

## L'ECLAIRCIE A TRAVERS LES NUAGES

### Quels enseignements tirer des équipes de services professionnels qui ont réussi à bien fonctionner pendant la crise?

Benjamin Mueller<sup>1,2</sup> et Jean-Charles Pillet<sup>1</sup>

30 août 2020

Lorsque la première vague d'infections au CoViD-19 a pris son envol, de nombreuses organisations se sont inquiétées de la continuité de leurs activités. Alors que les emplois nécessitant une présence physique ont été les plus touchés, les entreprises de services professionnels ont exprimé leurs inquiétudes quant à savoir si et comment elles pourraient elles aussi travailler. Avant la crise, une grande partie de leur travail avait tendance à être effectué au bureau, qu'il s'agisse d'experts occupant des fonctions dans des entreprises telles que les RH ou la finance, de consultants travaillant avec leurs clients ou de professeurs d'université supervisant ou animant des cours. Naturellement, tout ce travail semblait menacé lorsque les bureaux sont devenus des "zones interdites".

Pour étudier ce changement inattendu, nous avons échangé avec des personnes de différents organismes de services professionnels. Au départ, de nombreuses personnes interrogées ont exprimé des inquiétudes ; certaines en raison de l'absence d'infrastructure technique, d'autres craignant que les employés passent désormais leurs journées sur le canapé, absorbés par Netflix. Mais à mesure que la poussière retombait, un nombre croissant de personnes interrogées - tant des employés que des cadres - ont exprimé leur surprise positive de voir que certaines choses non seulement fonctionnaient, mais qu'elles fonctionnaient parfois même mieux qu'avant.

Alors pourquoi certaines équipes ont-elles non seulement poursuivi leur travail mais également obtenu de meilleurs résultats ? Et quels enseignements pouvons-nous tirer de leurs expériences ?

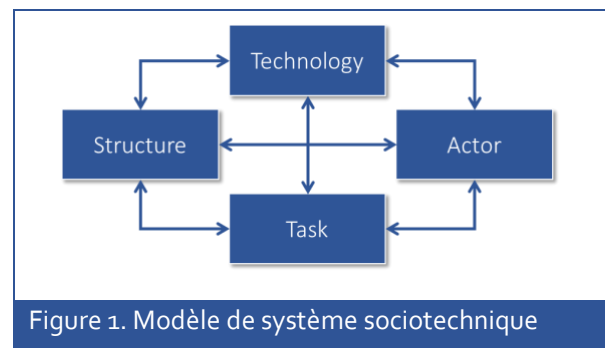
#### Vecteurs et facilitateurs

Pour structurer nos observations, nous utilisons un modèle permettant de comprendre comment la technologie et les comportements organisationnels sont liés. Le modèle comporte quatre composantes : la *technologie*, les *tâches*, les *acteurs* et la *structure*.

#### Technologie

Il n'est pas surprenant que de nombreuses organisations aient constaté que les technologies de l'information étaient un outil clé pour gérer la crise.

Il s'agissait d'**ordinateurs portables** dotés d'écrans suffisamment grands et de **périphériques** essentiels tels que des webcams et des casques d'écoute. De même, les travailleurs équipés de **smartphones** et d'un **accès**



<sup>1</sup> Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales (HEC), Département des systèmes d'information, Groupe d'innovation numérique.

<sup>2</sup> Enterprise for Society (E4S), Plateforme Façonner l'avenir du travail.

**Internet à domicile** ont trouvé qu'il était beaucoup plus facile de rester connectés.

Mais l'accès à distance n'est pas seulement une question de matériel. Les préoccupations relatives à la protection de la vie privée ont nécessité la mise en place de **réseaux privés virtuels (VPN)** dans de nombreuses organisations et des solutions éprouvées d'**authentification et d'autorisation** à distance sont devenues essentielles. De toute évidence, les équipes qui ont pu s'appuyer sur des solutions approuvées pour la **vidéoconférence** ou la **téléphonie sur IP**, conformément aux directives de sécurité de leur entreprise, ont pu transférer leurs tâches en ligne beaucoup plus facilement.

Au-delà de ces principes de base de la connectivité, faire en sorte que l'activité continue dépend de la capacité des gens à collaborer. Ici, les **outils de collaboration et de coordination** tels que les tableaux blancs virtuels, le partage de fichiers ou les outils de co-édition étaient essentiels. Ces outils permettaient de travailler simultanément et de manière distribuée sur des documents. De plus, les **médias sociaux d'entreprise** (par exemple, Slack ou Yammer) sont devenus essentiels à la communication formelle au sein des équipes ainsi qu'aux discussions informelles et aux rencontres fortuites (les fameuses pauses café).

