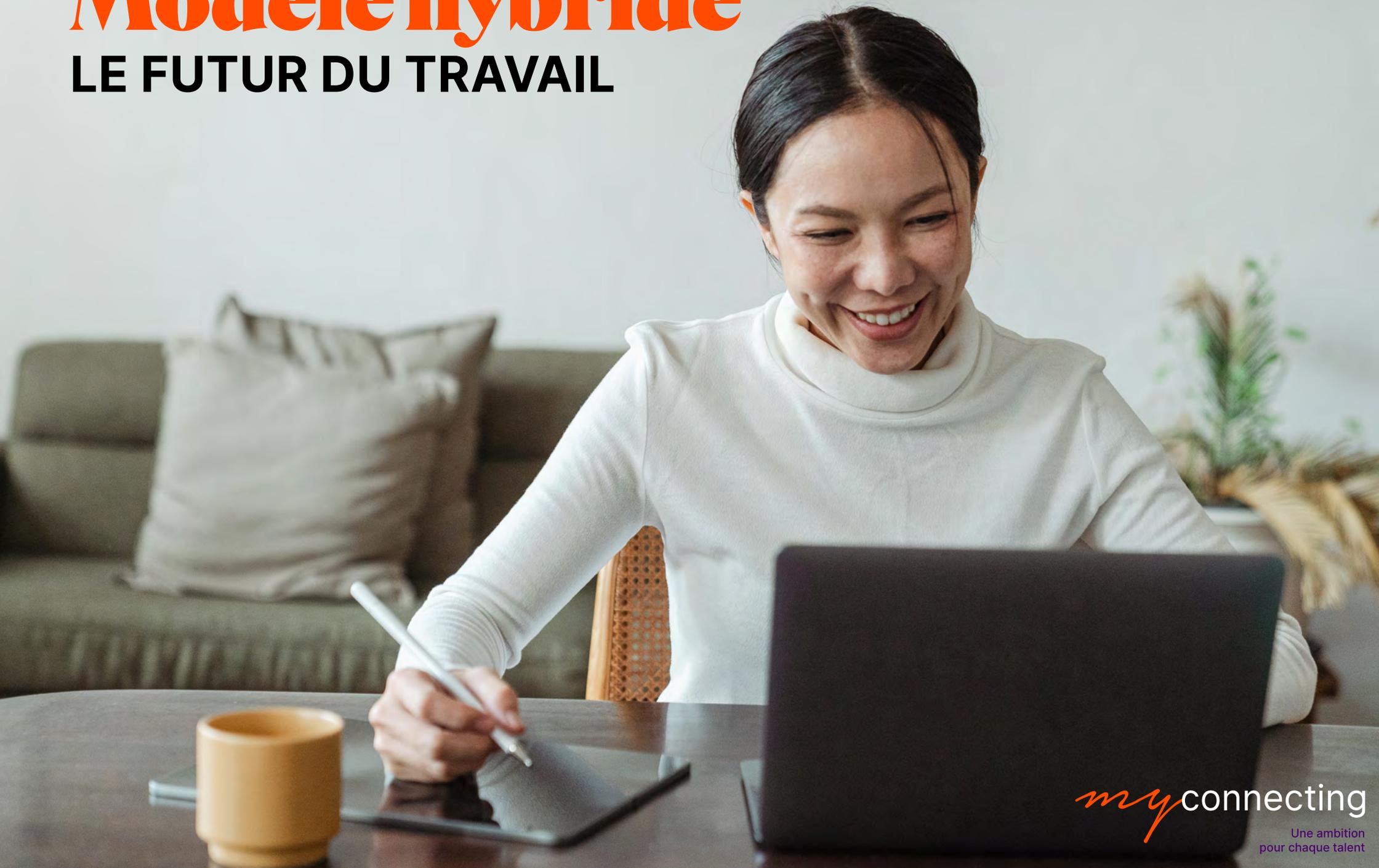


Modèle hybride

LE FUTUR DU TRAVAIL



*my*connecting

Une ambition
pour chaque talent

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL	4
COMMENT RÉUSSIR SA TRANSFORMATION HYBRIDE ?	5
MANAGEMENT HYBRIDE EFFICACE.....	7
UTILISER DES OUTILS DE COLLABORATION POUR FACILITER LE TRAVAIL HYBRIDE	9
LES AVANTAGES DU TRAVAIL HYBRIDE	11
FLEX OFFICE : REPENSER LE BUREAU POST-COVID	13

INTRODUCTION

La pandémie de Covid-19 a provoqué un bouleversement dans le monde du travail avec notamment un recours massif au télétravail par les entreprises afin d'assurer la continuité de leurs activités économiques. Désormais, le modèle hybride alliant retour au bureau et télétravail s'impose en tant que mode de travail le plus adapté dans le contexte sanitaire actuel.

On appelle cela « la nouvelle normalité ». C'est-à-dire le fait d'accepter que depuis un an, nous ne travaillons plus dans des conditions normales... et que c'est bien parti pour durer. Tous les spécialistes du monde du travail le disent : si la situation actuelle est exceptionnelle, il n'y aura pas de retour vers le passé une fois la crise terminée. Bien sûr, le 100% télétravail pour tous est impossible, mais l'univers professionnel de demain sera majoritairement hybride. Les salariés auront la possibilité d'exercer dans différents espaces, selon les moments de la semaine, voire de la journée.

Commencer chez soi le matin, passer au bureau, aller assister à une réunion d'équipe dans un espace de coworking... pourraient bien devenir le quotidien des salariés.

L'objectif global d'un modèle hybride est de répondre au large éventail de besoins des employés, qu'il s'agisse du besoin de se concentrer ou de collaborer, ou de la nécessité de concilier travail et vie personnelle.

Dans ce livre blanc, découvrez comment mettre ne place le travail hybride, comment faire évoluer la culture de l'entreprise, les dynamiques des équipes ainsi que les pratiques managériales.

Bonne lecture !

MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL



