

"Le travail hybride a besoin d'être profondément structuré sinon, nous finirons tous tels des robots au sein d'entreprises qui ressembleront à des boîtes d'intérim"

Pour Maddyness, Tanguy Polet, CEO de Swiss Life France et Alexandre Jost, fondateur de la Fabrique Spinoza, reviennent sur l'avènement du travail à distance et la question du retour au bureau. Ils défendent le besoin de structurer les choses pour éviter une déshumanisation des entreprises.

Temps de lecture : minute

2 janvier 2023

Les Français se sentent moins libres, dans leur vie professionnelle, depuis l'avènement du télétravail. L'indice du baromètre de la liberté de choix Swiss Life a, en effet, reculé de manière significative : -16 points depuis 2020, soit 25 % en 2022*.

Comment donner envie aux collaborateurs de (re)venir au bureau ?

En 2020, les Français se sentaient paradoxalement plus libres de leur choix, dans leur vie professionnelle, alors qu'ils étaient confinés. Deux ans après, l'heure du retour au bureau a sonné et ils doivent désormais revenir sur leur lieu de travail. Or "devoir retourner au travail" n'a pas été si évident pour beaucoup de collaborateurs, qui ont goûté aux joies du

télétravail massif. Nous disposons d'un nombre croissant de données sur ce phénomène. D'après les premières analyses, nous constatons que le travail dit hybride a souvent été mis en place à la hâte. De fait, les collaborateurs, ainsi que les managers, ont été bousculés et projetés, malgré eux, au sein d'une nouvelle organisation souvent approximative et qui, dans sa forme actuelle, est souvent déceptive.

Un retour au bureau qui n'aurait pas été suffisamment préparé par les entreprises

Seulement 33 %** des entreprises ont fait un retour d'expérience sur le travail hybride en janvier 2022. Ce dernier ayant été mis en place parfois de manière arbitraire et sans concertation avec les collaborateurs et les managers. Partant de ce principe, il est assez naturel que les salariés aient été insatisfaits, à 76 %**, par exemple dans le cas emblématique du plan de retour au bureau d'Apple. Et puis, au-delà du caractère subi ou choisi, retourner au travail signifie surtout retrouver la présence physique de la hiérarchie et du contrôle direct. Dans nos organisations encore trop souvent très verticales et "contrôleuses", s'octroyer des zones de liberté au bureau, propices à l'échange et la transversalité, semble encore difficile pour certains collaborateurs ou managers.

Il est donc impératif de prendre en compte les besoins des individus et d'approfondir la réflexion afin de (re)penser le travail hybride. Il s'agit notamment de l'organiser en fonction de l'activité du service concerné et des différentes tâches à accomplir par le collaborateur. En d'autres termes, c'est l'analyse fine de l'ensemble des activités d'une même entité qui jouera en faveur d'un travail hybride équilibré et satisfaisant pour toutes les parties prenantes.

Les besoins de liberté des collaborateurs se sont accrus et leurs attentes vis-à-vis du management a progressé plus vite que les pratiques et modes managériaux

Les collaborateurs reviennent au travail avec une profonde envie de liberté, une valeur qu'ils considèrent comme essentielle à leur bien-être. Pourtant les pratiques managériales n'évoluent pas assez vite.

L'accompagnement du manager est donc clé : la création de communauté de managers, la mise en place de "Buddies" (camarades ou parrains) ou d'ateliers d'intelligence collective, ou encore la formalisation d'accords d'équipes sont des premières solutions qui organisent efficacement le travail hybride. Tout l'enjeu du management de demain repose sur ce bon équilibre, à trouver, entre aspirations de ses collaborateurs et objectifs de l'entreprise.

Un bureau, plusieurs possibilités

" La Liberté n'est réelle que si l'on peut exercer toutes les alternatives qui se présentent à nous ". S'agissant des espaces de travail, ai-je le choix ? Suis-je libre lorsque je vais au travail et que je n'ai pas de salle de réunion pour mes visioconférences ou d'espaces pour m'isoler ? Sachant que les collaborateurs réalisent, en moyenne, une dizaine d'activités différentes par jour, l'entreprise doit pouvoir leur offrir des espaces appropriés leur permettant de réaliser un travail de qualité. C'est la raison pour laquelle nous devons travailler de concert avec les managers et les collaborateurs pour définir précisément leurs besoins. Par ailleurs, il apparaît comme essentiel de tester ces nouveaux espaces pour déterminer les meilleures solutions à adopter de manière pérenne. Renforcer la culture du feedback contribue aussi à cette amélioration.

Et si nous voulons aller un cran plus loin

Nous devons aussi apprendre à tenir compte de la dimension psychologique du collaborateur : est-il introverti ou extraverti, a-t-il besoin de davantage de calme qu'un autre pour effectuer une même tâche ? Il ne faut pas résumer un collaborateur à un titre de poste mais bel et bien le considérer comme un individu à part entière. L'ancienneté dans l'entreprise est également un critère à prendre en compte : il est certain que les nouveaux arrivants ou bien encore les alternants ont besoin, plus que d'autres, de se retrouver au bureau avec leur équipe ; cela facilitera leur intégration au sein d'un collectif et leur appropriation de la culture d'entreprise. Une fois ces dimensions prises en compte, reste à savoir comment adopter de nouveaux modes opératoires beaucoup plus agiles et flexibles dans un environnement en constante évolution.

Raison d'être et vision viennent donner du sens aux nouveaux modes organisationnels

Les chefs d'entreprise ont le devoir d'insuffler une vision à long terme tout en ancrant des valeurs au sein même de leur organisation. Se doter d'une raison d'être, définir une vision à dix ans pour l'entreprise, à partir de laquelle seront déclinés les plans stratégiques, sont autant de facteurs clés de succès, car ils permettent de fixer un cap, dans un monde incertain et donner du sens au travail de chaque collaborateur. Les trois grandes valeurs universelles à développer sont la liberté, l'amour et le sens. Liberté et amour résonnent avec bienveillance en entreprise. Quant au sens, aujourd'hui plus de 75 %** des individus considèrent que l'entreprise doit, d'elle-même, agir en faveur d'un monde meilleur : c'est effectivement la capacité qu'auront les entreprises, responsables et citoyennes, à donner du sens, qui les rendra attractives auprès de nouveaux talents et renforcera la fidélisation de leurs collaborateurs.

Il s'agit désormais, pour les entreprises, de définir un nouveau type d'engagement. Cette transformation culturelle, inéluctable dans un monde de "permacrise", se fera en concertation avec toutes les parties prenantes, avec un rôle clé donné aux managers. À ce titre, il faut plus que jamais encourager l'autonomie, la prise d'initiatives et la responsabilisation des collaborateurs, au profit d'un fonctionnement plus transversal qui induira une confiance renforcée des uns envers les autres. La liberté ne va pas sans responsabilisation et engagement : le contrat de travail doit ainsi rapidement s'accompagner d'un contrat de confiance responsable au bénéfice de la liberté de choix du collaborateur et de la performance durable de l'entreprise.

*Source : Baromètre de la liberté de choix Swiss Life 2022

** Source : Nouveaux espaces de travail et (ré)engagement des collaborateurs de La Fabrique Spinoza

Article écrit par Tanguy Polet et Alexandre Jost