

Comment maintenir l'engagement des équipes en période de Covid ?

Par Magalie LOCHET ZAJAC, psychologue du travail pour Positive You

La gestion de la crise par les entreprises n'a pas provoqué un effondrement des organisations, elles se sont adaptées, réinventées parfois avec ingéniosité. Le télétravail a été et est devenu l'outil principal pour adapter le travail au Covid. Dans l'urgence et pour faire face, les équipes ont souvent répondu présent, ont fait preuve d'engagement, de solidarité et de flexibilité, mais les limites sont apparues dans la durée. Les risques? Travailler de façon non coordonnée à distance, trop d'initiatives personnelles sans concertation, des stratégies en dehors des règles...le salarié s'isole, se coupe de son équipe, de sa hiérarchie.

C'est ainsi que, 44 % des salariés se déclarent en détresse psychologique après 3 semaines de confinement¹. Alors que tout indique que nous risquons d'en vivre prochainement un troisième, la question s'impose à de nombreux les DRH : comment continuer à fédérer et mobiliser ses équipes lorsque le télétravail est quasi-généralisé ?

Chez Positive You, nous pensons que la solution repose sur une vision partagée, un travail collaboratif et à long terme, pour concevoir de nouveaux modèles organisationnels répondant à l'évolution des besoins des salariés. C'est ainsi que nous avons listé des règles d'or à appliquer pour lutter contre les effets négatifs du télétravail généralisé.

1. **Consolider la communication avec les équipes**, qu'elle soit, écrite ou orale. Loin du bureau ne veut pas dire loin de ses collègues et de son responsable. L'entreprise par ses leaders doit transmettre les informations nécessaires au fonctionnement du service, donner des objectifs clairs et des délais précis, doublés de règles communes à toute l'entreprise. Mais il faut surtout libérer la parole des employés, les encourager à tenir le cap et surtout tenir compte de leurs feedbacks. Le salarié doit être informé de l'avancement des projets pour ne pas se sentir exclu. Il doit pouvoir donner son point de vue comme il l'aurait fait au bureau. Le sentiment d'appartenance est un élément clé de la motivation et de l'engagement, il est important de le maintenir.
2. **Renforcer les outils technologiques et l'ergonomie des postes**. Le travail du futur continuera à être connecté et plus encore. Il est donc important d'investir dans des outils adaptés aux métiers. Deux raisons à cela : maintenir un lien de qualité et éviter les pertes de temps et d'énergie. Un salarié qui ne peut plus

¹ ([Sondage Opinion Way pour Empreinte Humaine](#), Avril 2020).

travailler ou de façon très dégradée, seul chez lui, aura un sentiment d'abandon et le risque de démotivation est grand.

Cet axe de travail répond aux obligations des entreprises de veiller à la santé de leurs collaborateurs. En effet, les kinésithérapeutes n'ont jamais autant été sollicités pour des maux de dos ou des céphalées dus à de mauvaises postures ou un temps d'écran trop prolongé.

3. **Rassurer en mettant en avant des messages-clés positifs.** Avoir désormais un discours positif, ne plus parler de plan d'urgence face à la crise ou d'obligation de flexibilité... En rompant avec les modèles classiques des organisations hiérarchiques verticales, on valorise aujourd'hui l'échange, le partage et de nouvelles formes de solidarités interpersonnelles. Le distanciel n'est pas opposé à la coopération et à la cohésion d'équipe. Il faut laisser les salariés faire preuve de créativité. En sortant de leur zone de confort, nombreux sont les potentiels qui se révèlent.
4. **Être à l'écoute.** À distance, nous sommes privés de tous les signaux de communication non-verbale de nos interlocuteurs. Il est donc essentiel de sensibiliser, voire de former ses managers à l'écoute active, afin qu'ils puissent faire preuve d'empathie, de réactivité et de disponibilité. Ainsi, ils pourront s'intéresser aux appétences plutôt qu'aux compétences de chacun. L'objectif : proposer des missions les plus motivantes possibles aux salariés pour favoriser leur épanouissement.
5. **Préserver la reconnaissance du travail.** Éloigné de ses pairs ou de son hiérarchique, le salarié bénéficie moins des appréciations sur son activité, alors que ce sont elles qui contribuent de façon majeure à donner du sens à ses efforts. Même dans des situations complexes ou d'urgence, si l'ingéniosité déployée par le salarié pour dépasser ces difficultés est reconnue par les autres, alors ce dernier se sentira valorisé et son engagement boosté.
6. **Mettre du vivant dans le virtuel !** C'est en renforçant les contacts sociaux que le sentiment d'appartenance sera également entretenu. Les outils de travail à distance permettent de gérer les dossiers en cours, mais n'hésitez pas à les détourner au profit d'objets plus légers. Déjà, il ne faut pas négliger la mise en place de fils dédiés aux bonnes nouvelles, qu'elles soient professionnelles ou personnelles, ou encore aux échanges informels. D'une manière plus transversale, afin de maintenir le lien social, il est également possible de créer des groupes de parole sur des thèmes précis ou encore d'organiser une réunion « machine à café » de 10 minutes, en visio, quotidiennement. Il est important de recréer des espaces de discussions même virtuels où s'échangent des informations de tous types afin renforcer la cohésion des équipes.
7. **Anticiper le mal-être qui ne peut pas toujours être perçu par des outils de soutien psychologique.** Plates-formes sur Internet, groupes de parole, conférences en ligne... Les outils de soutien psychologique mis à la disposition

des salariés sont aujourd'hui nombreux, et chaque entreprise peut trouver celui qui lui correspondra le mieux, en fonction du contexte. En mettant à sa disposition ces outils, le salarié sait qu'il peut à tout moment y recourir, cette possibilité le rassure. L'entreprise communique ainsi sur son souhait de préserver la santé psychologique de ses équipes.

D'une manière globale, le télétravail est emblématique des transformations qui marquent le monde du travail. Les effets négatifs du télétravail ont beaucoup été étudiés mais Positive You souhaite montrer comment les entreprises peuvent en faire un atout pour leurs salariés. En continuant à mettre l'humain au centre par la reconnaissance du travail, par le jugement d'utilité, par une articulation différente de la coopération. Une confiance réciproque s'installe ainsi de façon durable.

À propos de Magalie LOCHET ZAJAC

Psychologue du travail et consultante en entreprise, Magalie LOCHET ZAJAC utilise cette double compétence pour comprendre comment le travail agit sur l'homme et comment l'homme peut transformer le travail. Intervenir en entreprise nécessite d'avoir une solide armature conceptuelle sur les théories du travail, le rapport des individus à leur travail. Les individus sont au centre de ses préoccupations, elle les accompagne via des consultations de souffrance au travail pour Positive You, depuis son cabinet au Mans. Elle accompagne également les entreprises sur des questions de QVT ou la prévention des RPS.