

MARS 2020

# Les entreprises virtuelles ont besoin d'un véritable leadership : COVID-19 et modèle d'exploitation virtuel

La crise du COVID-19 soulève toute une série de questions extrêmement difficiles pour les employés et leurs dirigeants. Tandis que la plupart des entreprises tentent de parer à l'urgence, la pandémie va en réalité bouleverser à jamais de nombreuses structures et comportements, même une fois la menace écartée. Le travail virtuel en est le parfait exemple, de nombreux dirigeants devant soudainement gérer des entreprises virtuelles dans lesquelles les télétravailleurs sont la norme. Sur le long terme, cette crise entraînera probablement un changement radical dans la façon dont le télétravail est perçu et dont il s'intègre au modèle d'exploitation. On assistera également à une refonte fondamentale de la relation employeur-employé.

Pour beaucoup, le télétravail n'est pas un phénomène nouveau. Ces dernières années, grâce à l'avènement de l'Internet à haut débit, travailler et rester connecté à distance sont devenus des options de plus en plus viables pour les employés :

- Selon Gallup, en 2016, 43 % des travailleurs américains travaillaient occasionnellement ou systématiquement à distance, contre 39 % en 2012<sup>1</sup>.
- Presque tous les participants à une étude réalisée par la plateforme de gestion des réseaux sociaux Buffer ont déclaré vouloir faire du télétravail de temps en temps au cours de leur carrière<sup>2</sup>.

La généralisation du télétravail a apporté divers avantages à de nombreuses entreprises. Par exemple, une étude de deux ans menée chez Ctrip (une agence de voyage chinoise employant 16 000 personnes) a révélé que les performances des employés de centres d'appel qui faisaient du télétravail avaient augmenté de 13 %. Ils prenaient moins de pauses et d'arrêts maladie, et l'environnement de travail plus calme leur paraissait plus efficace<sup>3</sup>. Ils faisaient état d'une amélioration de leur satisfaction professionnelle, et le taux d'attrition a diminué de 50 %<sup>4</sup>. Une autre étude a révélé que les télétravailleurs sont plus heureux, restent plus longtemps dans la même entreprise et font plus d'heures que les employés sur site<sup>5</sup>.

Le télétravail étant un élément essentiel de la continuité des activités et de la manière dont la société réagit à la crise, chaque dirigeant se retrouve confronté à trois questions principales :

1. Comment diriger efficacement dans un environnement virtuel ?
2. Comment faire en sorte que les télétravailleurs restent motivés et impliqués ?
3. Comment encourager et entretenir la collaboration et la créativité de manière virtuelle ?

## Diriger efficacement dans un environnement virtuel

Le télétravail nécessite une relation de confiance. Il faut notamment qu'il existe un état d'esprit et une culture dans lesquels les personnes continuent à réaliser leur travail de façon efficace même lorsqu'il n'y a pas de « supervision » traditionnelle et que les canaux de communication habituels ne sont pas disponibles. Diriger efficacement dans un environnement virtuel implique donc de faire confiance aux employés et de veiller à ce que les communications des dirigeants soient empathiques et authentiques :

### Faire confiance aux employés, leur donner de l'autonomie et les responsabiliser

Dans un environnement virtuel, les employés s'attendent à ce qu'on leur fasse confiance et à ce qu'on leur accorde une plus grande autonomie pour accomplir leur travail et atteindre leurs objectifs. Cela signifie qu'il faut permettre aux managers de ne pas avoir à contrôler constamment la productivité des membres de leur équipe. Alex Turnbull, fondateur et PDG de Groove, une entreprise de logiciels qui fonctionne uniquement en télétravail depuis sept ans, explique : *« Harceler ses collaborateurs, c'est le meilleur moyen de les énerver et de nuire à leurs performances. »*<sup>6</sup>

Les dirigeants doivent éviter, dans la mesure du possible, de trop surveiller leurs employés. Zapier, une entreprise d'automatisation des tâches qui fonctionne uniquement en télétravail, estime que si les dirigeants et les managers se soucient constamment de ce que font les autres, cela les empêche de se concentrer sur leurs clients ou sur le produit. Le co-fondateur de Zapier, Wade Foster, affirme que les managers doivent apprendre à diriger en fonction des attentes plutôt que de la présence physique et à faire confiance aux personnes qu'ils embauchent<sup>7</sup>. Le fait d'offrir une certaine flexibilité aux employés favorise également l'autonomie. DuckDuckGo, un moteur de recherche qui privilégie le télétravail, a pour devise de permettre à ses employés de « travailler où et quand ils le souhaitent », ce qui offre également une certaine flexibilité dans les horaires de travail<sup>8</sup>.

