

Travail hybride : six grands défis à relever

D'après des enquêtes récentes, certains problèmes découlant du travail hybride pourraient compromettre la bonne marche des entreprises s'ils ne sont pas traités efficacement.

🕒 Lire 7 minutes

Les démissions en cascade sont à l'origine de nombreuses perturbations au sein des entreprises. En effet, en dépit des efforts consentis afin de retenir les meilleurs talents, les employés continuent de rechercher des opportunités plus alléchantes. Ces départs massifs obligent les dirigeants à trouver, embaucher et former de nouvelles recrues tout en s'assurant de fidéliser les collaborateurs disposant de compétences cruciales pour l'organisation. Les chiffres sont éloquentes : d'après les données de Microsoft, à l'échelle mondiale, 41 % des employés envisagent de quitter leur entreprise dans le courant de l'année.

Afin de retenir leurs collaborateurs, de nombreuses organisations tentent d'élaborer une stratégie de travail hybride. Elles entendent ainsi satisfaire les attentes des individus, qui aspirent à une plus grande autonomie, tout en répondant aux besoins de leurs clients, en créant des solutions innovantes et en préservant leur culture. Car d'après une enquête internationale menée par Steelcase à l'automne 2021, pas moins de 78 % des employés souhaitent pouvoir continuer à bénéficier d'une politique de télétravail flexible.

Les chercheurs de l'équipe Steelcase WorkSpace Futures ont identifié certains points clés à étudier attentivement à l'heure où les entreprises mettent en œuvre ces modèles hybrides. Leur dernière enquête, réalisée à l'automne 2021, comprend des entretiens approfondis avec des recruteurs et des responsables des ressources humaines nord-américains chargés de définir les politiques applicables aux espaces de travail et les modèles de travail hybrides au sein de leur organisation. Elle comporte également une méta-analyse de la littérature sur l'efficacité des modes d'organisation hybrides.

Une flexibilité encadrée

Il est particulièrement difficile de choisir un modèle hybride compte tenu de la multiplicité des approches. Ce qui fonctionne pour une organisation peut ne pas convenir à une autre en fonction de la manière dont chacune s'efforce de trouver un équilibre entre différents facteurs. Toutefois, s'il n'existe pas de modèle hybride idéal applicable à toutes les entreprises, les chercheurs de Steelcase ont pu observer certaines tendances.

La plupart des organisations demandent à leurs employés de travailler deux ou trois jours au bureau et deux ou trois jours à distance. Le nombre de jours de télétravail est défini par l'entreprise, mais le choix des jours de présence au bureau relève des différents départements ou directeurs régionaux, lesquels ont une meilleure visibilité sur le travail de leurs équipes et sont mieux placés pour savoir à quel moment elles doivent se réunir. Il existe un consensus parmi les recruteurs et les experts des ressources humaines interrogés : la flexibilité offerte ne doit pas être absolue. En effet, il est important d'offrir un cadre aux employés en leur indiquant à quel moment leurs collègues seront au bureau afin qu'ils puissent en profiter pour échanger et collaborer.

Le modèle « 3-2 » ou « 2-3 » est plus flexible qu'une semaine de cinq jours au bureau ou que le télétravail à temps plein, et il permet aux organisations de tester de nouveaux modes de travail tout en limitant les risques en termes de continuité de l'activité, de gestion des talents, de frais généraux et de culture d'entreprise.

« Face à ces défis de taille, les dirigeants doivent être attentifs à certains critères tout en tenant compte des besoins des différents acteurs et d'un environnement volatil, complexe et incertain. »

MARK MORTENSEN

Les entreprises se livrent à l'expérimentation afin de comprendre les nouveaux comportements adoptés par les employés au fil du temps.

Les six défis du travail hybride

Les chercheurs de Steelcase ont identifié six défis potentiels auxquels les entreprises devront faire face si elles souhaitent mettre en place une organisation hybride du travail. La clé du succès résidera dans la proactivité et la transparence vis-à-vis de la façon d'aborder ces problématiques.

#1 LE TRAVAIL HYBRIDE PEUT NUIRE À L'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE. ATTENTION AU PRÉSENTÉISME !

Historiquement, l'évolution de carrière et les opportunités de développement ont toujours été liées au temps passé au bureau, qui permet d'être plus proche des dirigeants et de consolider son réseau. Selon les experts des ressources humaines, le travail hybride peut ainsi constituer un frein aux initiatives de gestion des talents et de DEI (diversité, équité, inclusion). Si certains modèles hybrides permettent d'élargir le vivier de talents d'une entreprise, ils peuvent aussi empêcher les employés juniors et les nouvelles recrues de se faire connaître et de progresser dans leur carrière. De la même manière, les femmes et les personnes de couleur sont plus susceptibles d'opter pour davantage de flexibilité, et donc d'être moins souvent présentes au bureau, où elles peuvent plus facilement avoir accès aux dirigeants ([Future Forum Pulse](#)).

Solution : les responsables des ressources humaines en charge du développement des talents, de l'engagement et des initiatives en matière de DEI élaborent de nouvelles formations à destination des dirigeants afin de combattre les préjugés.

#2 L'ÉGALITÉ EST IMPOSSIBLE. TÂCHEZ D'ATTEINDRE L'ÉQUITÉ.

Certains postes sont plus adaptés que d'autres au travail à distance. Cependant, le fait d'offrir cette autonomie à une partie seulement des collaborateurs peut créer une situation inégalitaire. De plus, la délégation de la prise de décision est souvent à l'origine de traitements différenciés dans l'entreprise. Cependant, si une égalité parfaite entre tous les employés est sans doute inatteignable, les grandes organisations peuvent s'efforcer de favoriser l'équité en proposant différents avantages, ressources ou rémunérations afin de rétablir l'équilibre.

