Travail hybride

Libérez le potentiel de vos équipes

deep.eu

INTRODUCTION

De nombreuses entreprises repensent l'organisation du travail, afin de permettre à leurs collaborateurs de bénéficier d'une plus grande flexibilité, entre présence au bureau et télétravail. Ces modèles hybrides, dont la mise en œuvre demeure relativement récente, soulèvent encore de nombreuses questions et demandent aux employeurs de s'adapter.

Comment garantir une collaboration optimale entre collègues si une partie est au bureau et l'autre à distance ? Comment entretenir une dynamique d'équipe alors que l'on est moins souvent amené à se croiser et à échanger de manière informelle ? Comment renforcer la culture d'entreprise dans ce contexte ? Enfin, comment s'assurer que chacun demeure productif dans ses fonctions au quotidien ?

Toutes ces questions, bien légitimes, la plupart des dirigeants se les posent aujourd'hui. Les réponses que l'on peut y apporter, en vue de mettre en œuvre une organisation du travail hybride performante, recouvrent diverses dimensions.

Au regard de cette nouvelle réalité du travail, il est notamment essentiel de repenser ses procédures, le cadre de travail, en fixant un ensemble de règles qui répondent à la fois aux aspirations des collaborateurs et aux défis que doit relever l'entreprise. Il est aussi nécessaire d'adapter le mode de management dans un contexte nouveau. Enfin, il est indispensable de déployer des solutions technologiques qui facilitent la collaboration au sein de l'entreprise et qui contribuent au renforcement de la production des équipes, que l'on travaille depuis le bureau ou à distance.

Dans ce livre blanc, nous vous proposons d'explorer les enjeux qui permettent à l'entreprise de tirer le meilleur de cette organisation hybride du travail.

TABLE DES MATIÈRES

- Une nouvelle réalité 4
- Les avantages d'une organisation hybride du travail 4
  - Faciliter l'attraction des talents 4
  - Renforcer la satisfaction des collaborateurs 5
  - Réduire l'absentéisme 5
  - Faire rimer flexibilité et productivité 5
- Nouvelle réalité du travail, nouveaux défis 6
  - La communication 6
  - La perte de lien avec l'entreprise 6
  - Affaiblissement de la cohésion 6
  - La sécurité informatique 7
- Les clés d'une organisation hybride performante 7
  - Adapter le cadre 7
  - Faire évoluer le management 8
  - Faire de la technologie un levier de productivité 8
- Vers une expérience phygitale optimale (disparition des frontières) 9

Travail hybride : une nouvelle réalité pour les entreprises et leurs collaborateurs

À l'issue de la crise sanitaire, pour répondre aux nouvelles aspirations de leurs collaborateurs, la plupart des entreprises ont adopté de nouveaux modèles d'organisation du travail, permettant notamment à leurs équipes d'être plus nomades et de mener à bien leurs tâches depuis leur domicile. Nous sommes entrés dans l'ère du travail hybride.

Cette nouvelle réalité consiste à équilibrer du mieux possible travail au bureau et à distance. En la matière, les approches mises en œuvre diffèrent d'une entreprise à l'autre. Si certaines vont limiter le nombre de jours qu'un salarié peut effectuer en télétravail à un ou deux par semaine, d'autres se montreront plus flexibles, octroyant une grande autonomie à l'employé dans l'organisation de son travail.

En févier 2023, la Chambre des salariés a présenté les résultats de l'étude Quality of Work Index Luxembourg 2022. Il ressort notamment de cette enquête que les conflits entre vie privée et vie professionnelle ont augmenté de 40% depuis 2014, et qu'un salarié sur deux veut une forme de travail hybride (dont 29% souhaiteraient télétravailler plus de la moitié du temps et 21% préfèreraient travailler moins de la moitié du temps à domicile). Les plus friands du télétravail se trouvent plutôt parmi les 25-44 ans, les frontaliers, les professions intellectuelles et scientifiques, les salariés des secteurs «information et communication» et «activités financières et d'assurance».

Au Luxembourg, cependant, la mise en œuvre du télétravail se heurte à certaines contraintes. Les nombreux travailleurs frontaliers voient le nombre de jours de télétravail auxquels ils ont droit limités par des seuils fiscaux et sociaux fixés au niveau de leur pays de résidence. Afin de répondre aux aspirations de leurs collaborateurs, désireux notamment de passer moins de temps dans les transports, on voit de plus en plus d'employeurs envisager d'autres organisations du travail hybride, en ayant par exemple recours à des bureaux « satellites » à proximité des frontières.

