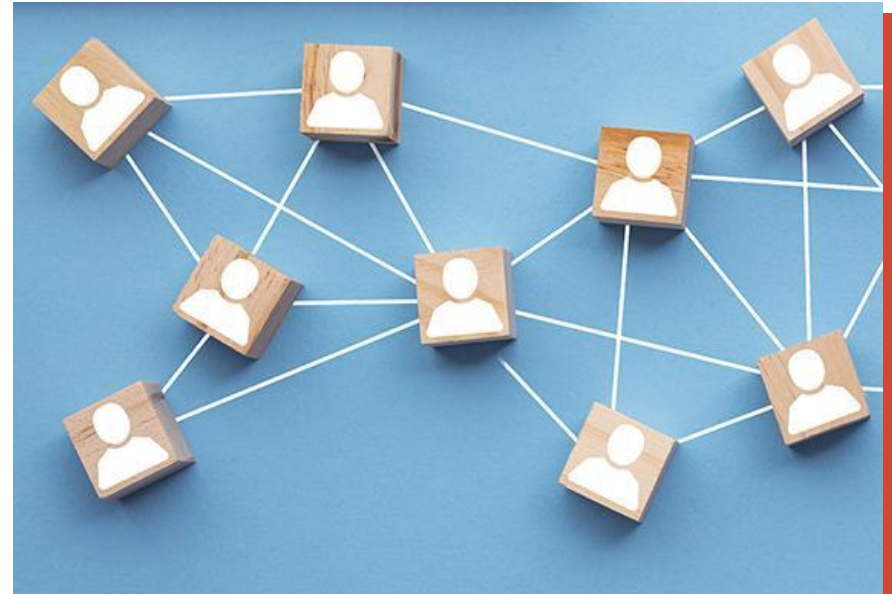


# Le pouvoir de la connexion humaine sur le lieu de travail d'aujourd'hui

Ces dernières années, de nombreuses organisations ont été confrontées au défi d'un lieu de travail de plus en plus numérique, avec des travailleurs provenant de différents emplacements géographiques. Cependant, les restrictions résultant de la pandémie de COVID-19 ont entraîné une évolution rapide vers des modèles de travail à distance et hybrides et ont intensifié ces défis. Les dirigeants d'aujourd'hui doivent trouver de nouvelles façons de favoriser les liens avec leurs équipes et de créer des cultures cohésives dans leurs organisations. Dans [le rapport 2021 Human Connection in the Virtual Workplace](#), le HOW Institute for Society a constaté que 44% des travailleurs ont déclaré se sentir moins connectés à leurs collègues depuis le début de la pandémie. Cette même enquête a révélé que le sentiment d'être connecté aux collègues, aux managers et à l'organisation dans son ensemble était un prédicteur important de l'engagement des employés et de la performance de l'équipe.

Tandis que les dirigeants naviguent à vue soit pour retourner au bureau, soit pour gérer de nouveaux lieux de travail hybrides et distants, il sera essentiel de donner la priorité à la connexion humaine pour constituer des équipes efficaces et des réseaux solides. [Des recherches récentes](#) montrent que les réseaux professionnels et personnels ont diminué de près de 16% (environ 200 personnes) pendant la pandémie. Un réseau qui se rétrécit peut entraver la progression de [carrière](#), conduire à moins de créativité au



sein des équipes et entraîner une diminution du sentiment d'appartenance chez les employés. En temps normal, les réseaux se rétrécissent rarement parce que de nouvelles connaissances remplacent de vieux amis qui perdent contact pour une raison quelconque. En raison de la pandémie, les gens n'ont pas eu l'occasion de nouer de nouvelles relations ou d'avoir beaucoup de contacts avec des étrangers et des connaissances éloignées au cours d'une journée normale. [Une étude](#) portant sur les interactions numériques dans une entreprise technologique a révélé que les échanges entre collaborateurs avaient augmenté de 40 % après le confinement, mais qu'il y avait 10% de communication en moins avec des collègues distants. Les chercheurs ont découvert que les gens se replient souvent sur eux-mêmes et se concentrent sur leurs amis et collègues les plus proches en période de stress. Cette tendance, combinée aux quarantaines et au travail à distance, n'a fait qu'aggraver le rétrécissement des réseaux professionnels et personnels.