Le télétravail rentre dans les mœurs

Le télétravail fait désormais partie du quotidien d'un très grand nombre de français, conséquence du confinement imposé par le gouvernement pour endiguer la propagation du coronavirus. Pour répondre à ces nouvelles exigences, le choix d'un management hybride s'est imposé de lui-même afin de pouvoir manager dans la complexité.

Il y a un changement culturel qui s'opère en France. Alors que le télétravail suscitait quelques craintes de la part des managers, ces derniers ont pu constater de réels bénéfices en le mettant en place même si les entreprises ont été forcées de le faire. Maintenant à la fois les managers et les salariés voient le télétravail sous un meilleur jour.

Mettre en place le télétravail : dimensions à évaluer

Avant de décider si on peut mettre en place le télétravail pour une équipe il faut se poser les questions suivantes afin de s'assurer que les conditions soient réunies pour continuer à maintenir un niveau d'efficacité et de productivité excellent :

- Quelles sont les tâches réalisables en télétravail ?
- Quels impacts sur le service ?
- Quels sont les savoir-faire de l'équipe ?
- Quels sont les savoir-être de l'équipe ?

COMMENT RÉUSSIR SA TRANSFORMATION HYBRIDE ?

Pour mettre en œuvre un modèle de travail hybride qui encourage la productivité, l'engagement et la collaboration entre les employés travaillant à partir de différents emplacements, les responsables doivent intégrer ces pratiques :

Transparence dans les politiques de travail hybride

Mettez en place des politiques qui décrivent clairement ce que l'on attend de votre main-d'œuvre. Si certains membres du personnel sont autorisés à travailler à distance mais que d'autres ne le sont pas, les collaborateurs doivent connaître la justification de cette décision pour éviter les conflits et le ressentiment. Les questions auxquelles répondre comprennent :

- combien de jours les gens doivent-ils être sur place ?
- quel travail se fait mieux en personne que virtuellement ?

