

Le travail hybride est le futur du travail  
Événement de l'APEX du 21 septembre 2022  
Notes du Dr. Corneil



## Quel est l'avenir du travail?

### Table des matières

<b>Quel est l'avenir du travail?</b> .....	1
Recherche Gartner .....	2
Une occasion unique de changer la culture .....	2
L'objectif des "P" : les personnes, le but et le processus, le lieu.....	3
Des principes et non des règles .....	3
Principes du processus.....	3
Principes du lieu .....	4
Créez des garde-fous, pas seulement des limites :.....	4
Leadership et culture .....	4
Les modes de travail .....	5
Surveiller les microagressions et le harcèlement .....	5
Paradoxe de la proximité .....	5
Quels sont les autres défis du travail hybride ?.....	5
Défis liés aux personnes.....	6
Perdu dans le familial - le retour au bureau.....	6
Difficultés à maintenir les relations .....	6
Manque d'interaction spontanée .....	6
Nécessité d'impliquer les équipes hybrides par de nouveaux moyens.....	7
Plus difficile pour les nouvelles recrues d'apprendre du personnel plus expérimenté .....	7
Impact sur la culture .....	7
Inadéquation des attentes en matière de travail hybride.....	7
Grand remaniement .....	7
Épuisement professionnel - problème systémique et non individuel.....	8
Pensez comme un chef : .....	8

# Le travail hybride est le futur du travail

## Événement de l'APEX du 21 septembre 2022

### Notes du Dr. Corneil

#### Recherche Gartner

De temps en temps, quelque chose de sismique se produit dans notre façon de travailler.

Électricité - révolution industrielle

Internet - révolution numérique

Pandémie - révolution hybride

Le travail était organisé en fonction du lieu, puis du temps, et maintenant des tâches.

(Passé) Conception centrée sur le bureau - (présent) Conception de bureau virtuel - (futur)

Conception hybride

Conception centrée sur le bureau - travail sur site, le lieu est le pilier stable autour duquel nous avons conçu le travail.

Conception centrée sur les personnes - travail hybride, l'individu est le pilier stable.

Ce n'est pas un phénomène nouveau, l'hybride existait bien avant covid, c'est pourquoi nous disposons des recherches et des meilleures pratiques des organisations et des secteurs qui ont prouvé que cela fonctionne.

Il n'existe pas un seul type de modèle hybride, tout dépend de la nature du travail.

Il ne s'applique pas à tout le monde, il n'y a pas de taille unique.

L'hybride n'est pas seulement un horaire de travail ou un avantage pour l'employé, c'est une toute nouvelle façon de travailler ensemble.

#### Une occasion unique de changer la culture

S'il y a une lueur d'espoir dans ces deux dernières années, c'est que la pandémie a entraîné une évolution positive de l'état d'esprit vers une culture du travail à distance. Elle a montré que les dirigeants peuvent faire confiance à la plupart des gens pour travailler de leur propre initiative et, dans de nombreux cas, a cultivé des relations plus chaleureuses entre les dirigeants et leurs équipes.

Un lieu de travail hybride peut également contribuer à l'instauration d'une culture résiliente en vous préparant à de futures perturbations. De nombreux employés travaillant déjà à domicile, vous pouvez facilement revenir à un fonctionnement entièrement à distance si nécessaire.

Transformation du travail - environnement de travail axé sur les résultats ROWE

Questions

Quand travaillerons-nous ?

Où travaillerons-nous ?

Que ferons-nous ?

Qui fera le travail ?

Comment travaillerons-nous ?

Pourquoi cela est-il important ?

# Le travail hybride est le futur du travail

## Événement de l'APEX du 21 septembre 2022

### Notes du Dr. Corneil

L'objectif des "P" : les personnes, le but et le processus, le lieu.