Une autre considération importante pour les dirigeants est que ce manque de connexion humaine a eu un effet plus profond sur les contributeurs individuels (employés sans reports directs qui ne sont pas considérés comme des managers ou des directeurs). Selon les recherches du HOW Institute, seulement 31 % des hauts dirigeants ont ressenti une baisse de leurs relations avec leurs collègues, contre 57% des contributeurs individuels. Ces derniers étaient également 200 % plus susceptibles de se sentir déconnectés de leurs supérieurs directs depuis le début de la pandémie. Les chercheurs pensent que l'une des causes de cette disparité est que les cadres supérieurs bénéficient souvent de plus d'avantages et de privilèges, y compris en temps de crise. Ils sont également plus susceptibles de recevoir des informations et des communications de leurs supérieurs directs, de la C-Suite et d'autres cadres supérieurs. Les dirigeants doivent comprendre que les contributeurs individuels et les employés débutants sont moins à l'abri des effets de la pandémie sur le plan financier et ont moins d'influence sur la politique de l'organisation, ce qui peut contribuer à augmenter le stress et l'anxiété.

## L'importance de se sentir connecté

Les psychologues ont étudié le besoin humain d'appartenance pendant des décennies. Une théorie de la motivation bien connue appelée la hiérarchie des besoins de Maslow évalue le besoin d'appartenance des gens tout aussi important que le besoin de nourriture, d'abri et de sécurité. Kassandra Alcaraz, Ph.D., MPH, chercheuse en santé publique à l'American Cancer Society, rapporte que «nos recherches montrent vraiment que l'ampleur du risque présenté par l'isolement social est très similaire à celle de l'obésité, du tabagisme, du manque d'accès aux soins et de sédentarité».

Des liens sociaux solides rendent les gens plus heureux et en meilleure santé physique, ce qui peut également affecter les performances au travail. Les employés ayant des amis ou des relations sociales au travail ont tendance à être plus engagés et loyaux envers leur organisation. L'inverse est également vrai. Une étude de Cigna a révélé que les employés seuls ont une productivité de 45 %



inférieure, le double du nombre de jours de travail manqués, un risque de rotation plus élevé et une qualité de travail de 12 % inférieure. Ils estiment que la solitude peut coûter aux entreprises américaines jusqu'à 406 milliards de dollars par an. Il est tentant de supposer que le retour au bureau pourrait améliorer le sentiment d'appartenance des employés. Malheureusement, même avant la pandémie, 40% des travailleurs déclaraient se sentir isolés au travail. Le simple fait d'être au même endroit physique n'est pas suffisant pour créer les relations solides dont les employés ont besoin pour rester engagés.

## Le rôle du leadership dans la promotion des relations

Établir des relations et créer des liens a toujours été un rôle clé des dirigeants. Établir des liens et créer des réseaux sociaux est vital pour toute organisation et constitue une grande partie de la conduite des affaires en général. Les dirigeants d'aujourd'hui ne peuvent pas supposer que le fait d'avoir tout le monde dans la même pièce - ou la même



réunion Zoom - créera nécessairement des connexions. L'établissement de relations nécessite une concentration délibérée et des efforts constants.

Plus que jamais, il est utile de créer une certaine structure pour les employés tout en permettant l'autonomie et la flexibilité. Les managers peuvent aider leurs équipes en organisant efficacement leur temps. Par exemple, un responsable de lieu de travail hybride peut planifier un ou deux jours spécifiques pour les réunions au bureau, laissant le travail à domicile disponible pour le travail individuel et les appels clients. Les dirigeants doivent également donner la priorité aux contacts avec les membres du personnel lors des journées en présentiel. Les dirigeants entièrement distants peuvent prendre des mesures similaires, en créant des jours ou des heures spécifiques pour les réunions Zoom et d'autres blocs de temps désignés pour le travail individuel. Ces dirigeants entièrement distants doivent également trouver le temps d'appeler ou d'avoir des suivis rapides avec leurs équipes régulièrement. Pour les dirigeants travaillant en présentiel ou ayant plus d'événements en personne au travail, il est important de trouver des moyens de renouer avec l'équipe et de faciliter la transition de la maison au bureau. Il est important de se renseigner sur ce qui a changé dans la vie des membres de leur équipe. Intéressez-vous à ce que les employés pensent du présent et de l'avenir en général, pas seulement du travail.

