



Ce qui était la norme il y a deux ans est devenu l'exception pour beaucoup d'entre nous. Le télétravail imposé, on a fini par se l'approprier pour y trouver une source de confort, plus de tranquillité, certaines facilités, plus d'efficacité et une plus grande indépendance. Ou tout simplement, de nouvelles habitudes.

Certes, la liste des pièges et inconvénients n'est pas négligeable : travailler trop, à des horaires improbables ou « non-stop », dans un environnement peu professionnel, en comptant sur une ergonomie toute relative; citons encore une perte de structure, la perte d'informations, une baisse des échanges spontanés et un appauvrissement de l'apprentissage entre pairs ; sans parler de la cohésion d'équipe, des liens sociaux, de la convivialité tout simplement qui en ont pris un sacré coup !

Et pourtant, bon nombre de collaborateurs souhaitent rester dans leur grotte et freinent des quatre fers face aux encouragements de leur employeur à réintégrer les murs de l'entreprise. Les boîtes de pralines envoyées par la poste finissent à la poubelle ou sont renvoyées à l'expéditeur (fait réel qui m'a été rapporté). On boude le « verre du retour » ou autres festivités. Le fait que certains ont moins besoin de contacts sociaux et sont heureux seuls devant leur ordinateur ne suffit pas à expliquer la vague de « réactions négatives » ou de résistances.

Les appréhensions ou craintes sont bien légitimes : pourquoi retrouver 2 heures d'embouteillages, un train bondé, un responsable « petit chef » qui s'imagine tout contrôler, le tableau où défilent en chiffres lumineux rouges des indicateurs de performance qui n'ont d'autre effet que d'ajouter de la pression, les collègues qui sans arrêt posent les mêmes questions, les appels incessants qui empêchent d'arriver au bout de son dossier... ? POURQUOI ? POUR QUOI ?

Certaines entreprises échappent au phénomène ou le vivent de façon plus modérée ou disparate. Leurs collaborateurs sont plutôt positifs à l'idée de revenir, de retrouver leur équipe, la papote à la machine à café, des réunions plus vivantes. À côté de ces « success stories », il faut reconnaître que les mesures sanitaires ont clairement mis le doigt où ça fait mal et révélé des dysfonctionnements et tensions déjà existantes, dans l'entreprise, nos vies, la société, le système politique. Les sondages et enquêtes parlent d'eux-même : forte tendance à la démotivation, désengagement, démissions à la pelle, cas de burn out et autres absences de longue durée en sensible augmentation, aggravation d'addictions... Dans un contexte d'incertitude et de peur, addictions, phobies, tensions familiales... ont trouvé un terrain fertile.



Le retour physique au travail : accompagnement dans le temps

Après cette traversée de deux ans de montagnes russes émotionnelles, comment encourager le retour physique au travail ?

L'état psychologique particulier

Quel que soit notre vécu, nous avons tous été secoués, insécurisés, confrontés à des peurs, à des degrés divers certes, mais personne n'a échappé à la remise en question et aux changements. La capacité à rebondir et à encaisser, à s'adapter, sans verser dans la dramatisation est très variable, très subjective. Les fils tendus ont craqué, les vases déjà bien pleins ont débordés. Dans un contexte d'incertitude et anxiogène, addictions, phobies, tensions familiales... ont trouvé un terreau fertile. Et même les personnes pour qui cette situation a été riche d'opportunités, de prises de conscience génératrices de changements constructifs, l'effort était là et la fatigue aussi.

La peur est toujours là, dans l'atmosphère, la sienne ou celle des autres. Une peur en remplace une autre, le contexte politique faisant de l'ombre au virus. Les cerveaux sont à l'affût, captivés par cette nouvelle alerte, cette nouvelle menace. Les conversations à table parlent d'elles-mêmes.

La distance physique entre collègues, sur une si longue durée, a induit une distance sociale qui n'est pas sans conséquences. À force, j'observe une forme de stigmatisation de certaines situations, de certains collègues. L'équipe qui a déversé son trop plein sur une autre, le collègue difficile, des annonces de licenciements... tout cela est vécu « à distance » sans beaucoup de prise, avec trop peu d'échanges, de discussions possibles. L'employeur risque de retrouver une (grande) partie de ses

collaborateurs éprouvés, voire épuisés, émotionnellement « à fleur de peau », « à vif » et méfiants ou qui demandent à voir...

Faire le « switch », tout simplement

Déjà après 2 semaines de vacances, reprendre le rythme est souvent difficile ou demande un peu de temps. Se lever plus tôt le matin pour préparer un pique-nique ou « se farcir » le trajet, reprendre plus souvent la voiture ou les transports en commun, retrouver des nuisances sonores (bruit blanc, conversations, imprimantes...), respirer de l'air conditionné toute la journée... cela demande une adaptation et c'est source de fatigue, tout simplement.

Récemment, une cliente se plaignait de crampes aux mollets du fait de délaissier les baskets ou pantoufles pour des chaussures « habillées » ou à talons hauts. Troquer son jogging contre une tenue de « bureau », se maquiller, se coiffer... tout cela peut devenir contraignant.

Et pourquoi ne pas se donner le temps de la transition et choisir de voir le bon côté des choses...

Retrouver le plaisir de s'apprêter, remettre des vêtements qu'on aime, se faire beau/belle, peut aussi donner envie de retourner au travail. Retrouver le sourire d'un boulanger ou le délicieux sandwich au coin de la rue. Et rien n'empêche de se libérer des choses qu'on croyait devoir porter ou faire. Pourquoi continuer à avoir mal aux pieds, au dos... ?