- certains membres du personnel doivent-ils être au bureau en même temps pour les réunions et la collaboration ?

Il est important d'obtenir des retours sur les nouvelles politiques et d'apporter des modifications au fur et à mesure que vous avancez jusqu'à ce que vous ayez trouvé un modèle hybride qui vous convienne le mieux.

Horaire de travail hybride

Tout comme de nombreuses entreprises ont des rotations pour différents modèles de travail, considérez la même chose pour vos travailleurs hybrides. Cela peut éviter aux employés d'être toujours sur place avec les mêmes personnes ou d'être seuls au bureau alors que tout le monde travaille à domicile.

Vous pouvez utiliser des calendriers partagés, afin qu'ils sachent quand les gens prévoient d'être au bureau.

Répartition des tâches

Les chefs d'équipe peuvent optimiser les horaires en fonction du type de travail le mieux adapté au bureau ou à la maison.

Les tâches asynchrones sont celles que vous pouvez effectuer sans l'intervention des autres, comme la saisie de données ou la création d'une présentation en solo. Ceux-ci sont idéaux pour être faits à la maison, où les gens peuvent planifier de grands blocs de temps ininterrompus. Les tâches synchrones, en revanche, sont mieux adaptées à un environnement de bureau. Ce sont des emplois qui nécessitent une collaboration de groupe, un brainstorming, un échange à bâtons rompus ou de la créativité.

La confiance

La confiance est le fondement de tout lieu de travail hybride. Même après le succès du télétravail pendant la pandémie, certains managers pensent encore que

COMMENT RÉUSSIR SA TRANSFORMATION HYBRIDE ?

les télétravailleurs profitent de leur liberté et font preuve de relâchement. Les managers doivent faire confiance à ceux qui travaillent à distance pour effectuer leur travail sans microgestion.

Les recherches montrent que les employés qui se sentent en confiance sont 76 % plus engagés que ceux dont le niveau de confiance est faible. Apprendre à lâcher prise peut créer un environnement de travail plus serein, en particulier pour les travailleurs à distance qui ont souvent l'impression de devoir consacrer plus d'heures pour prouver qu'ils travaillent dur. Cela dit, vous devez toujours vérifier régulièrement avec eux pour vous assurer qu'ils sont heureux.

La communication

La communication avec les travailleurs à distance est différente de celle sur site et peut nécessiter plus de réflexion. Vous aurez peut-être besoin de contacts plus fréquents pour voir comment les

gens gèrent le travail à domicile et s'ils ont besoin d'un soutien supplémentaire, que ce soit plus d'informatique, une meilleure chaise ou des conseils de pleine conscience.

Il peut être utile d'effectuer des sondages réguliers et des sessions en tête à tête qui vous donnent un retour instantané sur l'engagement et le moral des employés dans un environnement de travail hybride. Montrez que vous accueillez l'honnêteté et les expressions de vulnérabilité et que tout le monde a une voix.

Inclusion

Réfléchissez bien à l'inclusivité et à la façon dont les équipes peuvent travailler ensemble de manière transparente dans une configuration hybride. Il est essentiel de ne pas aggraver les inégalités existantes en mettant à l'écart ceux qui travaillent principalement à distance, par exemple les parents qui travaillent et les personnes handicapées. Il existe

souvent un préjugé inconscient contre les travailleurs à domicile, alors assurez-vous qu'ils ont les mêmes opportunités et qu'ils se sentent aussi valorisés que ceux qui retournent au bureau.

Les managers doivent également accorder une attention particulière à l'intégration des nouvelles recrues afin qu'elles ne se sentent pas exclues et incapables de nouer des relations avec leurs collègues. Au départ, c'est peut être une bonne idée pour eux de passer du temps sur site aux côtés de leurs collègues qui peuvent les encadrer et répondre à toutes leurs questions, en s'assurant qu'ils se sentent inclus dans votre nouveau lieu de travail hybride.

