Travail hybride

Comment la crise révèle notre humanité

Le bouleversement de notre système de valeurs pourrait avoir un effet positif sur les équipes et les organisations à l’issue de la pandémie.

Lire 10 minutes



Cet article fait partie de notre série Steelcase 360° sur le travail à distance.

Par Jill Dark, responsable de l’apprentissage, du leadership et de la gestion des talents chez Steelcase

Laissez les chiens aboyer, laissez les enfants danser, admettez que vous devez travailler au sous-sol parce que votre conjoint occupe la cuisine. Cette authenticité nécessite du courage.

Il y a quelques jours, alors que j’étais en visioconférence avec notre PDG, mon chien s’est mis à aboyer sans discontinuer. En temps normal, j’aurais été très gênée. Mais comme les circonstances actuelles nous obligent, l’un comme l’autre, à travailler à domicile, je me suis simplement dit que mon chef avait ainsi l’occasion d’en apprendre un peu plus sur moi (j’adore les chiens !).

Nous savons depuis longtemps que l'authenticité est une dimension importante du bien-être émotionnel au travail. Elle est incarnée par l'expression personnelle, c'est-à-dire la liberté d'être soi-même sur son lieu de travail comme en dehors. Reste qu'au bureau, nous nous efforçons de nous présenter en permanence sous notre meilleur jour. C'est la raison pour laquelle nous changeons de tenue dès que nous rentrons chez nous, nous nous moquons du jargon de notre entreprise mais l'utilisons sans cesse, et nous nous demandons constamment si nous avons mis les bonnes personnes en copie dans nos e-mails. Nous voulons être perçus d'une certaine manière.

Aujourd'hui, cependant, nous passons des appels avec nos enfants sur les genoux et nous participons aux visioconférences depuis notre cuisine ou notre salon. Les codes ont changé.

Le comportement des collaborateurs repose sur leur perception du travail, laquelle se fonde sur les expériences qu'ils ont accumulées au fil du temps. Or pour beaucoup, ce système de valeurs connaît actuellement de profonds bouleversements. Nous devons en prendre acte et laisser aux individus le temps de s'adapter – c'est une chose de changer de mode de travail, c'en est une autre de remettre en question ce dont on était convaincu jusqu'à présent.

Dès lors, comment pouvons-nous soutenir nos collaborateurs ? Dans le cadre de mes fonctions, je suis amenée à échanger avec des collègues basés dans le monde entier. Ils me parlent de l'impact de la pandémie sur leur vie et leur travail, et je note leurs commentaires sur des post-it que je colle ensuite sur les murs de chez moi. Cette méthode m'a permis de dégager certaines tendances.

À ce jour (mais cela pourrait changer), j'ai identifié trois grandes étapes dans la réaction face au Covid-19, lesquelles conduiront à une humanisation du travail :

LA DISRUPTION

Pendant cette période de disruption, les individus ont rapidement compris que leur système de valeurs appliqué au travail était devenu inopérant : il est impossible de continuer à afficher une attitude parfaitement professionnelle en participant à une visioconférence depuis une table pliante au sous-sol, ou avec un enfant de cinq ans qui danse en arrière-plan. La disruption révèle ainsi notre humanité, dans tout ce qu'elle a de plus imparfait et de plus beau. Elle nous donne une opportunité unique de baisser la garde et nous livre un aperçu de la vie de nos collègues.

L'EXPÉRIMENTATION

La disruption nous pousse à tester de nouvelles approches, et cette expérimentation crée de nouvelles valeurs. Nous nous efforçons de trouver notre voie dans cet environnement inconnu. Au début, nous sommes contraints de procéder par tâtonnements. À ce stade, il est important de laisser s'exprimer son humanité et de se montrer fidèle à soi-même. Laissez les chiens aboyer, laissez les enfants danser, admettez que vous devez travailler au sous-sol parce que votre conjoint occupe la cuisine. Cette authenticité nécessite du courage.

UN NOUVEAU SYSTÈME DE VALEURS

Nous n’avons pas encore eu le temps de développer un système de valeurs entièrement nouveau. Mais lorsque la pandémie sera derrière nous, toutes les expériences que nous nous serons forgées nous permettront de faire évoluer notre conception du travail, et nous commencerons, petit à petit, à fonctionner différemment. En faisant preuve d’authenticité, nous placerons l’humanité au centre de notre nouveau système de valeurs.

Les besoins des individus varient en fonction de leur avancement dans le processus, mais il est un besoin commun aux trois étapes mentionnées plus haut : la recherche du bien-être émotionnel.

