



Communiqué de Presse

16 Juin 2020

'Managing the Virtual Workforce' :
Confiance, cohésion sociale et partage d'informations
mis à mal quand les collaborateurs travaillent virtuellement ?

Le rapport publié par Advanced Workplace Institute (AWI) démontre les risques que comporte la révolution du télétravail à l'heure du Covid-19.

Alors que les entreprises ont dû adopter brutalement le télétravail massif en réponse à une crise sanitaire inédite, une étude réalisée sur la base de 750 rapports universitaires par **Advanced Workplace Institute (organisme de Workplace Management)** prévient que, sans un management adapté aux nouveaux modes de travail, la dynamique d'équipe est mise à mal avec un impact direct à la fois sur le bien-être des collaborateurs et leur performance.

« La Covid-19 a accéléré la prise de conscience que l'environnement de travail est partout où vous voulez plutôt qu'un bureau physique fixe, » déclare **Andrew Mawson fondateur de Advanced Workplace Associates (AWA)**, l'agence qui a fondé Advanced Workplace Institute (AWI). « Le travail virtuel est là pour perdurer, et cela implique de sérieux défis pour manager les collaborateurs d'aujourd'hui.

AWI en partenariat avec **'The Centre for Evidence-Based Management' (CEBMA)**, un réseau global d'académiciens de premier ordre, a analysé tous les travaux de recherche académique concernés : 35 études principales et 10 méta-analyses (à partir de 715 études initiales) pour établir le rapport **'Managing the Virtual Workforce'** diffusé auprès des membres de AWI aujourd'hui.

Six principales conclusions peuvent être tirées de ce rapport :

- Travailler à distance impacte la dynamique d'équipe, la communication, la nature des consensus et des conflits, ainsi que les interactions sociales, avec des conséquences directes sur la performance et les résultats.
- La réussite du travail virtuel nécessite une bonne compréhension des différences entre le travail à distance et en présentiel évitant ainsi les effets négatifs en termes de performance grâce à la mise en place de modes opératoires alternatifs.
- L'efficacité des équipes virtuelles est directement liée à leurs comportements cognitifs et sociaux - c'est-à-dire leur degré de cohésion sociale, de confiance, de climat psychologique ainsi que de leur capacité à partager librement compétences, expérience et connaissance.
- Alors que d'autres facteurs interagissent, la confiance et la communication sont les fondements de la qualité de cohésion, de management, de partage de connaissances, des relations professionnelles et de performance des équipes virtuelles.
- Confiance, cohésion sociale et partage d'information sont potentiellement les plus vulnérables quand les personnes travaillent virtuellement, et doivent être gérés activement sans être laissés au hasard.
- Chacun peut être potentiellement leader quand il s'agit d'équipes virtuelles, celles-ci étant plus réceptives à de nouveaux modes de management. Cela implique de constituer des équipes solides en les responsabilisant tout en les guidant, en les associant à la définition des objectifs et en les incitant à contribuer activement aux prises de décision et aux résultats.

Les membres de AWI ont constaté que la plupart des organisations se sont rapidement adaptées à la nécessité du télétravail pour une majorité de leurs collaborateurs. Cependant, ils sont d'accord pour dire que ce n'est que le début de la révolution du workplace pour beaucoup d'entre elles, et que ces dernières devront changer leurs stratégies de management afin que les équipes travaillent aussi bien virtuellement qu'elles ne le faisaient depuis leur bureau.



« Les organisations ont de plus en plus besoin de libérer leurs ressources en 'knowledge' plutôt que de les contrôler et de les manager » a ajouté Andrew Mawson. « Le rôle du leadership est de créer les conditions propices à la croissance et de bien orienter l'énergie déployée. Dans un modèle plus virtuel, il est plus compliqué d'adopter les modes opératoires précédemment appliqués. De nouvelles pratiques sont nécessaires pour garantir la réussite d'un monde virtualisé ».