MANAGEMENT HYBRIDE EFFICACE

Types de management hybride

Le management classique et le management à distance ne font pas appel aux mêmes leviers que ce soit en matière de communication ou d'organisation mais se rejoignent sur certains points. Il faut que le manager qui dirige une équipe hybride fasse émerger son propre style de management dans lequel le management classique et celui à distance s'emboîtent au lieu de faire alternativement l'un ou l'autre style de management.

Les configurations types de management hybride et les risques associés :

Le manager à distance avec son équipe sur site : les risques associés sont l'isolement du manager, le surcontrôle managérial, une faible proximité, éloignement de la réalité terrain...

Manager isolé et collaborateurs isolés : difficulté dans la communication, moins d'échanges entre collaborateurs,

cohésion d'équipe fragilisée.

Équipe partiellement à distance : management à deux vitesses entre ceux sur place et à distance.

Collaborateurs sur site et collaborateurs isolés : « oublier » les isolés, tâches couvertes en doublons, absences mal gérées

Les piliers du management hybride

Organiser l'activité de l'équipe hybride

Le management demande une organisation spécifique. IL ne faut pas tomber dans le piège d'avoir une organisation pour du management à distance une autre pour du management en présentiel. Il s'agira aussi de hiérarchiser les tâches mais également voir lesquelles peuvent être réalisées en télétravail.

Renforcer le management par objectif

Il faut plus s'intéresser aux résultats plutôt que la manière par laquelle on y arrive. Ce type de management s'oppose à celui plus classique qui se concentre sur les tâches. Les collaborateurs ont des objectifs à atteindre, à condition que ceux-ci soient réalistes et mesurables, et ainsi le focus est sur les résultats plus que sur les moyens ou les horaires de travail.

Arbitrer les demandes de télétravail

Parmi les nombreuses décisions que doit prendre le manager s'ajoute celle d'accepter ou non une demande de télétravail. Le confinement a permis un certain nombre de conditions exceptionnelles (présence des enfants notamment) qui rentreront en ligne de compte lorsqu'il s'agira de valider une demande de travail à distance. Il faudra être également vigilant à ce que certains collaborateurs n'en abusent pas.

MANAGEMENT HYBRIDE EFFICACE

Renforcer l'attention sur les risques psycho-sociaux

Il faut être vigilant et faire attention aux risques psycho-sociaux (identifier les signaux faibles) qui peuvent prendre plusieurs formes. Le sentiment d'isolement peut engendrer les problèmes psycho-sociaux. Il peut également y avoir une perte de sens et de la démotivation.

Développer l'autonomie et responsabiliser

Le collaborateur ne doit pas être un simple exécutant. Il doit s'approprier ses objectifs et de ce fait cela va le responsabiliser.

Faire coopérer et collaborer

Un des risques d'une équipe hybride est de voir se déliter la cohésion d'équipe et le fait de favoriser la collaboration et la coopération entre collègues peut parer à cela.

Rendre chacun porteur d'une mission

Rendre les collaborateurs porteurs de projet va permettre de créer du lien entre eux. Cela contribue également à renforcer la cohésion d'équipe.

Manager la compétence

Il s'agit de poser le cadre pour laisser s'exprimer les talents. Les managers doivent se mettre au service de leur équipe. Ensuite, il faut cartographier les talents pour pouvoir mettre en place un plan de développement des compétences efficace

Renforcer le mode projet

Que ce soit pour des clients internes ou externes, le mode projet permet de d'activer les compétences des collaborateurs tout en avançant ensemble vers un même objectif. Cela permet également d'apporter un sentiment de responsabilisation plus forte chez le collaborateur et plus de performance que le manager peut encadrer et optimiser.

