

## Opinion | Télétravail : performance n'est pas productivité

De nombreuses entreprises se saisissent de l'opportunité de la crise sanitaire pour se séparer de leurs bureaux physiques et prôner le télétravail. Productivité et rentabilité serait au rendez-vous. Mais n'y a-t-il pas confusion, s'interroge Jeanne Bernard, entre productivité et performance ?

 Lire plus tard |  Cercle |    |  Commenter

Par **Jeanne Bernard** (fondatrice de l'agence Katsi et facilitatrice-coach en transformation d'organisations)

Publié le 23 juin 2020 à 9h45 Mis à jour le 23 juin 2020 à 10h07

A l'instar de la célèbre start-up The Family qui a fermé ses bureaux berlinois, londonien et maintenant parisien, qui a réduit de moitié ses effectifs et a annoncé le passage de toutes ces prestations en «full remote», la tentation est grande de pérenniser le télétravail et la digitalisation des offres.

Les charges fixes s'en trouvent réduites et nombreux sont les salariés qui apprécient de ne plus avoir à réaliser une heure de transport matin et soir. Nous pouvons lire des témoignages vantant le gain de productivité des équipes et la capacité d'attention grandissante lors de réunions zoom qui, enfin, commencent et terminent à l'heure. C'est en effet appréciable.

Pourtant, la productivité n'est pas la performance. La productivité n'est qu'une composante de la performance au même titre que la créativité, l'engagement et la collégialité. Si l'impact du télétravail sur la productivité peut se révéler à court terme positif pour certains, cela est moins évident par rapport à ces autres critères.

La question est alors de savoir ce que souhaite l'entreprise lorsqu'elle se projette dans le futur. Qu'attend-elle de ses équipes? Si l'entreprise entend maintenir sa performance, être en mesure de continuer à résoudre des problèmes complexes, à s'adapter aux changements de plus en plus rapides et diversifiés, à faire face à l'incertitude, alors l'idée de pérenniser un travail à distance semble inadaptée, ou pour le moins à réfléchir dans les détails.

## **Quelle place pour l'imaginaire collectif commun ?**

Au delà de la mission commune et des tâches que l'on synchronise au sein d'une équipe, où les uns dépendent des autres, les membres d'une équipe ne deviennent équipe que par l'expérience commune vécue, par la création d'un imaginaire collectif commun qui peut avoir son propre langage, ses propres références, ses propres systèmes de pensée.

Traditionnellement, cette création d'imaginaire commun se fait naturellement dans l'environnement physique dans lequel nous évoluons en équipe. Elle se fait aussi par ces temps, non préparés, inattendus, qui émergent au détour d'un café, d'un regard échangé, d'un «craquage» collectif. Comment recréer cet imaginaire? Il y a des solutions, des dispositifs bien sûr mais doit-on mécaniser quelque chose qui se faisait naturellement ? Ces dispositifs permettront-ils de créer le même sentiment de cohésion et d'appartenance ?

Créer un imaginaire collectif commun sur une problématique d'équipe est un dispositif utilisé régulièrement dans des ateliers collaboratifs. Ces dispositifs sont très puissants pour permettre à l'équipe de comprendre collégialement un problème et le résoudre. On ne peut cependant imaginer la vie quotidienne d'une équipe comme une succession permanente d'ateliers. Nous sommes des êtres sociaux et l'imaginaire de l'équipe doit pouvoir exister comme une fondation solide qui lui permet de se construire durablement. En se mettant à distance, les équipes doivent se poser la question de ce qui les rassemble aujourd'hui et ce qui pourrait les rassembler naturellement demain.

## **Une vie intérieure professionnelle à cultiver**

«Faire équipe» c'est appartenir à un groupe qui partage les mêmes codes et qui peut également nous aider individuellement à mieux vivre le temps de travail. L'entreprise qui souhaite de la créativité de la part des membres de ses équipes a tout intérêt à leur permettre d'avoir une vie intérieure professionnelle positive. L'universitaire Teresa Amabile a démontré qu'un événement ressenti comme heureux dans la journée rend un individu plus créatif et que cet effet positif sur la créativité peut durer deux jours. A l'inverse, un événement mal vécu aura un effet néfaste sur la créativité mais aussi la productivité, l'engagement et la collégialité.

Prenons par exemple, une réunion dans laquelle un membre de l'équipe perçoit son travail comme dévalorisé. A distance, la connexion s'arrête et il reste avec cette perception qui risque de se transformer en un sentiment négatif et inconsciemment, réduira sa motivation. Si maintenant, suite à cette réunion, sa perception négative de la réunion est visible, ou s'il a l'occasion d'en parler ou de la confronter aux perceptions des autres, alors peut être ne sera-t-il pas affecté individuellement. L'équipe, et par extension l'entreprise, joue un rôle fondamental dans cette vie intérieure professionnelle. Il est légitime de se demander si pérenniser le travail à distance n'est pas une forme d'abandon de ce rôle.

## Réinventer les conditions de travail

D'autres formes d'organisation du travail existent. On peut trouver un éventail de solutions entre le 100 % présentiel à son bureau et le 100 % distance. Certaines entreprises, comme le groupe Volvo à Saint Priest (Rhône), mettent en place le «modèle activity based working ABW» pour leur nouveau centre de R&D. Il s'agit d'adapter son espace de travail à son activité réalisée à un temps donné. Des entreprises mettent en place le télétravail deux jours par semaine et des bureaux partagés pour le temps en présentiel. Des salariés d'entreprises investissent les espaces de coworking avec bureaux fixes ou volants.

De nombreuses solutions existent et pour chacune, il sera nécessaire d'en penser l'impact sur l'auto-régulation des équipes, sur les ressources accompagnant leur autonomie, sur les besoins nouveaux qui émergeront et les conséquences sur les méthodologies de projets et le rôle de chacun. C'est en amont de la mise en place que l'entreprise doit se poser ces questions et faire évoluer le projet avec les collaborateurs dans un travail de co-construction.

Enfin, la question n'est pas seulement de savoir ce que l'entreprise attend de ses salariés, mais aussi de comprendre quelles missions l'entreprise souhaite porter avec eux et, comment l'entreprise pense mener à bien ces missions. Ces réponses se coconstruisent efficacement avec les salariés et avec méthode, dans un pas à pas et une flexibilité qui fait écho à l'incertitude dans laquelle nous sommes et serons désormais.

**Jeanne Bernard**, fondatrice de l'agence Katsi et facilitatrice-coach en transformation d'organisations.