Les avantages d'une organisation hybride du travail

Mettre en œuvre une organisation du travail hybride permet de répondre à divers enjeux, tant du côté des employeurs que des employés.

1. FACILITER L'ATTRACTION DES TALENTS

Au cœur de leur processus de recrutement, selon une étude menée par l'Union des Entreprises Luxembourgeoises, 40 % des entreprises luxembourgeoises reconnaissent avoir déjà perdu un candidat potentiel car elles ne proposaient pas assez de télétravail. Un chiffre que l'organisation patronale annonce « en augmentation constante ».

Si elles souhaitent pouvoir recruter les meilleurs talents, les organisations ont tout intérêt à mettre en œuvre des modèles d'organisation du travail flexible. C'est un enjeu clé d'attractivité.

2. RENFORCER LA SATISFACTION DES COLLABORATEURS

Les salariés luxembourgeois souhaitent avant tout bénéficier d'une organisation plus flexible. C'est ce qu'affirment notamment 75 % des employés sondés par jobs.lu en 2023 lorsqu'on leur demandait leurs principales attentes vis-à-vis de leur emploi. 60 % évoquaient directement la possibilité de travailler à distance. En outre, quatre salariés sur dix se disaient prêts à quitter leur emploi à cause du temps de trajet.

L'adoption d'un mode de travail hybride est un des leviers principaux de flexibilisation du travail. Il permet de réduire le temps perdu dans les trajets et de renforcer la satisfaction des collaborateurs et, par la même occasion, de les fidéliser.

3. REDUIRE L'ABSENTEISME

En 2022, 8 millions de jours d'absence pour maladie avaient été octroyés aux salariés en poste au Luxembourg. Jamais les entreprises du pays n'avaient connu un taux d'absentéisme aussi élevé… Le coût direct de l'absentéisme au Luxembourg peut être estimé à 1 milliard d'euros en 2022. L'organisation du travail hybride, pour sa part, tend à minimiser l'absentéisme. Les salariés pouvant faire du télétravail occasionnellement seraient 4 fois moins absents que ceux qui n'en ont pas la possibilité.

4. FAIRE RIMER FLEXIBILITÉ ET PRODUCTIVITÉ

L'une des principales craintes liées à la mise en œuvre du travail à distance concernait le risque de perte de productivité des collaborateurs concernés. Les expériences vécues par les entreprises et leurs collaborateurs depuis plusieurs mois révèlent au contraire que, dans de nombreux cas, la possibilité de travailler à distance offerte aux salariés s'accompagne de gains de productivité. La confiance accordée au collaborateur à qui l'on permet de travailler à distance a une incidence positive sur la productivité. D'autre part, pour l'accomplissement de certaines tâches, il s'avère préférable d'être à distance que dans l'agitation du bureau, où l'on est exposé à davantage de sources de distraction. À domicile, on peut plus facilement se concentrer et… être plus productif.

Quand le travail à distance rend les collaborateurs plus productifs.

Dans le cadre d'une étude, le professeur d'économie Nicholas Bloom et James Liang, étudiant diplômé qui est également co-fondateur de l'agence de voyages en ligne chinoise Ctrip, ont proposé au personnel volontaire du call center de Ctrip de travailler à domicile pendant neuf mois.

La moitié des volontaires ont obtenu l'autorisation de télétravailler, tandis que les autres restaient assignés au bureau comme groupe référent.

Les résultats de l'expérience montret que le télétravail augmente la productivité individuelle de 13 %. Un chiffre qui s'explique par la réduction du temps de transport, mais aussi par une concentration accrue liée à une diminution des interruptions pendant la journée. Cette étude révèle aussi que, côté outils, la digital workplace améliore l'efficacité au travail puisqu'elle rassemble toutes les applications métiers en un seul et même endroit, et évite ainsi aux collaborateurs de jongler entre différents outils.

Nouvelle réalité du travail, nouveaux défis

La mise en œuvre d'une organisation du travail hybride ne s'improvise pas. De nombreux enjeux doivent être considérés pour notamment garantir la cohésion des équipes, permettre à chacun de travailler efficacement, améliorer la productivité globale et minimiser les risques.