Maîtriser le flux d'information

Il faut avoir les bons outils de communication et de collaboration afin de maîtriser le flux d'information pour des équipes hybrides. Il faut éviter le trop plein d'outils pour justement se préserver des déperditions dans la communication qui doit encore plus être maîtrisée dans le cas d'une équipe qui a des collaborateurs en partie à distance et en partie en présentiel.

UTILISER DES OUTILS DE COLLABORATION POUR FACILITER LE TRAVAIL HYBRIDE

Identifier des solutions qui imitent les réunions en personne

Heureusement, il existe une abondance de technologies d'IA qui rendent le travail à distance tout aussi (sinon plus) efficace que d'être au bureau : outils qui affichent le nom de quelqu'un à l'écran, reconnaissance faciale, fonctionnalité de gestuelle, outils de transcription, etc.

Les outils de transcription, par exemple, peuvent changer la donne, et pas seulement pour les personnes présentes. C'est un excellent outil pour ceux qui sont chargés de prendre des notes, car nous savons tous à quel point il peut être difficile de prendre des notes en temps réel sans manquer certaines parties de la conversation. Mais aussi, si quelqu'un manque une réunion, il peut rapidement se rattraper par la suite en lisant simplement la transcription.

Webex et BlueJeans ont récemment ajouté une fonctionnalité qui capture

les mouvements de la main afin que les participants puissent réagir aux orateurs sans dire un mot. Par exemple, si le manager pose une question, quelqu'un peut lever le pouce avec sa main et une émoticône « pouce levé » apparaîtra sur son écran pour que tout le monde puisse la voir.

Choisir un outil qui réponde aux besoins des collaborateurs

Il y a tellement d'outils sur le marché qui répondent à un besoin spécifique, qu'une entreprise finit par en utiliser plusieurs pour répondre à tous ses besoins. Il existe un outil de visioconférence, un outil de tableau blanc, un outil de gestion de projet, un outil de communication, cela devient tout simplement trop difficile à gérer pour les employés. Il existe des outils qui ont trouvé de bons moyens de fusionner deux ou trois des fonctionnalités, mais il n'y a toujours pas une solution qui relie intrinsèquement tout ensemble.

Choisir des technologies qui fonctionnent pour tout le monde

Les outils que vous sélectionnez doivent s'adresser à tous les niveaux de travailleurs, et pas seulement aux férus de technologie. Intuitif, rapide à mettre en œuvre et facilement intégrable sont des incontournables. Et assurez-vous que les outils soient inclusifs. La plupart des plates-formes incluent des fonctionnalités d'accessibilité qui aident également les employés aveugles ou sourds à participer, notamment le sous-titrage, les lecteurs d'écran et les loupes. Et si vous rencontrez des employés ou des clients qui parlent une autre langue, Avaya, Zoom et Webex peuvent traduire en temps réel.

UTILISER DES OUTILS DE COLLABORATION POUR FACILITER LE TRAVAIL HYBRIDE



Tout numériser

Dans un monde où chacun travaille dans un endroit différent, il est essentiel de s'assurer que tout est accessible en ligne. La messagerie étant numérisée, cela facilite le partage. Le dernier outil de collaboration à numériser est le tableau blanc. C'est un domaine qui est très mal compris et qui a connu une évolution considérable. Par exemple, le tableau Webex de Cisco permet aux utilisateurs de joindre des « notes autocollantes » virtuelles comme ils le feraient avec un tableau physique. Avaya et Zoom ont tous deux des tableaux blancs virtuels intégrés à leurs produits de réunion pour un accès rapide.

LES AVANTAGES DU TRAVAIL HYBRIDE

Un modèle de travail hybride bien pensé peut être excellent pour la collaboration, la productivité et la satisfaction des employés. Les raisons d'adopter un modèle hybride comprennent :

Santé publique

Les restrictions liées à la Covid, y compris la distanciation sociale, sont toujours en place dans le pays, et il y a encore beaucoup d'anxiété à l'idée de retourner dans les bureaux. Le travail hybride permet d'avoir une certaine présence au bureau tout en aidant les gens à se sentir en sécurité.