Un cas particulièrement intéressant est la réaction de Facebook face au besoin de ses employés de rester connectés à la maison. L'entreprise a "réinventé" son produit Portal, un dispositif audiovisuel entièrement intégré qui visait à permettre à ses clients d'enrichir leur expérience des réseaux sociaux. Mais Facebook a réalisé que le produit permettrait également à ses employés de rester en contact et l'a mis à disposition de tous ses utilisateurs. Plutôt que d'être un réseau social de consommateurs, l'appareil intègre désormais tous les composants nécessaires à un bureau virtuel, du calendrier à la gestion des tâches et à la messagerie. Il permet même aux employés de Facebook de maintenir une téléprésence dans le bureau virtuel de leur équipe.

## Tâches

Avec la mise en place d'une nouvelle infrastructure informatique, comment les organisations ont-elles modifié le nature des tâches pour maintenir la prestation de services professionnels ?

Premièrement, la pandémie a accéléré l'adoption de la **gestion par objectifs**. Dans une grande compagnie d'assurance, la gestion du temps était un obstacle au travail à domicile. Mais les équipes qui travaillaient bien se concentraient davantage sur leurs objectifs et disposaient d'une plus grande liberté quant aux moyens. Un directeur général d'une société de conseil a souligné que le fait de se concentrer sur les objectifs a changé la nature des tâches de son équipe, ce qui a entraîné une plus grande "recherche de résultats".

**La dématérialisation** est la quintessence du travail à distance. Lorsque les choses restent physiques, c'est le flux d'artefacts physiques qui détermine le débit et non la valeur ajoutée réelle. Dans le monde de la pédagogie et de l'enseignement, les livrables qui étaient fournis sur des supports physiques ont dû être remplacés par des supports numériques. Mais cela n'a pas simplement permis de maintenir le processus, cela a favorisé la distribution du travail et accéléré considérablement le traitement du contenu. En même temps, de nouvelles formes de feedback sont apparues et nous ont permis d'enrichir l'expérience d'apprentissage des élèves en faisant en sorte que la conversation aille au-delà du simple temps de cours.

En complément, les équipes ont également amélioré leur coordination en employant des techniques de **gestion des flux de travail**. Les développeurs de logiciels d'une banque ont mis en évidence la façon dont ils s'appuient sur un système de billetterie réaménagé pour coordonner les tâches. Cela leur a permis de maintenir leur **approche agile de la** prestation de services.

Certaines équipes ont également réalisé que les **interactions non planifiées** étaient essentielles à leur performance, en particulier pour les tâches non structurées. Avec la distance physique séparant les membres de l'équipe, de nouveaux moyens de communication synchrone étaient nécessaires. Par exemple, certaines équipes ont modifié de manière créative la fonction de tableau blanc que l'on trouve dans les applications de réunion en ligne telles que Microsoft Teams ou Zoom en laissant le tableau ouvert aux commentaires tout au long de la journée.

## Acteurs

Avec les outils et les changements complémentaires de tâches en place, comment les gens ont-ils dû changer pour tirer le meilleur parti de la situation ?

Tout d'abord, il était important de donner des moyens d'action aux **individus**. Une experte en communication travaillant pour une grande entreprise de technologies médicales a fait part de son appréciation d'avoir pu gérer elle-même son emploi du temps, fixer ses propres priorités et échapper au régime des heures de bureau, généralement plus strict.

Dans ce nouvel environnement, la **gestion du temps et des limites est** devenue essentielle. Il était plus facile de "se perdre dans le travail", comme l'a dit un chercheur universitaire. Elle s'est retrouvée à plusieurs reprises à son bureau à des heures étonnamment tardives. Le travail avait tendance à perdre ses limites naturelles et à éclipser d'autres aspects de la vie. Cette question était surtout gérée au niveau individuel, en rythmant et en limitant les séances de travail (par exemple, en utilisant des gadgets comme un minuteur de cuisine).

**L'acquisition de nouvelles compétences** était particulièrement importante pour les personnes qui n'avaient jamais travaillé en ligne auparavant. Des structures de soutien à distance étaient nécessaires car l'aide que vous pouviez recevoir auparavant en discutant avec des collègues au bureau n'était plus disponible. Les équipes auxquelles nous avons parlé ont trouvé utiles les journaux de bonnes pratiques et les sessions d'échange régulières (parfois animées par un formateur).