Solution : les employés savent que l'égalité n'est pas toujours possible, mais ils apprécient les efforts de l'entreprise pour s'en rapprocher.

#3 CASSEZ LES SILOS. FAVORISEZ LA CIRCULATION DE L'INFORMATION.

« En l'absence d'intervention (pour améliorer la circulation de l'information), nous observons qu'un cloisonnement des connaissances est susceptible d'empêcher les employés d'assimiler et de partager de nouvelles informations, et, partant, d'entraver la productivité et l'innovation », indiquent les chercheurs de Microsoft dans la revue [Nature of Human Behavior](#).

Malgré [les outils de collaboration virtuelle](#), les experts des ressources humaines constatent que les interactions en face à face demeurent irremplaçables pour transmettre différents savoirs, car elles permettent aux individus d'apprendre plus vite et d'appliquer ces connaissances avec plus d'assurance. Or cette capacité à partager et à renforcer ses acquis contribue à l'efficacité de la collaboration, réduit les doubles emplois et améliore l'efficience des ressources. Sans elle, les entreprises risquent de perdre la pluralité de points de vue dont elles ont besoin pour innover et résoudre des problèmes complexes. Ainsi, la capacité d'une organisation à favoriser le partage des connaissances contribue grandement à son succès. En complexifiant ce processus, le travail hybride oblige les dirigeants à déployer des efforts conscients afin de bâtir des savoirs collectifs.

Solution : les entreprises ayant achevé leur transformation numérique et mis en œuvre des outils facilitant l'accès à l'information sont les mieux armées pour éviter le cloisonnement des connaissances. Quant aux autres, le travail hybride les forcera à se restructurer et à investir dans l'apprentissage collectif et dans le renforcement de leurs réseaux.

#4 LES JOURNÉES SONT MOINS PRÉVISIBLES. CRÉEZ DES EXPÉRIENCES PLUS INTENTIONNELLES.

Dans le cadre des modèles hybrides, les journées et les horaires de présence au bureau seront variables. Les employés croiseront donc moins souvent leurs collègues, en particulier ceux ne faisant pas partie de leur équipe. Maintenant qu'ils peuvent choisir de venir au bureau pour des raisons et à des moments précis, ils ont de nouvelles attentes vis-à-vis des espaces et des outils qui leur sont proposés. Afin de s'adapter à ces nouveaux besoins, les grandes entreprises repensent leurs environnements de travail dans le but de faciliter la collaboration hybride et de créer des expériences qui contribuent à forger une culture de la confiance et un sentiment de cohésion, lequel pourrait s'éroder avec la distance.

Solution : le manque de prévisibilité des journées de travail requiert une grande adaptabilité des espaces et des outils afin de répondre aux besoins changeants des individus. Il sera indispensable de recueillir le feedback des employés afin d'ajuster l'environnement de travail et l'expérience offerte.

#5 LES LIENS S'ÉTIOLENT AVEC LA DISTANCE. DÉVELOPPEZ VOTRE CAPITAL SOCIAL.

Le travail hybride limite les expériences partagées qui forgent le capital social. « Même si tout le monde peut interagir grâce à la technologie, les résultats de nos enquêtes ont révélé une érosion du capital social car nous ne sommes pas habitués à communiquer avec nos employés par ce biais », souligne l'un des chercheurs de Steelcase.

Les collègues sont une source de motivation : les employés ont besoin de tisser des liens avec les autres pour se sentir appartenir à l'entreprise. Les conversations informelles à la machine à café et les discussions sérieuses autour d'un déjeuner permettent de nouer des relations instaurant la confiance, laquelle constitue un facteur clé de l'engagement, de la rétention des talents et de l'innovation.

Solution : les responsables des ressources humaines craignent qu'il soit plus difficile de renforcer le capital social de l'entreprise et d'intégrer les nouveaux collaborateurs si les équipes sont distribuées. Les dirigeants ont conscience de la nécessité de resserrer les liens qui se sont distendus et de tirer parti des espaces pour renforcer la culture.

#6 LES AVANTAGES DE BASE NE SUFFISENT PLUS. FAVORISEZ TOUTES LES DIMENSIONS DU BIEN-ÊTRE.

Les individus attendent désormais de leur entreprise qu'elle fasse en sorte de favoriser leur bien-être dans toutes ses dimensions. La flexibilité, qu'elle se traduise par une politique hybride formelle ou simplement par davantage de travail à distance ou des horaires flexibles, devient la condition sine qua non pour attirer et retenir les talents. Et pour cause : les employés ne sont pas prêts à renoncer aux avantages qu'ils ont récemment acquis, à savoir une plus grande autonomie et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. En outre, ils ne se contentent plus des avantages de base proposés par leur entreprise : ils aspirent à un nouveau « contrat social » en vertu duquel leur employeur se préoccuperait de leur bien-être physique, psychologique et émotionnel.

Solution : les responsables des ressources humaines savent que le bien-être des employés est une problématique dont les entreprises vont devoir se saisir de manière concrète et réfléchie. Ils envisagent d'offrir de nouveaux avantages, notamment un congé sabbatique, une formation à la méditation pleine conscience, un service de garde d'enfants ou encore diverses expériences de régénération sur le lieu de travail.

Les organisations qui adoptent le travail hybride seront peut-être confrontées à ces défis. L'anticipation et la planification leur permettront d'être mieux armées pour attirer et retenir les talents, assurer la continuité de leur activité et garantir la satisfaction de leurs employés.