

Favoriser la cohésion sociale à l'ère du numérique

Informations sur l'étude de cas :

Organisation : UpWORK (créée en 2015 à partir d'Elance)

Taille : 798 employé·es, 2022 freelance ou contractuel·les, avec des employé·es dans plus de 800 villes. (2021)

Localisation : États-Unis (San Francisco)

Secteur : Économie numérique

Contexte opérationnel

Upwork est une plateforme de travail en ligne qui met en relation des entreprises avec des freelances pour des projets à court ou long terme. La majorité des employé·es d'Upwork travaillent à domicile. L'entreprise a adopté un modèle de travail à distance bien avant que celui-ci ne devienne une tendance mondiale. En tant que plateforme dédiée au freelancing et au travail à distance, Upwork défend une méthode de travail flexible et décentralisée, qui se reflète également dans ses propres pratiques internes. Le travail à distance fait partie de la culture de l'entreprise depuis sa création en 1998, lorsqu'elle s'appelait encore « Elance ».

Selon Hayden Brown, Présidente et Directrice générale d'Upwork, la pandémie de COVID-19 a été une opportunité : « C'était vraiment le moment de dire : nous allons tirer parti des atouts de notre équipe, qui sait travailler à distance et le fait très bien », a-t-elle déclaré. « Et je vais m'appuyer sur ma marque en tant que nouvelle PDG pour mettre l'accent sur la communication, la clarté, la transparence, amplifier tout cela d'un seul coup et m'assurer que tout le monde entend ma voix et celle de notre équipe de direction. »

Problème et opportunité

L'entreprise dispose de deux sites pour la collaboration et la socialisation, et le télétravail est la principale pratique pour la plupart des membres de l'équipe. L'entreprise a développé une approche du travail favorable au télétravail, et les employé·es ont la possibilité de travailler depuis leur domicile ou de se rendre au bureau. Dans le *rapport Upwork Future Workforce Report 23*, les chiffres ont montré l'importance du télétravail pour les employé·es. De plus en plus de salarié·es souhaiteront avoir la possibilité de travailler à distance sinon à temps plein, mais le cadre d'une organisation plus flexible. Une étude menée en 2024¹ aux États-Unis montre que 12,7 % des salarié·es travaillent entièrement en distanciel, et que 30 % bénéficient d'un modèle hybride. Les expert·es prévoient que ces chiffres passeront respectivement à 30 % et 60-65 % dans dix ans.

Pour les employeurs, le télétravail pourrait être une option plus avantageuse et plus rentable, à condition que les managers prennent en compte le fait que les personnes travaillant à distance sont confrontées à des défis différents, tels que les décalages horaires, les

¹ <https://www.justworks.com/blog/future-of-remote-work-and-working-from-home>

malentendus liés à la communication par e-mail, qui peuvent accroître les risques d'erreurs de compréhension, ainsi que le risque de se sentir isolé·e. Mais du côté positif, les deux parties peuvent en tirer des avantages : les organisations économisent sur les coûts liés aux locaux et à l'immobilier, elles peuvent recruter des talents sur le marché mondial et diversifier leur main-d'œuvre. Pour les employé·es, les gains se traduisent par un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, moins de stress et un sentiment accru d'engagement.

Upwork développe actuellement un nouveau modèle : l'entreprise « *hub* ». Avec l'augmentation de la pratique du freelance par les jeunes générations, Upwork vise à intégrer la main-d'œuvre des entreprises avec des talents freelances externes. Dans ce modèle, la plupart des employé·es travaillent « dans le cloud », qu'il s'agisse d'employé·es de l'entreprise ou de freelances. Comment Upwork peut-elle maintenir le lien et favoriser une culture d'engagement et de fidélisation parmi les membres du « *hub* » et bénéficier de tous les avantages du travail à distance sans en subir les écueils ?

Ce qui a été fait

Upwork déploie plusieurs approches pour maintenir les liens sociaux et encourager la collaboration entre ses employé·es en télétravail. Mais l'état d'esprit est essentiel, et la confiance est primordiale : envers les employé·es, perçu·es comme des professionnel·les suffisamment engagé·es pour fournir ce que l'on attend d'elles et eux. Ensuite, il faut passer d'une approche axée sur le « temps passé au bureau » à une approche axée sur les résultats. Les équipes veulent de l'autonomie et de la flexibilité pour améliorer leur productivité.

Plusieurs actions ont été mises en place.