1. LA COMMUNICATION

Lorsqu'il s'agit de communiquer, la distance n'aide généralement pas. Garantir une bonne circulation de l'information est donc l'un des principaux défis liés à la mise en œuvre d'une organisation hybride.
En la matière, il est essentiel d'organiser comme il faut l'information, la rendre facilement accessible à chacun… Une information et une communication qui ne sont pas à la hauteur occasionnent des pertes de temps, conduisent à des erreurs ou encore à des malentendus.

Il est donc essentiel de veiller à ce que chacun, qu'il soit au bureau ou à distance, accède aux bonnes informations et aux données dont il a besoin pour mener à bien ses missions. La technologie permet de répondre à ce besoin, au travers de la mise en place de solutions de communication performantes, d'un accès permanent aux documents utiles, ou encore d'un réseau social d'entreprise. Au-delà, il faut pouvoir organiser les interactions entre collègues, qu'elles soient formelles ou informelles, pour s'assurer notamment que tout le monde partage le même niveau d'information.

2. LE LIEN AVEC L'ENTREPRISE

« Loin des yeux, loin du cœur », dit l'expression. L'un des défis liés à une organisation du travail hybride est de parvenir à entretenir le lien qu'a le collaborateur avec l'entreprise. S'il est moins présent au bureau, si les échanges avec les équipes sont moins fréquents, ce lien pourrait s'étioler. La présence au bureau, en effet, facilite l'épanouissement du collaborateur au cœur de la structure, contribue au développement du réseau professionnel de chacun, grâce aux rencontres que l'on y fait. Il s'agit donc de trouver un juste équilibre entre présence au bureau et travail à distance. Il est aussi important de proposer de nouveaux moments propices aux échanges informels, via des initiatives de team building par exemple. Celles-ci sont de nature à soutenir l'engagement des collaborateurs vis-à-vis du projet collectif qu'est l'entreprise.

3. LA COHÉSION D'ÉQUIPE

Un salarié qui ne voit pas ses collègues tous les jours est plus susceptible de se retrouver isolé qu'un collaborateur présent au bureau 100 % du temps. L'un des enjeux liés à une organisation hybride du travail est que les salariés d'une même équipe n'avancent pas au même rythme, simplement parce que certains sont à distance pendant que d'autres sont présents au bureau. Pour éviter un tel décalage, il est important de maintenir la cohésion au sein d'une équipe, de s'assurer de la motivation de chacun et d'éviter les effets d'isolement. En la matière, une bonne communication, à tous les niveaux, est essentielle.

4. LA SÉCURITÉ INFORMATIQUE

Permettre à des collaborateurs de travailler à distance engendre de nouveaux risques en matière de préservation de la confidentialité des données sensibles et de cybersécurité. Avec cette transformation des organisations du travail, les environnements informatiques ont dû s'ouvrir pour permettre à chacun d'accéder aux outils de travail et aux données essentielles à l'accomplissement de ses missions. Dans un environnement privé, à la maison, la vigilance des salariés à l'égard des cybermenaces peut être atténuée. Certains n'hésitent pas à recourir à des solutions informatiques tierces, non approuvées par le département IT.

Considérant cet enjeu, il est notamment important de veiller à sécuriser les échanges, à renforcer les dispositifs de cybersécurité sur l'ensemble du périmètre de l'entreprise, celui-ci s'étendant jusqu'au domicile du collaborateur. Il y a lieu également de sensibiliser davantage chaque membre du personnel vis-à-vis des risques liés à la perte de données.

Les clés d'une organisation hybride performante

Si les entreprises sont appelées à davantage flexibiliser l'organisation du travail, en mettant en œuvre des approches hybrides, l'objectif est de s'assurer que chaque collaborateur pourra donner le meilleur de lui-même dans ce nouveau cadre. La productivité, en l'occurrence, est à la fois liée à la satisfaction des salariés, à leur engagement vis-à-vis de l'entreprise, à leur capacité à collaborer efficacement avec leurs collègues.

Mettre en œuvre une telle organisation implique de considérer diverses dimensions. Il est nécessaire que le cadre dans lequel chacun évolue soit suffisamment clair. Il est important de veiller à la cohésion des équipes et à entretenir des liens forts entre l'entreprise et ses collaborateurs. Le management, lui aussi, doit s'adapter. Enfin, il est essentiel de déployer des solutions technologiques permettant à chacun d'être productif, qu'il soit au bureau ou à distance. Les outils doivent faciliter la collaboration à l'échelle d'une équipe tout en garantissant la sécurité et la confidentialité des échanges.

