborateur un temps d'adaptation pour (re)connaître son nouvelle organisation, (re)trouver ses marques et sa concentration avec les outils du bord sans engendrer de démotivation.

Par ailleurs, un contexte incertain lié à l'évolution de la pandémie et de ses conséquences qui commencent à se dessiner devient de plus en plus prépondérant.

Le sentiment d'insécurité

Au-delà du contexte général lié au Covid-19, les incertitudes sur la situation économique concernent directement les collaborateurs et renforcent un sentiment d'insécurité. Le manque de clarté de certaines informations, les chutes boursières sans précédent ou encore la remise en cause de l'avenir de certaines organisations font naître ou accentuent des questions de fond sur l'avenir pour leurs collaborateurs. Ces derniers s'inquiètent, parfois légitimement, quant à la sécurité de leur travail ou la garantie de leur salaire. Tout est remis en cause et pour tout le monde, organisations comme collaborateurs

Ce défaut de transparence peut s'avérer nuisible à l'organisation. En plus d'éloigner les collaborateurs de l'organisation et de sa vision, il crée ainsi une distanciation qui peut aller jusqu'à un détachement, un sentiment d'isolement, une perte de sens.

Le sentiment d'isolement, de détachement du groupe et de perte du sens du travail

Par définition, être confiné c'est être isolé. Même si les relations, notamment avec les collègues, sont maintenues à travers le télétravail, cela ne remplace pas les interactions réelles : les occasions d'échange sont moins fréquentes (pause-café, déjeuner, etc.) et les routines habituelles changent. Le sentiment d'isolement naît surtout de cette rupture soudaine passant d'une *routine inclusive* à une situation où l'on devient socialement exclu.

Ce sentiment d'isolement dans ce contexte pandémique risque d'évoluer vers un détachement du groupe de travail et de l'organisation si cette dernière n'agit pas correctement. En effet, la prise de nouvelles habitudes transforme *de facto* le lieu de vie en lieu de travail. A force de travailler de chez soi, de nouvelles routines se développent et le sentiment d'appartenance à son organisation se réduit. La proximité tissée avec les collègues à tendance à s'estomper, malgré les interactions virtuelles. Les complicités développées autour des déjeuners, pauses improvisées, *afterworks* et autres événements favorisant la cohésion professionnelle ne seront simplement plus d'actualité.

Pour certains, ce sentiment d'isolement et de détachement peut se transformer en une perte du sens du travail. Les objectifs de l'organisation n'ont plus la même importance compte tenu de l'ampleur, de la gravité de la crise vécue. L'absence de vision à long terme peut venir encore affaiblir l'implication et l'engagement des collaborateurs, en sapant l'idée même de sens au travail.

Voici en synthèse quelques-uns des défis posés par cette crise qui, notamment par leur soudaineté, peuvent provoquer un réel stress chez les collaborateurs. Cette situation inédite qui rompt un équilibre parfois déjà vacillant s'est manifesté violemment. Malgré l'espoir de jours meilleurs, l'appréhension de la suite peut elle aussi être dommageable pour les organisations et ses collaborateurs puisqu'à ce jour, nous ne connaissons pas encore tous ses effets économiques. Il serait donc hasardeux d'avancer dès maintenant des scénarii d'évolution.

Des initiatives à cultiver et garder post-confinement

En revanche, certaines pistes de réflexions peuvent déjà être retenues : la pandémie opère comme un révélateur de nos caractéristiques, et de nos points de fragilité.

Il convient ici de penser durablement et de manière éthique aux liens sociaux, aux liens humains, aux constructions organisationnelles : maintenir les liens entre les collaborateurs et l'entreprise, faciliter la solidarité professionnelle ne feront que favoriser la performance.

S'investir et s'engager, s'identifier à l'organisation et à ses croyances, partager activement ses valeurs ou encore avoir conscience de son degré d'implication dans le succès de son équipe, voilà ce qu'il faut cultiver.

Le maintien de l'engagement collaborateur, qui est une des composantes de l'Expérience Collaborateur, repose ainsi sur trois piliers :

- **La transparence de l'organisation envers ses collaborateurs :**
L'organisation doit être capable de faire preuve de transparence car c'est un levier essentiel à la confiance du collaborateur envers son entreprise. C'est un point capital dans l'image que se fera le collaborateur de son organisation.
- **Le maintien ou même le renforcement du sentiment d'appartenance :**
En temps de crise, beaucoup d'organisations ont planifié une récurrence de réunions afin de maintenir la cohésion d'équipe et la culture d'entreprise. Ces réunions sont aussi l'occasion de communiquer avec leurs collaborateurs et ainsi de les informer de l'avancement de la situation et des actions en cours, tout en répondant à leurs questions.
Au-delà de ces réunions qui restent formelles, beaucoup d'organisations ont mis en place des « afterworks » virtuels, des événements à distance. Cela a pour objectif principal de maintenir le sentiment d'appartenance des collaborateurs. Plus que cela, il s'agit d'affirmer le lien entre l'organisation et ses collaborateurs et de le renforcer. C'est réellement tout l'enjeu d'un engagement.