### Empathie, authenticité, attention

L'importance d'une communication claire et efficace de la part des dirigeants est renforcée dans un environnement de télétravail, en particulier pour ceux qui passent d'un espace de travail physique à un espace virtuel. Comme l'explique Jeff Robbins, fondateur de Lullabot, une société de programmation Web qui fonctionne en télétravail :

*« Si vous ne communiquez pas bien dans une entreprise qui fonctionne en télétravail, vous n'existez pas ».*<sup>9</sup> La distance fait que les employés et les responsables passent à côté des signaux physiques et s'appuient fortement sur une communication explicite et intentionnelle.

L'intelligence émotionnelle (IE) pour les dirigeants et les supérieurs hiérarchiques joue désormais un rôle déterminant. Dans un contexte de pandémie, où l'incertitude et la peur sont très présentes, les employés n'attendent pas seulement de la clarté de la part des dirigeants. Ils cherchent à être rassurés et encouragés. Et si cette connexion personnelle et émotionnelle ne se fait pas, la communication peut sembler inappropriée ou insuffisante. C'est pourquoi l'IE est si importante : les dirigeants doivent être capables de faire preuve d'empathie envers les employés et leurs préoccupations et de trouver le bon ton. Pourtant, notre récente [étude sur l'intelligence émotionnelle](#) a montré que seules 32 % des entreprises organisaient des formations sur l'IE pour le middle management<sup>10</sup>. Les dirigeants doivent apprendre à faire preuve d'empathie et à donner l'exemple à leurs équipes dans ce domaine. Mettre des mots sur les émotions que l'on ressent, se concentrer sur ce que l'on peut contrôler dans sa propre vie et n'accepter que des informations provenant de sources fiables : ce sont là quelques exemples de pistes émotionnellement intelligentes pour gérer les réactions pendant la crise actuelle.

Il est également temps d'être authentique. Les employés verront rapidement si un dirigeant fait semblant de se soucier d'eux : le besoin de transparence et d'honnêteté est aujourd'hui de la plus haute importance. Le PDG de Marriott International, Arne Sorenson, a récemment publié une vidéo de six minutes destinée aux employés, aux actionnaires et aux clients de Marriott, qui a été extrêmement bien accueillie. Il a été félicité pour avoir fait preuve d'authenticité et de sincérité dans la manifestation de ses émotions. Il a reçu de nombreux commentaires positifs de la part des personnes ayant vu sa vidéo sur les réseaux sociaux : *« un bel exemple de leadership », « sincère et inspirant »*.<sup>11</sup>

# 32 %

## D'ENTREPRISES AYANT ORGANISÉ DES FORMATIONS SUR L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE POUR LE MIDDLE MANAGEMENT

## Motiver et mobiliser les télétravailleurs

Alors que beaucoup d'entre nous s'appuient sur des outils technologiques, tels que Zoom, pour faire du travail virtuel et de la mise en réseau une réalité, l'aspect humain du télétravail est plus important que jamais. Les dirigeants doivent notamment s'attacher à lutter contre le sentiment d'isolement des employés et à assurer le bien-être émotionnel des personnes :

### Maintenir des liens sociaux virtuellement

Les télétravailleurs courent le risque de se sentir isolés. Les employés qui n'ont jamais fait de télétravail auparavant peuvent être particulièrement sensibles à la « distance virtuelle », ce sentiment de détachement qui s'installe lorsque les gens dépendent fortement de la technologie et non des interactions humaines<sup>12</sup>. Par conséquent, la création et le maintien de liens sociaux au sein de communautés virtuelles sont essentiels pour stimuler l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance. *« Les télétravailleurs perdent les conversations spontanées autour de la machine à café avec leurs collègues. Il s'agit pourtant de moments importants de la journée de travail qui ont un impact direct sur les performances. Comment les recréer virtuellement ? Pour certains groupes et individus, cela passera par une messagerie instantanée. Pour d'autres, il s'agira de conversations téléphoniques ou de visioconférences »,* explique Tsedal Neeley, professeur à la Harvard Business School<sup>13</sup>. Cela demande un peu de créativité, mais les équipes peuvent même faire virtuellement ce qu'elles feraient normalement en personne (par exemple, déjeuner ensemble ou prendre un café).

