

## **Coronavirus : « Qui aurait cru que les discussions autour de la machine à café manqueraient tant ? »**

Le sociologue Thomas Roulet montre que, contrairement aux promesses de la technologie, fonctionner en télétravail contraint le management à redoubler d'attention psychologique et sociale à l'égard des salariés.

Pour survivre à l'épidémie due au coronavirus, et en seulement quelques jours, la majorité des employés des entreprises qui en avaient la capacité ont dû adopter le télétravail en catastrophe. Malgré l'existence d'outils adaptés depuis une décennie, la croissance du télétravail en France est très récente, et pour cause : gérer les travailleurs, les équipes et une organisation à distance érode la cohésion sociale et la culture organisationnelle qui servent de fondation à notre motivation collective.

Manager à l'heure du télétravail généralisé, et dans une situation d'incertitude telle que celle que nous connaissons aujourd'hui, présente des défis inédits pour nos entreprises et pour leurs dirigeants. L'isolement social, l'inquiétude pour ses proches, et la situation générale ont un coût psychologique. Les employés ne peuvent plus compter sur les liens et le soutien interpersonnel traditionnellement offert par leur lieu de travail, à cause des limites inhérentes aux technologies qui permettent le télétravail.

Manager se fait alors sur la base de signaux faibles – il faut désormais compter sur les courriels ou sur une réunion par vidéoconférence, qui fournissent peu d'indications sur l'état psychosocial des collaborateurs. Qui aurait cru que les discussions autour de la machine à café manqueraient tant ? Ce sont ces conversations, aussi anodines qu'elles soient, qu'elles portent sur la météo, le sport ou notre vie personnelle, qui permettent au manager de prendre le pouls de ses employés. Désormais il faudra faire sans.

### Frontière floue

Pour le manager, l'effort de prise de perspective pour se mettre dans la peau de ses salariés devient crucial – comprendre les particularités de leur situation, et adapter ses attentes. Ces employés et collaborateurs ont-ils des enfants en bas âge ? Des personnes dépendantes ? Des proches éloignés pour lesquels la situation ne peut être qu'inquiétante ?

Il faut reconnaître que le télétravail va regrouper de nombreuses réalités différentes dans le contexte actuel – qu'on soit seul chez soi ou confiné en famille – et qu'il ne sera pas possible ou souhaitable de demander les mêmes investissements et réactivité à tout le monde.

Dans le contexte actuel, la frontière entre travail et vie personnelle est encore plus floue : en travaillant de chez soi, notre vie personnelle nous accompagne au travail, et le stress d'une crise inédite fait peser des doutes sur le futur de nos emplois. Il faut alors flexibiliser les attentes que nous avons les uns envers les autres, sans quoi les risques psychosociaux ne feront qu'enfler.

Sans une capacité d'écoute, il sera impossible pour les managers de capter ces « signaux faibles » concernant l'état émotionnel des salariés, par écrans interposés. Ces situations personnelles difficiles, et particulières à chacun dans le contexte actuel, doivent être partagées pour créer cette prise de conscience et cette flexibilisation du management.

### Limites des outils

Or, le cadre particulièrement formel des moyens de communication qui sous-tendent le télétravail (principalement des moyens écrits comme les courriels, mais aussi la

vidéoconférence, ou les outils de travail collectif sur un document) ne sont pas adaptés à ces échanges.

Il faut repenser la dynamique communicationnelle entre collaborateurs, malgré les moyens limités de la vidéoconférence, pour permettre l'expression individuelle et collective. Il faut créer de nouvelles habitudes, et inviter les collaborateurs à partager ouvertement leur état d'esprit, par exemple en bilatéral avant toute conversation professionnelle « online ».

La communication non verbale est aussi rendue impossible par les limites des outils technologiques de télétravail. Un courriel peut être rapidement mal interprété. Le contenu et le ton de toute communication doivent donc être finement pensés pour éviter un malentendu qui pourrait mettre encore plus à mal la cohésion des équipes. L'écrit, pour autant, peut aussi faire l'objet d'une communication empathique, en démontrant explicitement une capacité d'écoute et une souplesse envers les employés.

Si nos entreprises survivent au coronavirus, il leur faudra aussi survivre à l'isolation sociale imposée à leurs employés. Manager dans le contexte du télétravail requiert de nouveaux efforts, et de nouvelles capacités d'adaptation, d'écoute et de sensibilisation. Le paradoxe est évident : à l'ère du coronavirus et du télétravail généralisé, il est urgent de se rapprocher de ses employés, de comprendre leurs doutes et leurs préoccupations, malgré la distance physique et les limites imposées par nos instruments de communication virtuelle.

Thomas Roulet, sociologue, enseignant-chercheur en théorie des organisations à l'université de Cambridge, et directeur adjoint du MBA de la Cambridge Judge Business School,  
*Le Monde*, 12 avril 2020