Choisir le bon modèle de travail hybride

Les modèles de travail hybride, c'est-à-dire ce savant dosage de télétravail et de journées en présentiel au bureau présente à la fois des opportunités et des enjeux (aussi bien juridiques que pratiques) pour les employeurs.

En étroite collaboration avec nos clients passants eux-mêmes par ce changement organisationnel, nous partagerons, au cours des prochaines semaines, quelques études de cas et les enseignements a en tirés. Pour commencer, que doivent prendre en compte les entreprises lorsqu'elles décident de passer au travail hybride et quel type de modèle de travail hybride fonctionnera le mieux?

Bien définir vos besoins

Commencez par identifier les besoins spécifiques de votre entreprise, ceux de vos clients et ceux de vos salariés. Le travail hybride ne conviendra pas à toutes les organisations, ou il ne fonctionnera peut-être que pour une partie de vos salariés (ceux qui se rendaient auparavant au bureau). Votre choix de modèle dépendra des exigences de chacun et il n'existe pas d'approche unique.

L'objectif est de trouver le modèle qui correspond le mieux aux besoins de tous, ceux de l'entreprise (en fonction de votre outil informatique, de vos besoins en matière de gouvernance et de votre budget), mais qui répond aussi aux attentes de vos clients et à vos relations avec eux et enfin à ceux des salariés et de leur productivité.

Profitez de cette réflexion, avec l'équipe de direction, pour analyser les opportunités (réduction des couts, profitabilité) et les enjeux (moins de collaboration) qui peuvent influencer la mise en place de votre modèle de

travail hybride.

Une fois que vous avez établi un modèle qui pourrait fonctionner pour votre entreprise et ses clients, il est important de consulter et d'obtenir l'avis de vos salariés (en effectuant par exemple un sondage). Cela fera surement apparaître des interrogations et problématiques supplémentaires peut-être pas envisagées auparavant. Encouragez vos salariés à être ouverts et honnêtes. Les sondages ou enquêtes anonymes sont préconisés et il faudra surement encourager les salariés à y participer.

Divers modèles hybrides sont actuellement à l'essai :

- Modèle ad-hoc – les salariés travaillent principalement au bureau
- Modèle 'au-choix' : privilégie la flexibilité pour les salariés, ceux-ci peuvent travailler à domicile quand ils le souhaitent
- Modèle 'au-choix' avec certaines conditions : retour au bureau 2 jours par semaine, les salariés choisissent leurs jours
- Modèle sans choix : télétravail imposé
- Modèle ou le personnel est dispersé géographiquement : les gens travaillent à distance la plupart du temps comme Nationwide, British Airways

Éléments à prendre en compte lors du passage à un modèle de travail hybride

1. Coûts cachés du travail à l'étranger

Certains salariés voient le télétravail comme une opportunité potentielle de travailler dans un autre pays. Cela peut entraîner des coûts supplémentaires pour votre entreprise; les salariés peuvent avoir besoin d'être déclarés et assurés localement. Il est donc important de vérifier les contraintes juridiques et fiscales. La fiscalité et la couverture sociale peuvent être plus élevés dans un autre pays. Il faudra aussi prendre garde à ce que l'emploi basé hors du Royaume-Uni ne soit pas considéré comme l'implantation d'une succursale qui serait ainsi soumise à la taxe professionnelle!

2. Impact sur la productivité

Manager une équipe hybride est plus compliqué que de manager une équipe que l'on voit tous les jours. Dans le modèle hybride, les salariés juniors et les nouvelles recrues peuvent souhaiter plus de temps en face à face avec les employés qui eux souhaitent rester à domicile. L'équipe de direction devra s'adapter et faire en sorte que les interactions soient davantage organisées pour impliquer le personnel dans les réunions aussi bien en présentiel qu'en virtuel. Les entreprises devront également revoir et repenser leurs indicateurs clés de performance (KPI) pour se concentrer sur les résultats, la créativité et la coopération. Augmenter le nombre de réunions individuelles et les opportunités de collaboration est essentiel.

3. Inciter les gens à retourner au bureau

Profitez du sondage auprès des salariés pour savoir ce qui les motive au bureau. Se retrouver autour d'un petit-déjeuner ou d'un déjeuner, des sorties le soir après le travail, une aide aux frais de déplacements, une aide financière pour la garde d'enfants, des espaces verts ou simplement le plaisir de se retrouver dans un lieu de

travail sympa et collaboratif feront surement partie des réponses.

4. Préserver la culture d'entreprise

Adopter une approche plus flexible vous permettra d'attirer de nouveaux talents et d'adresser les questions de diversité et d'égalité. Vous devez cependant faire attention à bien inclure tous les salariés (où qu'ils travaillent). Il est important que les salariés travaillant à la maison ne soient pas exclus des opportunités par exemple de promotion.

Au-delà du risque de discrimination et d'inégalité envers une personne moins présente, pour tirer le meilleur de tous vos collaborateurs, vous devrez redoubler d'efforts pour parvenir à concilier culture d'entreprise et travail hybride.

Une bonne communication est clé. L'équipe de direction doit impliquer tous les salariés sans exception et veiller à ce que le personnel travaillant en télétravail ne soit pas désavantagé en termes d'avancement et d'avantages sociaux. La performance de l'outil informatique est également clé pour le travail hybride qui pourra même être utilisé pour organiser des événements réguliers et informels.

5. Réinventer le concept du bureau et l'espace travail

Les salariés voudront peut-être quelque chose de différent s'ils viennent au bureau. Certains de nos clients réduisent non seulement leur parc immobilier mais aussi le nombre de bureaux mis à disposition des collaborateurs pour privilégier les zones de travail communes attrayantes et pour développer le bureau nomade ou 'hot-desking'. On peut même envisager l'aménagement d'espaces où l'on travaillerait debout.

6. Preserver sa santé mentale

Le télétravail exclusif durant la pandémie a eu un impact sur la santé mentale des gens. De nombreux salariés ont eu du mal à rester en contact avec leurs collègues, ils se sont sentis isolés et les frontières entre vie professionnelle et vie privée se sont brouillées. Les employeurs doivent veiller à accompagner les salariés dans cette démarche et les inciter à se déconnecter. Les conversations sur les attentes de l'employeur et la pose de limites seront clés ainsi qu'une attention toujours plus grande pour la santé mentale des télétravailleurs.

Melanie Stancliffe

Partner