# 85 %

DES CADRES SUPÉRIEURS ESTIMENT QUE LA COLLABORATION EST EFFICACE ENTRE LES FONCTIONS ET LES DIFFÉRENTES ACTIVITÉS DE LEUR ENTREPRISE, ALORS QUE SEULS 41 % DES EMPLOYÉS DE NIVEAU INFÉRIEUR SONT DU MÊME AVIS.

Il est important que les dirigeants comprennent mieux que jamais la situation personnelle de leurs employés. Le contexte dans lequel chaque employé travaille à domicile est unique et nécessite différents types de soutien pour créer un sentiment d'« appartenance » avec les autres membres de l'équipe et l'entreprise dans son ensemble. Il peut ainsi être judicieux de mettre en relation des employés qui ont des situations similaires. Par exemple, en mettant en place un groupe virtuel d'employés qui sont parents et travaillent à domicile, afin qu'ils puissent échanger des conseils et des idées pour s'entraider. Cela démontre également que l'entreprise comprend et s'intéresse à leurs difficultés.

Buffer, une entreprise d'applications logicielles Web et mobiles qui fonctionne exclusivement en télétravail, se concentre sur la promotion de pratiques culturelles qui rendent le télétravail plus attrayant. Elle encourage ses employés à « se montrer tels qu'ils sont », notamment en partageant leurs émotions et leurs expériences avec leurs collègues. L'entreprise encourage également l'expression de la gratitude sur son canal Slack dédié<sup>14</sup>. Automattic, une société de programmation Web qui fonctionne exclusivement en télétravail, utilise des chats « machine à café » ou des flux d'activités créés pour les discussions non professionnelles entre collègues. Cela favorise un sentiment d'appartenance à une communauté<sup>15</sup>.

### Tenir compte du bien-être (mental) des employés

Compte tenu de la situation sans précédent dans laquelle se trouvent les entreprises et les employés, le bien-être des équipes doit faire l'objet d'une attention particulière. Beaucoup auront connu des bouleversements importants dans leur travail et leur vie personnelle. La non-séparation du travail et de la vie privée peut conduire à des besoins d'autogestion que les employés n'avaient pas auparavant, par exemple prendre des pauses programmées. Les entreprises peuvent donner des conseils pour créer une journée équilibrée. Par exemple, on a pu constater que les télétravailleurs développent des rituels et une approche disciplinée pour gérer leur journée, notamment en se fixant une heure de début et de fin. Les dirigeants et les managers doivent donner l'exemple en adoptant ces comportements.

Les employés doivent eux-mêmes prendre plus activement soin de leur bien-être psychologique et les dirigeants doivent faire preuve d'empathie et respecter les différents besoins des individus. Dans une nouvelle étude Gallup, lorsqu'on les interroge sur l'impact récent du COVID-19, moins de la moitié des employés (45 %) sont fortement d'accord pour dire que leur entreprise se soucie de leur bien-être général<sup>16</sup>.

Starbucks, en partenariat avec un prestataire en accompagnement psychologique, a offert des prestations à ses employés américains et à certains membres de leur famille, avec 20 séances de thérapie ou de coaching gratuites par an<sup>17</sup>. Chez Textio Inc., une entreprise technologique de Seattle qui a adopté le télétravail début mars, la PDG Kieran Snyder consacre désormais les premières minutes des réunions à demander aux employés de décrire leur état d'esprit en un ou deux mots. Désireuse d'encourager une discussion franche, elle a elle-même confié qu'elle était nerveuse de devoir gérer ses trois enfants. *« Je dirige une entreprise, mais aussi une école primaire »,* explique-t-elle<sup>18</sup>.