Pour plus d'information

Céline Chaverot

Senior Associate AWA Paris

Advanced Workplace Associates (AWA)

cchaverot@advanced-workplace.com

+33 (0) 6 74 79 46 31

A propos de Advanced Workplace Institute (AWI)

Créé en 2009, AWI a pour vocation d'accompagner les managers quels que soient leurs profils (notamment Opérations, Immobilier, FM, RH et IT) dans leur parcours vers un nouveau modèle de **Workplace Management**.

Le Workplace Management concerne toutes les expertises nécessaires à la conception et au déploiement adéquat, efficace et économique de la '**Workplace Experience**' qui aligne les collaborateurs avec les stratégies d'entreprise pour un accomplissement optimum de leur travail au quotidien quel que soit le lieu où ils se trouvent.

BP, Google's Deep Mind, Willis Towers Watson et Zurich Insurance Group font notamment partie des membres AWI.

A propos de Advance Workplace Associates (AWA)

Créé en 1992, AWA, agence de conseil experte en **Agile Workplace, Agile Working & Change Management** basée à Londres, New-York et Paris, accompagne les organisations dans la transformation et l'optimisation de la performance de leur environnement de travail.

Méthodologie :

Pour mener à bien ses travaux de recherche sur la 'Virtual Workforce', CEMBa a utilisé quatre bases de données pour identifier les études académiques déjà réalisées : ABI/INFORM Global (ProQuest), Business Source Premier (EBSCO), PsycINFO (Ovid) et Google Scholar. La recherche a été effectuée sur la base des filtres suivants :

1. Rapports universitaires (passés en revue par ses pairs)
2. Publiés entre 1980 et 2020 pour les méta-analyses et de 2010 à 2020 pour les études principales
3. Articles publiés en anglais

La recherche initiale a été effectuée sur la base de mots-clés identifiés au travers de 350 études dont la pertinence a été vérifiée grâce aux titres et résumés. En cas de doute ou de manque d'information, l'étude a été conservée, et les publications en doublon ont été retirées. Cette première phase a généré 16 méta-analyses (une étude des études) et 51 études principales (une étude indépendante). En deuxième lieu, les études ont été passées en revue et sélectionnées pour être intégrées dans les conclusions des travaux de recherche sur la base du texte intégral en utilisant les critères suivants :

1. **Type d'études** : quantitatives et empiriques
2. **Évaluation** : études évaluant les relations entre les attributs des équipes, les facteurs contextuels et les résultats
3. **Contexte** : études sur le Workplace



4. **Niveau de fiabilité** : études notées niveau C ou au-dessus¹

- a. Niveau A : études vérifiées de manière aléatoire
- b. Niveau B : études vérifiées de manière non aléatoire avec un pré-test
- c. Niveau C : études vérifiées sans pré-test ou études non vérifiées avec un pré-test
- d. Niveau D : études non vérifiées sans pré-test
- e. Niveau X : opinion d'expert, avec une vérification de la documentation non systématique

Par ailleurs, les critères suivants ont été utilisés pour approfondir l'analyse des études retenues :

- Études sur les drivers/facteurs en faveur de l'utilisation et du déploiement du travail virtuel
- Études sur les équipes travaillant dans un monde virtuel
- Études sur les équipes d'étudiants virtuels ou les groupes de formation virtuelle
- Études sur les outils utilisés pour accompagner les équipes virtuelles

Cette deuxième phase a généré un total de 10 méta-analyses et 35 études principales. Ces 10 méta-analyses ont couvert 715 études, bien que certaines empiètent sur d'autres quand les études initiales ont été reprises dans plus d'une méta-analyse. Le nombre d'études ayant fait l'objet de méta-analyses va de 19 à 150. Le nombre total d'études initiales qui a constitué la base des travaux de recherche est par conséquent de 750.

¹ Le plan de recherche sur les études concernées a systématiquement été évalué et classé selon la classification de Campbell et de Petticrew (Petticrew & Roberts, 2006 ; Shadish, et al., 2002)