Recherche du bien-être en temps de crise

On m’a chargée de mettre en place une approche visant à favoriser le bien-être durant cette période de crise. Je vais vous présenter les mesures auxquelles nous avons pensé afin de promouvoir les échanges malgré la distance. La première étape a consisté à créer un moment particulier partagé par tous les employés de l’entreprise. Nous avons donc développé plusieurs actions et principes :

- **Création d’un rituel quotidien :** nous avons créé un exercice de méditation matinale à la fois simple et bref, proposé en vidéo et accessible en direct ou en différé.
- **Soutien de la direction :** notre rituel quotidien est soutenu par l’ensemble de notre hiérarchie – jusqu’au PDG de l’entreprise. Les employés sont dès maintenant poussés à adapter leur comportement, mais ce n’est qu’en voyant leurs dirigeants faire des efforts dans le même sens qu’ils seront amenés à faire évoluer leur système de valeurs.
- **Promotion de l’authenticité :** je tourne cette vidéo à 7h30, avant de me mettre au travail, assise dans ma cuisine. Si je proposais cet exercice en personne, je serais sans doute plus apprêtée, mais de cette manière, les employés ont le sentiment qu’ils peuvent participer sans se soucier de leur apparence.
- **Acceptation de l’anonymat :** cependant, pour certaines personnes et dans certaines cultures, le fait d’apparaître à l’écran peut générer de l’anxiété. Nous avons donc adopté une stratégie censée emporter l’adhésion d’un maximum d’employés : nous diffusons la vidéo en direct puis mettons l’enregistrement à la disposition des employés. Comme nous ne voulons pas que ce rituel cause de l’embarras à qui que ce soit, nous permettons aux employés d’y participer de manière anonyme.

- **Prise en compte des employés dans le monde entier :** mon début de matinée correspond à la fin de journée en Europe, voire au jour suivant en Asie. Nous avons donc choisi d'enregistrer la vidéo afin que tous nos collègues, où qu'ils se trouvent, puissent participer à ce nouveau rituel. Car peu importe le moment où ils le pratiquent, tant qu'ils l'intègrent à leur planning quotidien.

Un bref exercice guidé de méditation pleine conscience aide les individus à se reconnecter quotidiennement à leurs émotions afin de faire face à l'incertitude. Cette pandémie nous oblige à repenser nos habitudes, et tout le monde n'aura pas forcément la même approche. Nous sommes convaincus que cette situation exceptionnelle fera émerger de nouveaux comportements et systèmes de valeurs, qui intégreront notamment plus d'humanité et d'authenticité.

Voici notre exercice de méditation accessible à tous :

1. Choisissez un siège stable et confortable.
2. Prêtez attention à la position de vos jambes : si vous êtes assis sur une chaise, la plante de vos pieds doit être en contact avec le sol ; si vous êtes assis sur un oreiller ou un tapis, croisez les jambes.
3. Adoptez une posture droite mais ne vous raidissez pas.
4. Prêtez maintenant attention à vos bras : ils doivent être parallèles à votre buste. Posez les paumes de vos mains sur vos jambes de manière naturelle.
5. Dirigez votre regard vers le bas. Vous n'êtes pas obligé de fermer les yeux, mais tâchez de ne pas fixer ce qui se trouve en face de vous.
6. Observez les sensations physiques provoquées par votre respiration alors que l'air passe par votre nez ou votre bouche, et prêtez attention aux mouvements de votre ventre ou de votre poitrine.
7. Il est normal que votre esprit ait tendance à vagabonder. Ce n'est pas un problème. Dès que vous le sentez s'échapper, recentrez votre attention sur votre respiration.
8. N'essayez pas de contrôler vos pensées, contentez-vous de les observer sans réagir. Il vous suffit de rester assis et d'être présent à vous-même. Ramenez votre attention à votre respiration, encore et encore, sans jugement.
9. Puis levez les yeux doucement (ouvrez-les si vous les avez fermés). Avant de reprendre le cours de votre journée, écoutez un instant les sons autour de vous, observez les sensations dans votre corps et connectez-vous à vos pensées et vos émotions.

Source : Mindful



Jill Dark est responsable de l’apprentissage, du leadership et de la gestion des talents chez Steelcase. Son travail consiste à créer les conditions permettant de libérer le potentiel des individus, des équipes et des organisations et à les préparer au mieux pour l’avenir.

Restons en contact !

Inscrivez-vous ici pour recevoir la newsletter Steelcase 360°. Nous ajoutons régulièrement des articles, des recherches et d’autres contenus utiles ainsi que de nouveaux podcasts et magazines.

```
hbspt.forms.create({
portalId: “1822507”,
formId: “ecdb955b-e332-403a-98f2-0165fb2c248f”
});
```