## Ce que les leaders peuvent apprendre des équipes hautement performantes

Des recherches récentes suggèrent que les équipes hautement performantes ont trouvé des moyens de tirer parti des liens sociaux pour produire des résultats positifs

même pendant la pandémie. La même étude a trouvé des manières courantes de se comporter et de communiquer pour les équipes les plus performantes. Les leaders à tous les niveaux peuvent utiliser ces mêmes techniques pour renouer avec leurs équipes.

1. **Les équipes performantes n'ont pas peur d'entrer en contact par téléphone.** Bien que la plupart des gens se soient éloignés des appels téléphoniques, ils constituent un excellent moyen de communiquer rapidement, de renforcer les relations et d'éviter les malentendus qui surviennent par SMS ou par e-mail. Alors que la fatigue de Zoom a mis un frein aux happy hours virtuels partout, les gens ont découvert qu'un appel téléphonique à l'ancienne est une excellente alternative pour se connecter avec les autres.
2. **Ils sont stratégiques avec les réunions.** Des réunions mal gérées épuisent la productivité, la créativité et l'énergie mentale. Les équipes très performantes nécessiteront souvent un travail préalable de la part des participants, fourniront un ordre du jour clair et commenceront par une mise à jour des progrès de chaque membre de l'équipe.
3. **Les équipes très performantes prennent également le temps de discuter de sujets non professionnels.** Prendre le temps de bavarder et de conversations informelles qui n'ont rien à voir avec le travail est essentiel pour créer des liens d'équipe et gérer le stress. Cela crée une relation solide qui permet également aux membres de l'équipe de communiquer plus facilement sur les sujets de travail.
4. **Ils se souviennent de montrer leur appréciation.** Les équipes les plus performantes montrent de la gratitude



envers leurs collègues et leurs managers. Ils reconnaissent les efforts du groupe dans son ensemble et en tant qu'individus et expriment régulièrement leur appréciation à leurs pairs.

5. **Les équipes performantes sont plus authentiques.** L'étude a montré que les équipes les plus productives étaient significativement plus susceptibles d'exprimer à la fois des émotions positives et négatives au travail. Elles étaient susceptibles de plaisanter et de se complimenter pendant le travail. Cependant, Elles étaient également susceptibles d'exprimer des sentiments négatifs avec des sarcasmes, des plaintes et des jurons. Bien que les émotions négatives ne soient pas toujours utiles, les supprimer utilise de précieuses ressources cognitives. Le fait que les membres de l'équipe se soient sentis à l'aise pour exprimer des émotions négatives montre qu'ils se sentaient psychologiquement en sécurité.

## Le besoin d'intelligence émotionnelle

En plus des exigences normales du lieu de travail, les gens sont confrontés au stress permanent d'une pandémie mondiale, aux hauts et aux bas de l'économie qui en résultent et sont souvent confrontés à un deuil et à une perte personnels. L'intelligence émotionnelle est une compétence essentielle pour les dirigeants dans le milieu de travail post-pandémique. La compréhension et la gestion des émotions seront essentielles pour maintenir des liens solides au travail. Les leaders qui aiguisent la conscience de leurs propres émotions et de celles des autres seront mieux placés pour renouer avec les équipes pour piloter les performances. Dans *Missing Each Other: How to Cultivate Meaningful Connections*, les auteurs appellent cette compétence «harmonisation». Ils expliquent que l'harmonisation n'est pas seulement une connexion émotionnelle, mais la capacité de percevoir les communications des autres, de faire comprendre nos propres messages et de gérer les conflits avec succès. Ils soulignent l'importance de se mettre à l'écoute de ses propres émotions, d'écouter les autres, de faire preuve d'empathie et d'exprimer régulièrement un intérêt sincère pour les autres.

