

Édito de Daniel Cortesi

Crise, équipe et présence

Depuis le 18 Mars 2020, les notions de « présentiel » et « distanciel » ont pris une place prépondérante dans les préoccupations des entreprises : impacts sur l'organisation, le fonctionnement, la performance ... Mais l'approche prégnante de ce paradigme occulte un enjeu fondamental : **le renforcement des équipes, ou, bâtir des collectifs au-delà de la juxtaposition des individus**. Nous verrons que cette notion de collectif ne peut se renforcer que par un développement d'une **véritable culture de la présence** ... quelle que soit la proximité géographique.

La crise sanitaire actuelle a mis en avant l'intérêt du travail à distance. Celui-ci se développe : « 20% des salariés des entreprises de plus de 10 salariés en Juin 2020 (1), alors qu'il était évalué entre 8% et 17% (2) », avec son florilège d'appréciations sur des plans :

- financier : « c'est l'occasion de réduire nos frais de structures /m2),
- structurel : « on se rend compte que l'on peut faire avec beaucoup moins de salariés »,
- managérial : « il est difficile de contrôler le travail réalisé »,
- organisationnel : « les décisions se prennent plus vite ».

Mais il nous semble que ces regards occultent un enjeu essentiel : **renforcer les collectifs de travail**. Une équipe professionnelle n'est pas une organisation naturelle (au sens d'une famille), sa structure est en mutation permanente, et comme le dit Régis Debray* : « **ça consiste à faire famille avec ceux qui ne sont pas de la famille, ça consiste à faire du nous avec un eux** », quelque chose de plus grand qu'une somme des individualités.

Au-delà des systèmes de fonctionnement, opérationnel et décisionnel, construire ce « nous » relève **d'une transformation culturelle basée sur la qualité de présence de chacun au sein des collectifs : une manière d'être ensemble.**

Au-delà de la distance et de la proximité géographique, nous affirmons que la puissance d'un collectif de travail passe par l'audace de:

- ressentir et penser différemment (si c'est le cas) pour chacun
- assumer et poser ses différences de regards sur une situation, au coeur du collectif ou du groupe,
- accueillir et construire à partir de ces nouveaux éléments.

Pour les managers, la responsabilité est importante : favoriser cette transformation culturelle, se dévoiler soi-même, créer des espaces et des conditions pour que cette présence s'exprime, ne pas craindre la confrontation, les conflits etc.

Ainsi, ce n'est pas tant l'organisation du travail (présentiel / distanciel) qui va transformer la société, mais d'abord le chemin de chacun vers l'autonomie, au sein des collectifs, qui en sera la pierre angulaire. Devenir soi-même et changer la vie feraient ainsi partie d'une seule et même démarche.

La crise actuelle nous présente une formidable opportunité ; sachons, chacun à sa place, ensemble, favoriser ce mouvement.

***Régis Debray** : 3e Colloque de psychologie et psychopathologie de l'enfant, organisé par la Fédération française des psychologues et de psychologie, et présidé par François Marty. Le thème du colloque, qui s'est tenu du 8 au 10 octobre 2009, était : « Aux sources de la violence. De l'enfance à l'adolescence »

(1) Elisabeth Borne, Ministre du travail, de l'emploi et de l'insertion -France Inter le 6 Octobre 2020,

(2) Observatoire du télétravail