## Encourager la collaboration et la créativité chez les télétravailleurs

Le télétravail étant une réponse nécessaire à la crise, nous allons voir l'avenir du travail évoluer plus rapidement que nous aurions pu le prévoir il y a 12 mois, le télétravail devenant la nouvelle norme. Par conséquent, la capacité non seulement de faire fonctionner le télétravail, mais aussi d'exceller dans le télétravail, deviendra essentielle. Pour être efficace, le télétravail nécessite de collaborer et de savoir tirer parti des outils de collaboration :

### Utiliser de manière créative les outils de collaboration retenus

Les entreprises qui adoptent le télétravail à grande échelle doivent accorder encore plus d'attention à l'importance de la collaboration. Dans notre [étude sur la culture numérique](#), nous avons constaté que le manque de collaboration était toujours un problème important, avec d'énormes divergences entre les cadres supérieurs et les employés. Nous avons constaté que 85 % des cadres supérieurs estiment que la collaboration est efficace entre les fonctions et les différentes activités de leur entreprise, alors que seuls 41 % des employés de niveau inférieur sont du même avis<sup>19</sup>.

Avec la pléthore d'outils et de technologies disponibles aujourd'hui, les équipes n'ont aucune excuse pour ne pas communiquer, mais la collaboration demande un effort supplémentaire. Il est important que les employés comprennent les fonctionnalités et les avantages des outils de collaboration virtuelle de leur entreprise, afin qu'ils sachent lesquels utiliser à quelles occasions et à quelles fins. Nicholas Bloom, de l'université de Stanford, souligne l'importance de la visioconférence dans des moments comme celui-ci, que ce soit à deux ou en groupe. Selon lui : *« C'est un processus qui prend du temps mais qui est essentiel pour que les employés restent heureux et productifs dans les prochains mois. À plus long terme, cette démarche*

*fidélisera vos employés, car vous les accompagnez dans les bons comme dans les mauvais moments.*<sup>20</sup> » Automattic a mis en place un système qui consiste pour les employés à écrire de brefs messages dans le chat de l'équipe quand ils se connectent, afin d'expliquer ce qu'ils ont fait la veille et ce qu'ils prévoient pour la journée. Pour faciliter l'idéation et la collaboration entre les équipes, Automattic utilise un blog open source où les employés publient des messages pour encourager la discussion et communiquer les dernières nouvelles<sup>21</sup>. GitLab, une entreprise de logiciels qui fonctionne uniquement en télétravail et emploie plus de 1 200 personnes dans 67 pays, dispose d'un canal Slack appelé « #thanks » qui existe uniquement dans le but de féliciter les gens et de dire « merci », une valeur fondamentale de l'entreprise<sup>22</sup>. Les entreprises peuvent également envisager d'adapter certains des rituels qui font partie de la méthodologie de développement agile, en organisant par exemple des réunions quotidiennes debout par visioconférence. Cela peut également les aider à se mettre sur la voie de [l'agilité en entreprise](#).

## Conclusion

Le télétravail fait désormais partie intégrante de la gestion de la crise du COVID-19. Cependant, une pandémie comme celle-ci entraîne une incertitude et une nervosité importantes. Elle crée une situation extraordinaire qui exige des dirigeants une vigilance accrue dans l'attention qu'ils portent à leurs équipes et dans le pilotage de l'entreprise. Le passage au télétravail devient plus qu'un changement de *modus operandi* : il nécessite un changement profond des comportements et des mentalités, tant pour les dirigeants que pour les employés. Ces nouvelles pratiques managériales s'inscrivent probablement dans le long terme. Et il est plus important que jamais que les dirigeants définissent collectivement leur mission avec leurs équipes afin que les employés soient investis dans les objectifs et que les dirigeants participent à leur réalisation. Cela sera essentiel pour renforcer la légitimité du leadership dans un environnement virtuel et faire preuve d'empathie pour le bien-être et la situation personnelle des employés.

## Auteurs

**Claudia Crummenerl**, Managing Director, People and Organization Practice, Capgemini Invent ; **Stephan Paolini**, Capgemini Group Chief Talent Officer ; **Jerome Buvat**, Global Head of Research and Head of Capgemini Research Institute ; **Subrahmanyam KVJ**, Director, Capgemini Research Institute ; **Marisa Slatter**, Manager, Capgemini Research Institute et **Amrita Sengupta**, Manager, Capgemini Research Institute, ont contribué à cette note de recherche.

