

CONFINEMENT DIGITAL ET « APRÈS COVID », vers une fusion du physique et du digital

par Jérôme GALLETI

Fondateur de Projective – accélérateur d'innovation

La crise sanitaire du COVID 19 n'a pas inventé le travail à distance ni « détruit l'open space ». Cette crise a généralisé momentanément le télétravail en réponse immédiate au confinement pour que l'activité se poursuive. Elle accélérera demain le déclin du bureau traditionnel (open space/bureau fermé) au profit du connecteur, lieu de stimulation et de socialisation multi-espaces et multi-lieux, riche en diversité de positions, échanges et socialisation. Les distanciations sociales ne dureront qu'un temps, de même que les barrières en plexiglass. Cette crise sanitaire met en lumière les limites et l'impact du « tout » digital en miroir du besoin de proximité sociale, à nouveau révélé et renforcé.

Vous avez dit « confinement digital » ?

Du jour au lendemain, toutes les populations de la société d'information ont été confrontées à l'obligation du travail à distance et à l'isolement les uns des autres. Depuis le stagiaire embauché il y a une semaine jusqu'aux managers et aux leaders qui ont dû accomplir toutes leurs tâches à distance, même celles réputées comme étant impossibles à réaliser à distance !

Certaines organisations très digitalisées ou plus fortunées ont réussi à faire la bascule facilement comme les grands de la Tech ou les universités américaines telle que Boston University qui, du jour au lendemain, a enseigné sur Zoom en réinventant les cours interactifs, les travaux pratiques et les coachings à distance. D'autres, comme l'enseignement national ou les universités françaises, ont regardé le train de l'accélération passer sans la moindre possibilité de réagir sinon qu'en proposant des exercices ou devoirs quotidiens à la maison et des corrections à distance.

Une accélération digitale forcée

Chez Projective, nous pratiquons le travail « *anytime, anywhere* » depuis dix ans. Nous travaillons dans une multitude d'espaces (au connecteur, à la maison, chez le client, dans le train, à l'hôtel, dans un lounge d'aéroport, ...), avec un écosystème fait d'experts qui pratiquent le travail à distance comme constitutif de leur organisation : consultants, comptables, commerciaux, etc. Nous sommes équipés d'outils digitaux (iPhone, tablettes, montres connectées, PC portables, ...). Nous avons déjà tous expérimenté le travail à distance d'opportunité*, une à deux journées par semaine (chez le client ou chez soi). Nous faisons partie de ces entreprises digitaliennes où le bureau est devenu un connecteur, c'est-à-dire avant tout un lieu de stimulation, de socialisation, d'échanges, de co-création, d'hybridation et de décision. Mais nous avons quand même dû apprendre de nouveaux outils et faire évoluer notre organisation.

Nos équipes se sont retrouvées dans l'obligation de découvrir l'ensemble des logiciels permettant de travailler, de créer, d'hybrider et de décider à distance. Des logiciels qui sont normalement connus ou pratiqués par une tranche très fine de la population. Parmi ces outils, nous avons découvert Zoom, mais aussi Teams, Skype entreprise pour la visualisation et le partage de documents. Très rapidement, nous avons été confrontés à des demandes de co-création et d'interactions comme nous les avions en assemblée physique. Il a donc fallu se familiariser avec Klaxoon et Google Form qui permettent de sonder et de faire participer à des co-créations aussi compliquées que le choix de matières et de coloris à distance, sur des effectifs allant jusqu'à 50 personnes. Autant dire que ce stage accéléré en digitalisation, cumulé avec des vidéo calls intensifs de 8h00, a laissé quelques traces de fatigue !

Finalement, nous nous sommes retrouvés les 15 premiers jours du confinement à réapprendre la manière dont il fallait faire toutes les tâches du quotidien. Bien sûr le volet digital a été central. Mais l'organisation a également été revue.