1. Créer des liens à l'aide d'outils de collaboration à distance (Slack, Zoom, Microsoft Teams...) pour participer à des activités de team building, socialiser et parler de sujets personnels afin d'éviter le sentiment de solitude et d'exclusion.
2. Favoriser une culture d'équipe solide, même en distanciel : c'est une démarche nécessaire pour favoriser le sentiment d'appartenance, encourager la collaboration et motiver les individus à surmonter leurs différences lorsque des problèmes surviennent. Si les dirigeant·es d'entreprise pouvaient penser que la culture d'entreprise se construisait uniquement entre les quatre murs d'un bureau, une enquête menée par Gartner en 2021 a révélé des résultats inattendus. Elle montre que plus de la moitié (53%) des personnes travaillant à distance et qui bénéficient d'une plus grande flexibilité en termes de lieu, d'horaires et de modalités de travail déclarent avoir un fort sentiment d'appartenance à la culture de leur entreprise. Les valeurs d'Upwork sont basées sur la confiance, l'encouragement à l'autonomie et à la collaboration, ainsi que sur la transparence et la communication ouverte.
3. Événements sociaux virtuels (jeux en ligne, quiz, discussions ouvertes).
4. Rituels d'équipe avec des réunions régulières pour discuter des projets en cours, mais aussi de la vie quotidienne, ainsi que des cafés virtuels.
5. Séminaires et événements en présentiel : l'entreprise fonctionne sur la base du télétravail, mais les réunions en présentiel permettent aux employé·es de créer des liens grâce à des ateliers collaboratifs, des sessions de team building ou des dîners de

groupe. Ces événements sont considérés comme très importants pour la cohésion du groupe.

6. Outils de gestion de projet et de collaboration tels que des plateformes collaboratives (Asana, Trello, Jira) pour développer la collaboration en ligne.

Upwork utilise plusieurs outils et méthodes pour mesurer la cohésion sociale et l'engagement de ses employé·es en télétravail, tels que des enquêtes de satisfaction, *l'Employee Net Promoter Score*, des outils de feedback en temps réel comme des sondages ponctuels ou encore l'analyse des interactions en ligne à partir des données des outils de gestion de projet. Upwork recueille des informations à partir de l'analyse du taux de participation aux événements sociaux en ligne et aux rituels des équipes, en plus des indicateurs classiques des ressources humaines tels que le taux de rétention et de *turnover* du personnel.

Résultats

En combinant ces méthodes, Upwork obtient une vue d'ensemble de la cohésion sociale au sein de l'entreprise et peut adapter ses pratiques afin de favoriser un meilleur environnement collaboratif.

Upwork n'a pas été officiellement certifiée « Great Place to Work », mais bénéficie d'une bonne réputation en termes de satisfaction des employé·es, grâce à son environnement flexible et au télétravail. L'entreprise est notée 4,2 sur 5 par le site Indeed, avec 437 avis et une note de 4,3 pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de 3,9 pour la gestion et la culture d'entreprise.

Les avis des employé·es sur des plateformes telles que Glassdoor sont généralement positifs. En 2023, l'entreprise avait une note de satisfaction des employé·es de 4,3/5 sur Glassdoor, avec des commentaires soulignant sa flexibilité, sa culture d'entreprise collaborative et l'engagement de sa direction.

L'entreprise développe le modèle de *hub*, reconnaissant, au moins aux États-Unis, l'essor du freelancing, en particulier chez les jeunes, puisque 60 % des freelances travaillent à distance et que les jeunes générations considèrent le freelancing comme une option de carrière viable. Dans ce modèle organisationnel, l'analyse des données RH est très importante pour accompagner les employé·es en distanciel et les maintenir motivé·es et engagé·es. L'importance des RH est soulignée dans une récente interview (2024) de Jessica Reeder, Directrice de l'efficacité organisationnelle à distance chez Upwork, qui estime être responsable de poser les bases d'une norme d'excellence pour le travail à distance afin qu'Upwork puisse offrir à ses employé·es la « meilleure expérience possible » en matière de travail à distance.

Références

<https://www.upwork.com/resources/remote-work-strategy>

<https://www.justworks.com/blog/future-of-remote-work-and-working-from-home>

<https://www.upwork.com/mc/documents/2023-impact-report.pdf>

<https://www.hr-brew.com/stories/2024/02/20/upwork-tapped-this-hr-pro-to-make-remote-work-best-in-class>