Abonnez-vous aux dernières recherches du Capgemini Research Institute :  
<https://www.capgemini.com/capgemini-research-institute-subscription/>

## Pour obtenir des informations complémentaires, veuillez contacter :

---

### Monde

**Claudia Crummenerl**  
Managing Director, People and Organization Practice,  
Capgemini Invent  
[claudia.crummenerl@capgemini.com](mailto:claudia.crummenerl@capgemini.com)

**Stephan Paolini**  
Capgemini Group Chief Talent Officer  
[stephan.paolini@capgemini.com](mailto:stephan.paolini@capgemini.com)

### France

**Charlotte Noël**  
Responsable de l'offre digital wokrplace,  
Capgemini Invent  
[charlotte.noel@capgemini.com](mailto:charlotte.noel@capgemini.com)

## Références

---

1. Gallup Workplace, "Is Working Remotely Effective? Gallup Research Says Yes," January 2020.
2. Buffer, "State Of Remote Work," 2019.
3. Nicholas Bloom, "Does Working From Home Work? Evidence From a Chinese Experiment," The Quarterly Journal of Economics, Oxford University Press, 2015.
4. Inc.com, "A 2-Year Stanford Study Shows the Astonishing Productivity Boost of Working From Home."
5. Inc, "Study: Remote Workers Are Happier, Stay in Their Jobs Longer, and Work More Hours Than Onsite Employees," September 2019.
6. GrooveHQ, "47 Insanely Practical Work From Home Tips from Our 100% Remote Team", 2020
7. Zapier, "Managing from Afar: How to Run a Remote Team," October 2017.
8. CO— by U.S. Chamber of Commerce, "10 Forward-Looking Companies Offering Flexible Work," February 2020.
9. Workfront, "5 CEOs Reveal Their Best Remote Working Practices," May 2018.
10. Capgemini Research Institute, "Emotional Intelligence: the essential skillset for the age of AI," October 2019.
11. Forbes, "Marriot's CEO Demonstrate Truly Authentic Leadership In A Remarkably Emotional Video," March 2020.
12. Karen Sobel Lojeski, Assistant Professor, Technology and Society, College of Engineering and Applied Sciences, Stonybrook University website.
13. Harvard Business Review, "15 Questions About Remote Work, Answered," March 2020.
14. We Work Remotely, "Day in the Life of a Remote Company: Buffer."
15. Miro, "How Automattic is sustaining the perception of presence in its distributed team."
16. Gallup Workplace, "COVID-19: What Employees Need From Leaders Right Now," March 2020.
17. Starbucks Stories and News, "Starbucks Transforms Mental Health Benefit for US Employees," March 2020.
18. Wall Street Journal, "With Business Turned Upside Down, CEOs Face Monumental Leadership Challenge," March 2020.
19. Capgemini Research Institute, "The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap," August 2017.
20. Vox, "Working from home can make people more productive. Just not during a pandemic," March 2020.
21. Miro, "How Automattic is sustaining the perception of presence in its distributed team."
22. Gitlab, "The Remote Manifesto," company website.



## À propos de Capgemini

Capgemini est un leader mondial du conseil, de la transformation numérique, des services technologiques et d'ingénierie. A la pointe de l'innovation, le Groupe aide ses clients à saisir l'ensemble des opportunités que présentent le cloud, le digital et les plateformes. Fort de plus de 50 ans d'expérience et d'une grande expertise des différents secteurs d'activité, il accompagne les entreprises et organisations dans la réalisation de leurs ambitions, de la définition de leur stratégie à la mise en œuvre de leurs opérations. Pour Capgemini, ce sont les hommes et les femmes qui donnent toute sa valeur à la technologie. Résolument multiculturel, le Groupe compte aujourd'hui 270 000 collaborateurs présents dans près de 50 pays. Avec Altran, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires combiné de 17 milliards d'euros en 2019.

Veillez vous rendre à l'adresse

<https://www.capgemini.com/fr-fr/>

**People matter, results count.**

Les informations contenues dans le présent document sont privées.  
©2020 Capgemini.  
Tous droits réservés.