Ceci est particulièrement critique pour les personnes qui sont les plus à risque notamment en raison de comorbidités. Un lieu de travail hybride peut également réduire la propagation des maladies, car les employés peuvent choisir de travailler à domicile s'ils ne se sentent pas bien.

Un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Avec le travail hybride, vous offrez au personnel la possibilité d'atteindre un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, avec moins de stress, moins de trajets domicile-travail et plus de temps pour des activités autres que le travail.

Beaucoup d'employés déclarent qu'ils aimeraient travailler à distance au moins de temps en temps, et beaucoup préfèrent un modèle de travail hybride car cela leur donne la liberté de choisir l'endroit où ils se sentent le plus à l'aise pour travailler.

Un vivier de talents plus large

Si votre organisation propose une combinaison de travail au bureau et à distance, vous pourrez élargir votre réseau de talents et attirer des personnes qui, autrement, n'auraient pas postulé un emploi chez vous. Cela signifie que vous ne serez plus limité à embaucher des

employés dans la région.

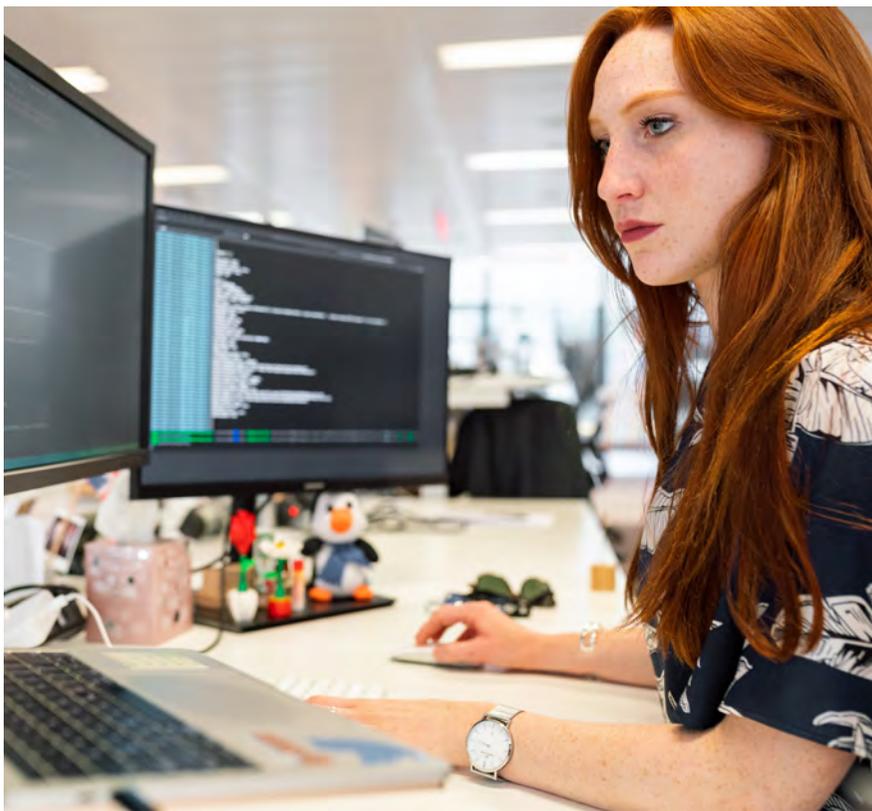
Une plus grande productivité

Même avant que la pandémie ne frappe, les recherches suggéraient que le travail à distance pourrait augmenter la productivité. Les employeurs ont pu constater les avantages du télétravail. En effet, après avoir adopté des pratiques de travail à distance pendant la pandémie, de nombreux chefs d'entreprise ont constaté que leurs organisations étaient au moins aussi productives qu'avant.