A. ADAPTER LE CADRE PROFESSIONNEL

Si l'organisation du travail hybride offre à chacun davantage de flexibilité, il est recommandé de formaliser le cadre dans laquelle celle-ci est mise en œuvre. On aura par exemple recours à une charte de télétravail, fixant les conditions dans lesquelles chacun peut y avoir recours, les lieux où il est possible de travailler, les équipements et outils mis à disposition, les horaires auxquels les collaborateurs doivent être disponibles, le rythme de travail, etc.

Ce cadre doit avant tout permettre d'éviter les incompréhensions ou les abus de la part des collaborateurs.

Au-delà, on veillera à assurer une expérience optimale à chaque collaborateur, et ce au fil de son parcours dans l'entreprise. En tant qu'organisation qui autorise le travail à distance, il faut par exemple repenser le parcours d'intégration d'un collaborateur, afin de lui permettre de rencontrer les différents membres de l'équipe, qu'ils soient présents physiquement ou à distance. Dans l'ensemble, il faut se montrer à l'écoute des besoins de chacun, pouvoir évaluer le niveau de satisfaction de chacun, via des sondages en ligne par exemple, afin d'identifier des points de blocage et des leviers d'amélioration des conditions de travail.

Si l'on parle d'expérience, veiller à l'inclusion de chaque collaborateur est aussi un enjeu clé. En l'occurrence, il s'agit de s'assurer que les personnes qui travaillent à distance ne se sentent pas lésées, moins bien informées ou qu'elles ne passent pas à côté d'opportunités en raison du fait qu'elles ne sont pas présentes.

Renforcer la cohésion des équipes, maintenir et développer la culture d'entreprise et générer l'engagement des collaborateurs, qu'ils soient sur place ou à distance, nécessite de développer un ensemble d'outils de communication interne. À travers eux, il s'agit de partager régulièrement des contenus autour de l'actualité de l'entreprise, de ses réalisations, de l'évolution de l'équipe, de ses activités caritatives ou associatives. Il est aussi important d'organiser régulièrement des moments forts, fédérateurs, pour rassembler les équipes.

B. FAIRE ÉVOLUER LE MANAGEMENT

Dans un mode de travail hybride, la gestion d'équipe doit évoluer. L'on n'accompagne pas ses équipes lorsqu'une partie se trouve à distance de la manière que lorsque les collaborateurs sont tous présents au bureau. Aux yeux des salariés, le manager doit davantage faire confiance à son équipe. Son rôle est de soutenir les collaborateurs au quotidien, d'assurer à chacun qu'il dispose de ce dont il a besoin pour mener à bien son travail, de veiller à la cohésion de l'équipe. Dans cette optique, le manager doit acquérir de nouvelles compétences.

C'est notamment au manager qu'il revient de s'assurer de la qualité de la communication malgré le fait que certains collaborateurs sont à distance. Un mode de travail hybride implique de multiplier les interactions, à travers des points réguliers individuels et collectifs, et de veiller à être plus explicite dans l'expression de ses attentes ou lors des « feed-backs » donnés sur le travail accompli.

En la matière, il est important de ne pas sous-estimer l'importance des interactions informelles, même à distance. Le manager peut par exemple organiser des meetings en visioconférence pour prendre des nouvelles de chacun, pour proposer des challenges ludiques ou encore des apéros virtuels. Ces activités de team building permettront de renforcer les liens entre les membres de l'équipe.

Lorsque les équipes sont à distance, on perd la visibilité sur ce qu'elles sont en train d'accomplir, sur la manière avec laquelle elles occupent leur temps de travail. Si un mode de travail hybride implique de faire davantage confiance aux collaborateurs, celle-ci ne doit pas être pour autant « aveugle ». Il faut donc parvenir à instaurer un mode de management s'inscrivant dans une culture du résultat, en fixant des objectifs à court, moyen et long terme aux membres de son équipe et en évaluant ces derniers sur la qualité du travail réalisé. Ce changement d'approche, dans la plupart des cas, soutient l'engagement des collaborateurs.

C. PLACER LA TECHNOLOGIE AU SERVICE DE LA PRODUCTIVITÉ

Au cœur de ces transformations, la technologie joue un rôle clé.

D'une part, il faut s'assurer que chacun dispose du matériel informatique (laptop, smartphone, etc.) lui permettant de travailler efficacement, qu'il soit à domicile, au bureau ou encore en déplacement, et qu'il est en mesure d'accéder facilement aux solutions et données dont il a besoin pour mener à bien ses missions.