Post-confinement, ce sont des réflexes qu'il faudra garder : informer les collaborateurs en continu, organiser des événements qualitatifs et humains, car le sentiment d'appartenance conjugué au lien avec son organisation est la recette d'un engagement entier des collaborateurs.
- **Le feedback continu et responsabilisant aux collaborateurs :**
Les pratiques managériales évoluent elles aussi pendant cette période de crise. Il est aujourd'hui question de bâtir un management sur la confiance où les collaborateurs sont plus responsables et se développent plus rapidement. Avec ces changements, se poseront aussi plusieurs questions, notamment sur les mesures de performances et la productivité des organisations *in fine*. Un des outils clé pour embrasser cette évolution est le feedback continu et responsabilisant aux collaborateurs.

Les collaborateurs eux aussi attendent davantage de feedbacks de leurs managers et de leurs organisations pour deux raisons principales : le besoin de se rassurer en tant que collaborateur d'une part, et la preuve de lien, de continuité avec l'évolution de l'organisation d'autre part. Le feedback classique d'une évaluation top-down ne suffira plus.

Le collaborateur a désormais besoin (et gardera ce besoin post-confinement) d'un feedback continu pour, en temps réel, identifier ce que l'on attend de lui afin de faire les ajustements nécessaires et répondre ainsi aux attentes de son organisation. Ce feedback sera le premier pas vers une dynamique d'accompagnement et de développement, différente de la dynamique d'évaluation.

- **Le télétravail, avantage concurrentiel pour l'employeur ?**

En complément de ces trois points, l'entreprise doit s'assurer de la disponibilité des *ressources nécessaires* au collaborateur pour mener à bien son travail ; il s'agit au sens premier du terme des aspects environnementaux de l'Expérience Collaborateur

Si les modes et méthodes de travail ont considérablement évolué au cours des dernières années, notamment pour permettre plus de confort et de flexibilité aux collaborateurs et leur permettre de combiner au mieux leurs obligations professionnelles et leurs contraintes personnelles, le télétravail reste dans de très nombreuses entreprises une option relativement marginale.

Or, l'une des conséquences les plus visibles de la pandémie sur le monde professionnel sera peut-être la généralisation du télétravail : parce que le scepticisme des organisations sur ce sujet se lève au fur et à mesure que le confinement dure, et par nécessité sanitaire et réglementaire. De ce fait, l'évolution des infrastructures techniques pour permettre un certain confort et surtout une qualité dans le travail devient un prérequis aussi bien pour les organisations que pour les collaborateurs.

Plus largement, un télétravail « généralisé » donnerait aux entreprises une marge de manœuvre beaucoup plus importante en termes d'organisation géographique de ses équipes, et de délocalisation de sa force de travail.

Pratiquement, ceci conduirait également à réduire sensiblement la superficie « nécessaire » des bureaux, mais pas sans conséquence sur les logements des employés : si les collaborateurs travaillent *structurellement* depuis leur domicile, alors on peut imaginer sans peine une participation financière de l'entreprise à leur équipement (ordinateur, casque, abonnement internet...), ou la venue d'un technicien pour s'assurer des dispositifs et de la sécurité, voire la mise en place d'une allocation logement pour financer une pièce de plus qui serait dévolue à l'activité professionnelle.

L'option du télétravail peut ainsi être pensée comme un *avantage concurrentiel* pour l'employeur, et comme un critère d'engagement pour les collaborateurs... si les conditions techniques et logistiques le permettent, et si la politique d'accompagnement de ce télétravail est à la hauteur des enjeux.

Ainsi, derrière cette crise que vit le monde, la pandémie du Covid-19 pourrait bien aussi constituer une opportunité. C'est un réveil pour les organisations et les hommes pour repenser en profondeur les réponses qu'ils souhaitent apporter aux problématiques de demain : dans le respect des ressources, de chacun et des autres. C'est ce qui logiquement redonnera aussi un sens au travail rendu et partagé ; et fera ainsi que tous les collaborateurs s'engageront dans leurs contributions, qu'elles soient personnelles ou professionnelles.