Satisfaction des employés

Le travail hybride est populaire auprès des employés en raison de la possibilité de travailler en dehors du bureau au moins une partie du temps. Certaines personnes préfèrent l'ambiance du bureau, tandis que d'autres aiment la tranquillité d'être à la maison. Le travail hybride peut offrir la meilleure expérience employé aux deux groupes.

LES AVANTAGES DU TRAVAIL HYBRIDE



Économies sur les frais de bureau

Le télétravail réduit le besoin d'espace de bureau, ce qui permet aux organisations d'économiser beaucoup d'argent, à la fois en termes de taille de bureau et de coût d'entretien du bâtiment. Les économies sur les services comme le chauffage et la climatisation, ainsi que sur l'impression et la papeterie, peuvent être substantielles.

Une énorme opportunité de changer de culture

S'il y a une lueur d'espoir au cours des deux dernières années, c'est que la pandémie a entraîné un changement positif dans l'état d'esprit de tout ceux concernés vers une culture du travail à partir de n'importe où. Il a été démontré que les chefs d'entreprise peuvent faire confiance à la plupart des gens pour travailler de leur propre initiative et, dans de nombreux cas, ont cultivé des relations plus attentionnées entre les managers et leurs équipes.

Un lieu de travail hybride peut également aider à créer une culture résiliente en vous préparant à de futures perturbations. Avec de nombreux employés travaillant déjà à domicile, vous pouvez facilement revenir à une opération entièrement à distance si nécessaire.

FLEX OFFICE : REPENSER LE BUREAU POST-COVID

Les espaces de travail flexibles sont de plus en plus présents dans les entreprises françaises. L'open space, longtemps la norme, laisse peu à peu sa place à un nouvel environnement de travail : le **flex office**. Dans cette nouvelle organisation de travail, les collaborateurs ne disposent pas de poste de travail fixe. Dites adieu à la sédentarité, désormais place au salarié nomade. Accompagné de son ordinateur ou de sa tablette, celui-ci pourra se balader entre un poste de travail, une alcôve ou un espace bulle, voire dans des lieux plus informels comme la cafétéria ou un espace de création pour stimuler la créativité et le partage des idées.

Le flex office a tout pour séduire : mobilité des salariés, réduction des coûts immobiliers, augmentation de la productivité, bien-être au travail... Ce modèle fait certes des émules, mais il se heurte aussi à des difficultés quant à sa mise en place. En effet, les managers devront trouver leurs marques, on peut se

retrouver avec des salariés déboussolés et encourir, mine de rien, des frais de réaménagement.

En 2018, une étude Parella/Esquisse montrait que **22,5% des entreprises franciliennes du tertiaire** avaient mis en place le flex office en 2018. Aujourd'hui, avec la Covid-19, beaucoup d'entreprises, notamment les grands groupes comme Suez, BNP, Sanofi, L'Oréal, SNCF, Axa France, Bouygues, SFR, Engie ou encore la Société Générale, ont déjà sauté le pas, à des degrés divers. Certains estiment que des bureaux nus seraient bien plus faciles à désinfecter tous les soirs, ce qui permettrait une meilleure sécurité sanitaire.

On peut supposer que les postes de travail fixes vont progressivement disparaître, un processus probablement accéléré par la pandémie, qui pousse les salariés à travailler à distance. Des études ont montré que beaucoup d'entre

eux ont développé un **goût pour la flexibilité au travail**, au profit d'autres manières d'appréhender les espaces de travail, comme opter pour un flex office.

Les avantages du flex office

Réduction des coûts : l'espace moyen requis occupé par les postes de travail d'une entreprise est beaucoup plus petit lorsque l'on travaille dans un bureau flexible, ce qui entraîne des coûts de location d'espace de travail inférieurs.