Une réorganisation induite

La plupart des réunions formelles ont été facilement reprogrammées. Il a fallu y rajouter toutes ces interfaces informelles qui ne nécessitaient pas une inscription dans l'agenda jusqu'à présent. Ont dû être prévues, programmées, organisées une multitude de petits points à des heures bien précises à deux, à trois, à cinq afin de faire progresser de nombreux sujets qui se résolvaient, d'ordinaire, dans le flux des rencontres au sein du connecteur. Ne plus croiser physiquement les personnes a nécessité de faire l'effort de lister les sujets. Une sorte d'accélération anglo-saxonne pour les latins que nous sommes. En résumé, une réorganisation mentale du travail quotidien !

Des réunions impossibles à faire ou seulement possibles à des rythmes lents ont pu être réalisées à une densité plus importante, par le simple fait que tout le monde pouvait se connecter sans être rassemblé dans un lieu unique. Leur organisation nous a toutefois montré qu'on ne pouvait pas se passer d'animateur même pour des groupes relativement restreints (moins de huit personnes).

En ce qui concerne nos événements bi-hebdomadaires regroupant l'ensemble de nos équipes, soit un écosystème de 80 personnes, nous nous sommes aperçus que quatre à cinq personnes étaient nécessaires pour les animer : une personne qui présente, une qui gère la technologie digitale, celle qui lit les commentaires au cours de la présentation, une personne qui surveille les visages de chacun et s'assure de la participation de tous, etc...

Au final, avons-nous été aussi efficaces à distance ou moins efficaces ? Dans de très nombreux cas, la différence n'est pas si importante. Et il est difficile de dire si le manque d'efficacité est dû à la distance ou au temps d'apprentissage nécessaire à ce type d'exercice. Dans une grosse moitié des cas, nous nous sommes aperçus que le manque de proximité pose quelques problèmes dans la profondeur des processus de créativité, la richesse de l'hybridation plus laborieuse et plus longue en temps. Mais nous percevons qu'avec un peu plus de pratique, nous progresserons.

Le manque de contact physique, à la longue, dessèche la relation, déshumanise les rapports, désengage, démotive. Le confinement a été, en la matière, une expérience difficile à vivre. Il a entraîné brutalement une perte de repères, la nécessité de manager des équipes pouvant osciller entre surinvestissement et repli sur soi. Il nous faut, aujourd'hui, soigner les effets du confinement pour certains. Mais le confinement imposé n'est pas l'équivalent d'un travail à distance choisi et préparé. Alors dirons-nous la même chose dans 20 ans après une exposition plus prolongée à ces pratiques à distance ? Difficile à dire. Est-ce qu'une relation amoureuse serait possible à la longue sans contact physique comme décrit dans le film « Her » ?

Le confinement a induit un formidable bond digital des organisations, indolore pour celles qui étaient prêtes, plus difficile pour d'autres. Nous avons assisté à une incroyable accélération de l'entreprise apprenante. L'après confinement va nécessiter de repenser la socialisation, l'équilibre entre physique et digital.

Vers une fusion du physique et du digital

Aujourd'hui, nous n'imaginons plus la moindre activité sans qu'elle soit proposée sous un format hybride digital et physique avec l'intégration systématique des personnes présentes et des plus éloignées. Le confinement nous a montré que la mise en place de réunions « hybrides » (présence physiques et digitales) est facteur de gain de temps et d'efficacité tant au niveau du partage d'informations que des prises de décision. La non-présence à une réunion sous prétexte d'un déplacement ou d'un voyage à l'étranger est devenue irrecevable.

Les entreprises ne pourront faire l'économie d'équiper leurs collaborateurs pour leur permettre de travailler à distance dans les meilleures conditions avec des outils performants et de les initier en permanence aux nouveaux logiciels, applications, innovations digitales qui vont faciliter et humaniser leurs interactions lorsqu'ils ne sont pas présents physiquement. Elles ne feront pas non plus l'économie d'espaces de travail totalement et systématiquement digitalisés pour plus de fluidité, d'interaction entre les personnes, quels que soient le lieu, le jour et l'heure.