**Les gens** Nous ne sommes pas les mêmes que ceux qui sont rentrés chez eux pour travailler en 2020.

**Objectif et processus** Il ne s'agit pas de savoir où vous travaillez, mais comment vous travaillez.

**Le lieu de travail** hybride est plus qu'une décision de localisation.

Des principes et non des règles

- Clarté et attentes
- La sécurité reste la priorité absolue
- Inclusion et équité - cohérence
- La flexibilité est la valeur par défaut, elle ne signifie pas une disponibilité permanente.
- Le travail peut être effectué efficacement de n'importe où
- L'esprit numérique d'abord
- Rôle et tâche basés sur les affectations de travail
- Concevoir des stratégies hybrides axées sur la productivité, et pas seulement sur le respect des politiques.
- Feuille de route pour la transition, pas de solution rapide, mais une approche itérative, une approche d'apprentissage.
- Confiance et visibilité

**Voici quelques exemples de principes que les dirigeants utilisent pour remodeler leur approche:**

- **Offrir la flexibilité et la liberté aux personnes pour qu'elles puissent donner le meilleur d'elles-mêmes.** Il ne s'agit pas seulement de permettre aux gens de travailler à la maison quelques jours, mais de leur offrir une certaine flexibilité en termes de temps et de lieu, et de mesurer les performances en termes de résultats et non d'activités.
- **Donnez à l'équipe l'autonomie nécessaire pour atteindre les objectifs plutôt que des directives descendantes.** Une taille unique ne convient presque jamais à tous. Fournissez des lignes directrices pour les modalités de travail et laissez les équipes décider des spécificités en fonction de leurs besoins.
- **Assurez un accès équitable aux opportunités.** Concevez vos normes de travail de manière à assurer l'inclusion de tous les groupes, quel que soit le régime de travail.
- **Maintenez un état d'esprit d'apprentissage en vous adaptant.** Privilégiez et créez des occasions d'expérimenter et de partager les meilleures pratiques. Les normes et les pratiques devront continuer à évoluer au fur et à mesure que nous apprenons. Engagez-vous à mesurer les résultats et à vous adapter au fur et à mesure.

Principes du processus

- Permettre le temps synchrone et asynchrone
- Un virtuel, tous les virtuels
- Exigences informatiques pour le bureau et le WFH

# Le travail hybride est le futur du travail

## Événement de l'APEX du 21 septembre 2022

### Notes du Dr. Corneil

- Planification
- Les cadres et les dirigeants qui ne sont pas au bureau en permanence montrent l'exemple.
- Heures de base
- Hygiène des réunions

#### Principes du lieu

- Concevoir pour les personnes et non pour la pièce - concevoir pour la coopération et la collaboration
- Questions de sécurité
- Création d'un lieu de travail différent - pas d'intimité, trop de distractions, réunions trop faciles à tenir
- Aménagement de type hôtel, sièges non attribués, terrain de football
- Un hôtel bon marché reflète le bureau à domicile, la technologie dans les deux endroits.
- Zone de silence, zone de tranquillité, zone de collaboration
- Déplacements, espace de rangement personnel, pas d'espace pour les objets personnels

#### Créez des garde-fous, pas seulement des limites :

Les limites sont personnelles. Elles sont la responsabilité de l'individu. Les garde-fous sont des politiques auxquelles tous les membres d'une organisation adhèrent - comme le fait de ne pas envoyer d'e-mails le samedi pour éviter l'épuisement professionnel - afin qu'elles fassent partie de la culture d'entreprise. Elles protègent tout le monde.

1. **Les espaces partagés servent d'abord au travail d'équipe.** Assurez-vous que ces espaces sont isolés des autres employés qui travaillent dans des espaces individuels. Le bruit sera un problème majeur lors du réaménagement des espaces.
2. **La profondeur plutôt que l'étendue du temps passé en équipe.** Les équipes devraient penser à s'organiser autour d'événements mensuels ou trimestriels avec un préavis suffisant, au lieu de se concentrer sur les jours spécifiques de la semaine où les gens viennent au bureau.
3. **Un virtuel, tous virtuels.** Les dirigeants doivent veiller à la cohérence de l'expérience et à l'égalité des chances en évitant le "favoritisme en personne". En dehors du temps passé ensemble, les réunions doivent être structurées de manière à permettre aux participants à distance d'être également présents et de prendre part à la discussion.

#### Leadership et culture

1. **Donnez l'exemple aux cadres.** Si les cadres se rendent encore au bureau cinq jours par semaine, les employés s'attendent à faire de même pour accéder aux opportunités. Au lieu de cela, montrez l'exemple et assurez-vous que les cadres supérieurs sont tout aussi répartis que les employés et/ou ne viennent pas au bureau plus de deux à trois jours par semaine régulièrement.