Un coup de pouce à la créativité : Il a été prouvé que pouvoir travailler librement et sortir de la routine permet aux travailleurs de trouver plus facilement de nouvelles perspectives et idées !

Amélioration de la productivité : pouvoir choisir un espace de travail, ou ambiance de travail, dans lequel nous nous sentons à l'aise a un impact direct sur l'amélioration de la qualité de vie au travail, qui à son tour améliore notre productivité.

FLEX OFFICE : REPENSER LE BUREAU POST-COVID

Moins de contraintes, plus d'espaces collaboratifs : la multiplication des espaces communs et collaboratifs favorise les échanges entre équipes transverses, améliore la coordination des équipes et facilite les projets d'équipe.

Plus de propreté et d'hygiène : fini les postes de travail en désordre, avec un enchevêtrement de dossiers, cachant on ne sait quel reste de déjeuner ou encore des mouchoirs usagés ! Le fait de ne pas avoir de poste de travail attribué empêche de tomber dans ces travers. De plus, la règle du flex office impose qu'on nettoie impérativement derrière soi après avoir travaillé dans un endroit, ce qui constitue un argument de poids en sa faveur en période de pandémie.

Les inconvénients

L'importance du sens de l'organisation : le quotidien au travail quand on est dépourvu de bureau dédié demande un plus grand sens de l'organisation,

qu'il s'agisse d'aménager en amont des lieux de rencontre avec les équipes, de réserver une salle de réunion, etc.

Sous-estimation du taux d'occupation : les entreprises qui utilisent des bureaux flexibles ont tendance à sous-estimer le taux d'occupation, ce qui a surchargé les espaces de travail. Cela ne permet pas aux employés de travailler confortablement, en plus d'aller à l'encontre des mesures sanitaires en temps de pandémie.

Un bureau impersonnel : oubliez le cadre photo démodé mais rassurant ou les accessoires personnalisés car le flex office suppose qu'on ne laisse aucune trace derrière soi. L'état d'esprit du « travailleur nomade » ne sied pas à tout le monde. Certains peuvent être perturbés de ne plus avoir un espace personnel au bureau.

Conflits entre collègues : Le principe du « premier arrivé, premier servi » dans les bureaux peut susciter pas mal de

tensions au sein des équipes, surtout lorsque certains choisissent toujours les mêmes places, considérées comme plus agréables que d'autres.

Comment mettre en place le flex office ?

Pour s'assurer d'une transition en douceur vers cette nouvelle organisation des espaces de travail, il faut s'y préparer en considérant les éléments suivants :

- **Évaluer le taux d'occupation des bureaux**, afin de déterminer correctement la superficie du futur flex office
- **Échanger en amont avec les collaborateurs et leurs équipes** afin de créer des espaces qui répondent à leurs besoins et attentes
- **Les managers doivent s'adapter à cette nouvelle organisation** et pour certains concevoir qu'il faille laisser plus d'autonomie aux

FLEX OFFICE : REPENSER LE BUREAU POST-COVID

collaborateurs et avoir confiance en leurs capacités à concilier temps de travail effectif, temps de réflexion et temps de convivialité entre collègues

- S'assurer que les **équipements informatique et digital** adéquats soient disponibles afin de pouvoir permettre notamment le stockage immatériel des fichiers, auquel les collaborateurs peuvent accéder depuis n'importe quel appareil. Il est également nécessaire que chaque collaborateur possède un ordinateur portable et un smartphone professionnels.
- **Installer des zones créant différentes ambiances de travail**, que ce soit des postes de travail individuel, des salles pour les appels téléphoniques, pour les réunions, des espaces de convivialité...



myconnecting

Une ambition
pour chaque talent



CONSULTANT MYCONNECTING

Julien DUFOUR est à votre écoute pour répondre à vos besoins et vous faire gagner du temps :

Téléphone : +33 1 76 43 13 40

Email : j.dufour@groupemyconnecting.com