Un résultat surprenant : Les gens se **sentent plus appréciés en tant que personne**. Avant la fermeture, les obligations comme la garde d'enfants devaient être "gérées" avant d'aller au bureau. Il était facile pour les responsables de supposer qu'ils n'avaient pas à s'inquiéter de ces choses car elles relevaient de la responsabilité individuelle des membres de l'équipe. Mais cette approche s'est vite effondrée, démolie par des légions d'enfants dansants qui dessinaient sur du papier peint à l'arrière des confcall Zoom. Les managers étaient perçus comme plus empathiques, notamment parce qu'ils se retrouvaient souvent dans la même situation. Dans l'ensemble, de nombreux professionnels ont fait part du fait que leurs contraintes sont mieux comprises et qu'ils se sentent capables de les gérer de manière plus globale (également grâce à des horaires de travail plus flexibles ; voir ci-dessous).

## Structure

La structure, qui est le plus abstrait des quatre éléments, nous permet de rassembler les éléments dont nous avons discuté jusqu'à présent et de les lier en un tout cohérent.

Les équipes qui ont réussi à produire sans accroc ont subi un profond **changement culturel**. Les managers ne pouvaient plus compter sur une présence physique pour continuer dans la micro-gestion, un plus large éventail d'outils était disponible pour soutenir la production et la fourniture de services, et les employés ont gagné en liberté dans l'organisation de leur travail et de leur vie de famille... tous ces changements se complètent. Cela a incité les organisations à repenser la **description des rôles** et les **systèmes d'incitation** pour soutenir ces structures émergentes.

Surtout, les organisations ont dû reconsidérer leur résistance aux chocs exogènes. De nombreuses personnes ne se sentaient pas en sécurité, ne sachant pas comment leurs employeurs allaient faire face à la situation, et ont pu avoir le sentiment d'être livrées à elles-mêmes. Les mesures drastiques annoncées sont souvent entrées en vigueur du jour au lendemain. Pour éviter cela, il sera essentiel de procéder à un **examen** approfondi de la situation **après la crise** afin d'élaborer les **futurs plans d'urgence**. Ceux-ci permettront de mieux communiquer et de mettre en place des routines pour la prochaine crise - annoncées et testées avant que la situation ne devienne critique.

## En un coup d'œil : Les principaux enseignements tirés du bon fonctionnement des équipes

### Technologie

- Ordinateurs portables et périphériques
- Smartphones avec plans de données de connectivité
- Internet à large bande au domicile des employés
- Infrastructure de réseau privé virtuel (VPN)
- Solutions d'authentification et d'autorisation
- Vidéoconférence / Téléphonie VoIP
- Outils de collaboration et de coordination
- Calendrier partagé au sein des équipes et entre elles
- Réseaux sociaux d'entreprise

### Tâche

- Mode de gestion par les objectifs
- Dématérialisation des documents
- Gestion des flux de travail
- Méthode agile de prestation de services
- Interactions imprévues pour des tâches non structurées

### Acteur

- Davantage d'autonomie
- Gestion du temps et des limites
- Apprendre de nouvelles compétences
- Appréciation des contraintes personnelles

### Structure

- Un changement complet de culture
- Nouvelles descriptions de rôles
- Mise à jour des systèmes d'incitation
- Revue post-crise
- Plans d'urgence futurs

### Discussion et perspectives

Aussi difficiles que ces derniers mois aient été, ils offrent également une occasion inouïe de découvrir des manières très différentes de faire les choses. Dans nos propres réflexions, nous avons été surpris de voir à quel point notre façon d'enseigner était échafaudée sur la base d'un environnement physique et à quel point nous avons peu expérimenté les infrastructures numériques.

Il apparaît des échanges que nous avons pu avoir que bon nombre d'équipes ont réussi à faire face à la crise et ont même excellé dans leur travail durant cette période inédite. Cela démontre qu'un certain nombre des critiques formulées à l'égard du télétravail peuvent être écartée, notamment lorsque les organisations s'efforcent de d'accompagner les collaborateurs en apportant des solutions adaptées au niveau de la technologies, des tâches, des individus et de la structure.

### A propos d'Enterprise for Society (E4S)

Conscients de leur responsabilité face aux défis sans précédent auxquels la société est confrontée, l'Université de Lausanne, par le biais de sa faculté des HEC (UNIL-HEC), l'Institute for Management Development (IMD) et l'EPFL sous l'égide du Collège du Management de la Technologie ont uni leurs forces au sein du Enterprise for Society (E4S). E4S se veut être le laboratoire où ses institutions fondatrices explorent conjointement de nouvelles façons de remplir leur mission dans les domaines de l'économie et du management.

*E4S a pour mission d'aider la société à surmonter ses défis et de mener la transition vers une économie plus résiliente, plus respectueuse de l'environnement et plus inclusive.*

[www.E4S.center](http://www.E4S.center)  
[info@E4S.center](mailto:info@E4S.center)