La fusion du physique et du digital questionne en regard l'évolution des maisons et immeubles d'habitation. Transformer des lieux de bureaux en logements (comme certains l'affirment) dans un temps court semble trop onéreux et irréaliste. Cependant, concevoir les immeubles d'habitation dans une richesse et mixité d'usages est important. De la même manière qu'en Suède où des immeubles intègrent une toiture terrasse commune, une salle de réception mutualisée, des studios en partage pour les invités, il est clair qu'un espace de coworking partagé au cœur des habitations devient essentiel quand le travail à distance en appartement est impossible. De même, la digitalisation de la maison dans les pièces à vivre doit permettre l'évolution d'un espace de divertissement vers un espace de travail (voire la création d'une pièce dédiée).

Nous allons apprendre provisoirement à vivre avec le virus. Le COVID-19 oblige à envisager les espaces de travail qui répondent aux normes de distanciation sociales imposées. Dans la durée, il faudra se diriger vers des pratiques plus prophylactiques, avec une prise en charge particulière des personnes considérées comme à risque (en les gardant à distance par exemple). Pour les autres, rappeler les basiques en matière d'hygiène et bousculer ceux qui se rassurent avec une bouteille de gel hydroalcoolique sur leur bureau plutôt que de se laver les mains après être allés aux toilettes (et d'utiliser ces dernières de manière mature), nous semble encore plus important dans le temps. Certes il faut s'attaquer à des habitudes parfois à l'abri du bon sens mais qui porteront leurs fruits au-delà des masques, des gants et des séparateurs de bureaux en plexi.

Le monde d'après

La crise sanitaire nous a montré que le travail à distance d'opportunité* concerne maintenant toutes les fonctions dans le cadre du développement du travail « *anytime anywhere* ». Cela a pour conséquence la transformation progressive du bureau en connecteur qui, telle une lame de fond, s'affirme comme lieu de connexion et de stimulation. Cela entraîne pour les entreprises un changement d'organisation résultant de l'impact de la digitalisation globale des modes de travail. La proxémique à l'anglo-saxonne est requise. En parallèle, la position plus latine d'un management à vue est remplacée par un mode d'organisation plus anglo-saxon qui prévoit et micro organise la journée à venir. Et ceci est imposé par l'intervention de personnes hors site dans la plupart des travaux collectifs. Les comportements et les standards d'hygiène du bureau vont progressivement se renforcer en priorité dans les espaces communs et dans les choix de matériaux. La proxémique à l'anglo-saxonne ne va durer qu'un temps.

Le travail à distance d'opportunité* implique également de repenser les immeubles d'habitations afin qu'ils deviennent plus riches en fonctionnalités et notamment, qu'ils puissent intégrer du coworking de proximité pour ceux dont l'appartement est trop exigü pour intégrer le travail.

Cette évolution pose la question centrale du bon dosage entre physique et digital qu'il faut affiner par fonction et par tâche. Quels sont les travaux à plusieurs qui nécessitent une présence majoritairement physique pour une efficacité optimale ? Les co-crétations au connecteur impliquant des clients et des consultants hors sites, voire très éloignés, vont-elles se multiplier ? La présence de deux à trois jours par semaine au sein du connecteur est-elle nécessaire et suffisante pour maintenir le lien, la stimulation, l'engagement et la cohésion de l'écosystème ? Le monde d'après c'est l'expérimentation du phygital et la bonne équation de cette fusion entre le physique et le digital en fonction des situations, des personnes et des tâches à réaliser.

Encadré

*** Le travail à distance d'opportunité**

Contrairement au télétravail, le travail à distance d'opportunité n'est pas effectué sur des jours bien déterminés mais plutôt sur des plages horaires, des ½ journées, voire une journée complète non programmés. Il correspond à des facilités de déplacement et d'optimisation de son temps entre son domicile et un lieu de rendez-vous sans passer systématiquement par le bureau. Il peut également répondre à des contraintes liées aux enfants ainsi qu'à des contraintes domestiques ou médicales ponctuelles et imprévues.