Dans cette optique, les entreprises chercheront à digitaliser le poste de travail, afin de permettre à chacun de retrouver son environnement de travail, les outils, les données et documents sur lesquels il travaille, quel que soit le lieu à partir duquel il se connecte.

La technologie est un levier essentiel de l'expérience vécue par chacun au sein d'une organisation du travail hybride. L'un des enjeux est notamment de pouvoir joindre un collègue facilement, via des outils de collaboration comme Teams ou Cisco Webex, ou en mettant en œuvre des solutions de communication unifiée, grâce à la convergence fixe-mobile par exemple.

Il s'agit aussi de faciliter le partage d'information, à partir d'une infrastructure de stockage centralisée, accessible de partout au moyen d'une connexion sécurisée (VPN). La sécurisation des échanges est un élément essentiel dans le déploiement du travail hybride. La technologie doit permettre d'identifier et de bloquer le trafic malveillant ou encore de neutraliser les tentatives d'intrusion, assurant aux collaborateurs à distance de pouvoir opérer sereinement.

Vers une expérience phygitale optimale

Mettre en œuvre un cadre propice au travail hybride et veiller à la productivité de chacun dans ce contexte est un enjeu clé pour la plupart des organisations. Il s'agit en l'occurrence de garantir à chacun une expérience optimale de travail, que l'on soit à la maison, en déplacement, au bureau ou en salle de réunion.

En la matière, DEEP vous aide à faire évoluer votre organisation, en mettant toute son expertise à votre service. Nos équipes réfléchissent avec vous aux solutions les plus appropriées à mettre en œuvre pour soutenir les besoins de l'entreprise, faciliter la vie des collaborateurs et garantir une collaboration optimale entre collègues.

Dans cette démarche, à travers ConnectedOffice, DEEP a mis au point diverses solutions « clé en main » en matière de connectivité, de téléphonie, de collaboration et de sécurité.

Des solutions de communication et de collaboration unifiées
Des outils comme Cisco Webex ou encore MS Teams CloudVoice permettent d'unifier l'ensemble des solutions de communication au cœur d'une seule interface. Chaque collaborateur est facilement accessible et peut joindre d'autres personnes où qu'il se trouve. Au départ de son smartphone, de son laptop ou d'une tablette, il peut vérifier si ses collègues sont disponibles, passer et recevoir des appels, lancer une visio, entamer une conversation grâce à un outil de messagerie instantanée, partager des documents, etc.

Une connectivité sécurisée en télétravail
Pour répondre aux exigences des entreprises en matière de sécurité, DEEP a développé une solution de connectivité adaptée, intégrant des éléments de sécurité avancée.

Pour le personnel en télétravail, ConnectedOffice, à travers la solution Teleworker VPN, permet d'établir des liaisons sécurisées (VPN) offrant à des collaborateurs en télétravail la possibilité d'accéder aux ressources informatiques de l'entreprise sans risque.

On évite de cette manière que le télétravailleur partage les données professionnelles au niveau du réseau domestique, ou qu'il expose l'entreprise à des risques d'infection émanant d'utilisateurs tiers. Cette solution Teleworker VPN garantit en outre une expérience optimale à distance.

De plus, Il est possible de connecter un Teleworker VPN à un téléphone CloudPBX. Cette fonctionnalité permet au client de faciliter et sécuriser le télétravail aux collaborateurs qui bénéficient de toutes les fonctionnalités avancées de téléphonie à la maison, comme au bureau.
L'offre permet de déployer divers modules de sécurité (firewall, anti-intrusion, anti-malware ou d'autres éléments plus avancés) pour permettre un travail à distance avec toutes les garanties requises.

La convergence fixe-mobile
Chaque collaborateur est joignable à partir d'un numéro unique, où qu'il se trouve. Le central téléphonique de l'entreprise, géré depuis le cloud, permet d'assurer très facilement les renvois d'appel vers l'un ou l'autre terminal, de transférer des appels, de désactiver ou d'activer la ligne en fonction de sa disponibilité.

En partant de vos besoins, DEEP vous aidera à définir et mettre en œuvre la solution la plus adaptée. En permanence, nos équipes sont à votre disposition, garantissant un support de qualité, pour soutenir le développement de votre activité et assurer à chacun de vos collaborateurs une expérience de travail optimale, au bureau ou à distance.

Intéressé(e) ?

8002 4000

commercial.telecom@deep.eu