Des services à redécouvrir

Si l'entreprise offre des services comme des paniers de fruits, menus variés et sains à la cantine, coffee corner, des initiatives pour la « santé » et la gestion du stress, comme le massage assis, des séances de relaxation, ... c'est l'occasion de les valoriser, de les apprécier.



Ces services répondent à des aspects très pratiques de la gestion de la vie quotidienne. Tout ce qui peut aider à régler les questions liées au « comment » reprendre le travail en présentiel peut faire une différence. Pensons aussi revisiter des pratiques, créer des formules hybrides. Par exemple, pourquoi ne pas se rassembler 1 jour/semaine, à 2 ou 3, chez un collègue qui habite à mi-chemin du boulot ?

Fédérer : donner du sens et reconnaître les acquis

Retourner au travail, oui, mais pas simplement pour « travailler ». Travailler, on le fait chez soi, et ça marche plutôt bien !

Les liens sociaux

Au vu de ce qui est évoqué plus haut, le retour physique au travail est clairement synonyme de convivialité, de cohésion, d'entre-aide, d'écoute, de joie de se retrouver. Il y a néanmoins un « avant » et un « après », et donc beaucoup de vécus et de perceptions différents. Certains donneront même l'impression d'avoir « changé ».

Il est dès lors bénéfique d'organiser des moments où l'équipe peut déposer, partager ce qui reste aujourd'hui de ce parcours du combattant. Sur le plan émotionnel, « ce qui ne s'exprime pas s'imprime ». Mettre des mots sur des sentiments, un état d'esprit par rapport au travail, à l'équipe, à la collaboration est essentiel. Qu'on ait des ressentis comparables ou différents entre nous, que ce soit quelque chose qui reste en travers de la gorge, qui pèse, ou quelque chose de positif, de porteur, le partage des émotions renforce les liens, l'empathie, l'écoute.

Concrètement, chez un de mes clients, nous avons mis en place des ateliers, où l'équipe décide « ce qu'elle laisse », « ce qu'elle garde », et prend conscience de ses acquis, de ses appuis. Dans ce cadre, c'est important de ramener les constats individuels au niveau de l'équipe. Cela crée de meilleures conditions pour travailler aux irritants, aux problèmes, définir ce qu'on veut à la place et se fixer de nouveaux objectifs.

Même si votre équipe « va bien », n'hésitez pas à prendre la température, à créer des espaces d'expression. « Loin des yeux, loin du cœur », et se redécouvrir, se reconnecter reste indispensable. Et la joie de se retrouver mérite de prendre toute sa place.

Un autre levier d'action au niveau des équipes : dynamiser l'animation des réunions, exploiter leur format dorénavant hybride, en allant même plus loin. D'une part, améliorer les réunions physiques et introduire le mouvement, changer de cadre, de méthode d'animation... D'autres part, utiliser intelligemment les réunions virtuelles. Beaucoup en ont marre de ces dernières, on peut le comprendre. Ce serait toutefois dommage de jeter le bébé avec l'eau du bain, car quelques trucs & astuces peuvent les rendre agréables et franchement efficaces.

Une grande priorité est la transversalité : mélanger les équipes, les métiers, les niveaux... pour redéfinir les processus, les « territoires », les accords. Des habitudes et pratiques se sont probablement installées, mêlées d'interprétations, de perceptions. Profitez de ce retour pour remettre les choses à plat et repartir sur des bases solides.





DÉCONNEXION ? VOUS VOULEZ RIRE ?

Le télétravail a entraîné des excès incroyables en termes d'heures de travail et d'horaires. C'est la loi du « no limit ». À la maison, de moins en moins de raison de s'arrêter. Ou on profite des créneaux « calmes » à l'aube ou la nuit, quand les enfants sont endormis. Agitation, charge mentale, sommeil perturbé... sont au rendez-vous. Si l'on ajoute à cela la réduction d'effectifs, le cumul d'absences de longue durée, ou encore de grosses transformations dans l'entreprise (ex. introduction de la méthode agile), des programmes de formations assez lourds, sans parler de fusions et rachats, croissance exponentielle ou pertes financières... il y a de quoi être objectivement préoccupé, voire submergé.

Quand on parle de besoin de programme de déconnexion, certaines équipes de management ou de direction ont le sourire aux lèvres, tandis que d'autres sont mûrs pour agir dans ce sens. Des « histoires de burn out annoncés » ou des équipes en crise ont aidé à la prise de conscience. Les collaborateurs aussi ont un drôle d'air quand on leur dit d'oser faire des pauses ou dire « stop »... ce n'est pas très crédible ou réaliste à leurs yeux, dans un contexte qui pousse à « bosser comme des bœufs ». C'est donc là un sujet délicat, à aborder avec honnêteté et réalisme. Et malgré tout, je suis convaincue que persévérer dans la sensibilisation au stress chronique et ses conséquences, avec la nécessité de temps de récupération, de ressourcement, de réparation, reste incontournable ! À côté des trucs & astuces, il est plus important que jamais que ce thème soit discuté au sein des équipes et pleinement soutenu par le management de proximité. Et pour cela, c'est à la Direction de se mouiller, sans quoi les forces vont s'annuler et les efforts seront inutiles ou presque !



CONCLUSION

Le retour physique au travail apporte son lot d'inquiétudes mais il est clairement l'opportunité de renforcer la cohésion d'équipe, d'améliorer le flux d'information, la communication et bien d'autres choses encore. Cela dit, retirer tous les bénéfices et améliorations possibles, avancer forts de nos acquis, passe par l'expérience et l'expérimentation, et cela prend du temps. Le degré de cocréation et de participation dans les actions et initiatives pour stimuler le retour physique vont être significatifs pour construire ensemble.

Natacha Van Hove