# Le travail hybride est le futur du travail

## Événement de l'APEX du 21 septembre 2022

### Notes du Dr. Corneil

2. **Remettre à niveau les dirigeants pour libérer la productivité et le talent.**
3. **Passer au "numérique d'abord" plutôt que de centraliser le pouvoir au siège.**

#### Les modes de travail

1. **Heures de travail de l'équipe centrale.** Établissez des horaires de base pour les équipes, une période d'environ trois à cinq heures pendant laquelle les équipes doivent être en ligne pour un engagement collaboratif synchrone. Libérez la flexibilité individuelle dans la gestion de leurs horaires de travail au-delà des heures de base - au lieu d'avoir besoin d'être "sur le coup" de 9 à 5, permettez à des personnes comme les parents qui travaillent, les soignants et les personnes de toutes les étapes de la vie d'équilibrer le travail et les responsabilités de la vie. Par exemple, en créant des heures de collaboration de base de quatre heures qui s'alignent sur les fuseaux horaires plutôt que sur les lieux physiques.
2. **Mesurez l'impact et non les actions.** La seule façon d'accorder de la flexibilité aux gens est de mesurer l'impact qu'ils ont par rapport au temps passé "au bureau".
3. **Supprimez ou désagrégez les réunions.**

#### Surveiller les microagressions et le harcèlement

##### Paradoxe de la proximité

Le modèle hybride créera une main-d'œuvre à deux vitesses.

Les préjugés de proximité peuvent créer des inégalités et renforcer les inégalités structurelles entre les races et les sexes.

Être loin des yeux, loin du cœur

L'information est filtrée

Vous devriez prêter attention à la façon dont vous passez votre journée. Avec qui passez-vous le plus de temps dans votre bureau ? S'agit-il des membres qui sont au bureau avec vous ?

##### Déséquilibre dans la façon de traiter les travailleurs hors site et sur site

À tort ou à raison, les gens ont parfois l'impression que les travailleurs sur site bénéficient d'un traitement préférentiel par rapport aux travailleurs à distance.

Les dirigeants peuvent considérer les employés "vus" au bureau comme plus dévoués et leur accorder plus de soutien.

Les travailleurs à distance peuvent se sentir négligés en matière de formation et de promotion parce qu'ils sont moins visibles que ceux qui travaillent au bureau.

L'exclusion tue l'hybride.

#### Quels sont les autres défis du travail hybride ?

Si le modèle de travail hybride semble trouver un juste équilibre, il n'est pas exempt de défauts.

Étude Adobe 2022

# Le travail hybride est le futur du travail

## Événement de l'APEX du 21 septembre 2022

### Notes du Dr. Corneil

Problèmes technologiques 69%  
Coordination du travail - en personne et virtuelle 51 %.  
Déplacements vers le bureau 31%

#### Défis liés aux personnes

Comprendre les émotions des gens  
Garder les gens engagés et informés  
Bien-être, résilience, récupération  
Épuisement professionnel  
La coordination et la programmation sont essentielles.

#### Perdu dans le familier - le retour au bureau

Exigences psychologiques - transition, changement de culture, gestion du changement  
Ce n'est plus le même endroit - problèmes de retour au travail  
Le travail de bureau, autrefois une routine quotidienne, semble étranger et plus difficile pour certains.  
Les relations interpersonnelles ont changé  
Tout le monde ne revient pas, les équipes ne sont pas intactes  
Les gens ont développé de nouvelles routines et habitudes  
Nous allons avoir affaire à des personnes avec lesquelles nous ne voulions pas avoir affaire pendant un certain temps.  
Reconstruction du capital social différente en hybride

#### Difficultés à maintenir les relations

Faire partie d'une équipe hybride, c'est un peu comme vivre une relation à distance. Il faut de la confiance, des contacts réguliers et beaucoup de détermination pour que cela fonctionne.

Lorsque les gens travaillent ensemble en permanence, il est relativement facile de collaborer, de donner du feedback, d'obtenir de l'aide, de participer à des réunions et de construire des bases solides au sein des équipes. Et lorsque certains travaillent à distance, les gens se familiarisent avec la collaboration virtuelle et savent qu'il faut rester en contact par des contrôles réguliers et des chats virtuels. Mais lorsque les équipes sont divisées, une coupure peut se développer entre ceux qui sont au bureau et ceux qui sont à la maison.

#### Manque d'interaction spontanée

Nombreux sont ceux qui apprécient les discussions spontanées qui ont lieu sur le lieu de travail. Les employés éloignés peuvent avoir l'impression de manquer la culture du bureau, la communication spontanée et les activités d'équipe. En étant présent en personne, il est plus facile d'interagir avec les autres, d'avoir des discussions instantanées et de socialiser après le travail. La plupart des défis auxquels les équipes hybrides sont confrontées se résument à la facilité de connexion.