Les recherches du HOW Institute ont révélé que les gens ressentaient plus souvent trois émotions tout au long de la pandémie : la tristesse, la peur et la solitude. Bien que les dirigeants ne puissent pas résoudre toutes les causes de ces émotions, la recherche a également montré que le simple fait de demander à ses collègues comment ils vont est une stratégie efficace pour créer un sentiment d'appartenance et de sécurité au travail. Près des deux tiers des personnes interrogées dans leur enquête ont estimé que le partage de mises à jour et de sentiments personnels



lors des réunions de suivi augmentait le sentiment de connexion avec les managers directs. Seulement un tiers des répondants avaient un manager qui partageait régulièrement de cette façon.

La bonne nouvelle est que l'intelligence émotionnelle est une compétence qui peut être apprise et que les dirigeants peuvent offrir aux équipes la possibilité de se former et de se perfectionner pour affiner ces compétences. En outre, l'apprentissage interactif en groupe, comme le programme BPM signature de Crestcom, peut renforcer les liens d'équipe, améliorer les compétences en réseau et aider les managers à se connecter régulièrement avec les autres. La chose la plus importante à retenir lorsque les équipes commencent à se reconnecter est que personne ne sera parfait. À mesure que les gens s'adaptent à l'évolution rapide du milieu de travail, il y aura des problèmes de communication et des malentendus. Les dirigeants qui accordent la priorité à la connexion humaine trouveront plus facile de se remettre des faux pas et de les prévenir à l'avenir.



# References

---

- Bernstein, E., Blunden, H., Brodsky, A., Sohn, W., & Waber, B. (2021, January 28). The implications of working without an office. Harvard Business Review. Retrieved November 5, 2021, from <https://hbr.org/2020/07/the-implications-of-working-without-an-office>.
- Brodkin, E., & Pallathra, A. (2021). Missing each other: How to cultivate meaningful connections. Robinson.
- Carr, E. W., Reece, A., Kellerman, G. R., & Robichaux, A. (2021, August 27). The value of belonging at work. Harvard Business Review. Retrieved November 5, 2021, from <https://hbr.org/2019/12/the-value-of-belonging-at-work>.
- Cigna. (2020, January). Cigna 2020 Loneliness Report - Cigna Official Site. Cigna.com. Retrieved November 5, 2021, from <https://www.cigna.com/static/www-cigna-com/docs/about-us/newsroom/studies-and-reports/combating-loneliness/cigna-2020-loneliness-report.pdf>.
- Friedman, R. (2021, October 21). 5 Things High-Performing Teams do Differently. Harvard Business Review. Retrieved November 5, 2021, from [https://hbr.org/2021/10/5-things-high-performing-teams-do-differently?ab=at\\_art\\_art\\_1x1](https://hbr.org/2021/10/5-things-high-performing-teams-do-differently?ab=at_art_art_1x1).
- King, M., & Kovacs, B. (2021, September 17). Research: We're Losing Touch with our Networks. Harvard Business Review. Retrieved November 5, 2021, from <https://hbr.org/2021/02/research-were-losing-touch-with-our-networks>.
- Novotney, A. (2019, May). The Risks of Social Isolation. Monitor on Psychology. Retrieved November 5, 2021, from <https://www.apa.org/monitor/2019/05/ce-corner-isolation>.
- The How Institute for Society. (2021). Human Connection in the Virtual Workplace. thehowinstitute.org. Retrieved November 5, 2021, from [https://thehowinstitute.org/wp-content/uploads/2021/03/HOW\\_Institute\\_Human\\_Connection\\_Report\\_single-pages.pdf](https://thehowinstitute.org/wp-content/uploads/2021/03/HOW_Institute_Human_Connection_Report_single-pages.pdf).