# Le travail hybride est le futur du travail

## Événement de l'APEX du 21 septembre 2022

### Notes du Dr. Corneil

Nécessité d'impliquer les équipes hybrides par de nouveaux moyens

Maintenir l'engagement des travailleurs à distance peut être un travail difficile et prendre beaucoup de temps - c'est pourquoi certains dirigeants n'y accordent peut-être pas autant d'attention qu'ils le devraient. Auparavant, vous pouviez vous promener dans le bureau, observer le langage corporel et résoudre les problèmes si nécessaire. Aujourd'hui, il est beaucoup plus difficile de décoder les émotions des gens si vous ne pouvez pas les voir en personne. La désillusion risque de s'envenimer, à moins que vous ne trouviez le moyen de créer une nouvelle culture combinant travail au bureau et travail à distance.

Plus difficile pour les nouvelles recrues d'apprendre du personnel plus expérimenté

C'est l'un des plus grands défis du travail hybride. Les nouvelles recrues peuvent avoir beaucoup de mal à apprendre les ficelles du métier si elles ne passent que peu de temps avec leurs collègues au bureau. De plus, il est beaucoup plus difficile de créer des liens avec les collègues s'ils n'ont pas d'interaction en personne. Cela peut entraîner des sentiments d'isolement et de frustration.

Impact sur la culture

Le sentiment d'appartenance à une organisation peut ne pas être aussi fort que lorsque les gens sont là en permanence. Les travailleurs à distance peuvent avoir l'impression d'être moins connectés, d'être hors du coup et de ne pas pouvoir contribuer autant, ce qui leur donne finalement l'impression de ne pas être à leur place. Tous les membres de l'équipe doivent se sentir investis dans le succès de chacun et de l'organisation.

Inadéquation des attentes en matière de travail hybride

D'une manière générale, les dirigeants sont plus désireux que les employés de retourner au travail en personne. Ce décalage est mis en évidence dans un rapport récent de McKinsey. Plus des trois quarts des cadres supérieurs interrogés déclarent s'attendre à ce que l'employé type "de base" revienne au bureau au moins trois jours par semaine.

Mais près des trois quarts des employés déclarent qu'ils aimeraient travailler à domicile deux jours ou plus par semaine, et 52% veulent au moins trois jours de travail à distance.

Moins de 30 % du personnel estime que les politiques et procédures de retour au travail et d'aménagement des bureaux ont bénéficié de la participation du personnel.

Les cadres sont coincés entre les attentes du personnel et celles des dirigeants

Deux fois plus de dirigeants sont intéressés par le retour au bureau, c'est ce qu'ils connaissent le mieux et cela demande moins d'efforts.

### Grand remaniement

Le personnel a une nouvelle équation "qui en vaut la peine".

#### Pourquoi les gens préfèrent le WFH

- Éviter les trajets - temps et argent

# Le travail hybride est le futur du travail

## Événement de l'APEX du 21 septembre 2022

### Notes du Dr. Corneil

- Meilleur bien-être général
- Équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- Se sentir plus productif

Il faut que le bureau vaille la peine de faire la navette, donner aux gens une raison impérieuse de venir au bureau.

#### Pourquoi le personnel reste ou cherche un autre lieu de travail

- Reconnaissance
- Flexibilité en personne et à distance
- Plus de voix à la table des négociations
- Flexibilité des heures et des horaires

Épuisement professionnel - problème systémique et non individuel

Épuisement professionnel dû au manque de gestionnaires et de dirigeants qui ne savent pas comment diriger dans un environnement hybride - trop de réunions, trop de courriels.

Pas de temps de récupération

Longues journées de travail - culture organisationnelle et processus ou tâches administratives

Plus de contraintes de temps 50% des managers, 20% du personnel

#### Pensez comme un chef :

Examinez les différentes recettes

Vérifiez vos ingrédients

Goûtez et ajustez l'assaisonnement

Un chef ne travaille que sur une seule tâche à la fois et nettoie ensuite son espace de travail.

Désactivez les notifications et assurez-vous qu'il n'y a qu'une seule chose ouverte sur votre ordinateur pour pouvoir vous concentrer. De nombreuses recherches montrent que le multitâche vous empêche d'atteindre un niveau supérieur de créativité et de qualité.