

New ways of working

Travailler autrement...

Contexte

D'après une enquête Parella-Esquisse sur l'aménagement des locaux d'entreprise, les dirigeants interrogés projettent une réduction de 25 % de leurs bâtiments d'ici à 2028, avec deux fois plus de télétravail et cinq fois plus de coworking (source : magazine Management, novembre 2019). L'objectif de ce cours est de présenter cette évolution du futur du travail et ses nouvelles façons de travailler. "New ways of working", "flex office", "smart office" et "télétravail" : que cela signifie-t-il ? Nous étudierons ensuite quels impacts cela a sur le manager, et comment manager ses équipes à distance.

Introduction

« Le futur du travail sera à l'image de l'économie de demain, plus flexible et plus personnalisé », nous dit Laëtitia Vitaud, fondatrice et présidente de Cadre Noir, société de recherche et de marketing sur le futur du travail.

La fin de la sécurité de l'emploi et une plus grande attention au bien-être changent les collaborateurs : ils aspirent à plus de liberté et de sens dans leur quotidien professionnel.

La digitalisation accroît le désir de flexibilité et d'immédiateté des collaborateurs.

Le bureau classique et cloisonné n'est plus désirable.

Ainsi les lieux de travail évoluent pour devenir inspirants et stimuler la créativité et la collaboration des salariés. L'environnement de travail devient un nouveau support pour travailler autrement, repenser les organisations et faire évoluer les pratiques managériales.

Grand essor du Flex Office

Pour répondre à ces évolutions depuis quelques années, les entreprises (grands groupes et start-up majoritairement) changent leurs environnements de travail :

L'espace de travail est le 2ème critère qui contribue le plus à la qualité de vie au travail,

75 % des salariés considèrent que l'environnement de travail a un impact sur leur productivité,

Offrir le choix entre différents types d'espaces de travail augmente de 20 % la satisfaction (créativité, productivité).

Ainsi est né le "flex office".

La petite histoire du flex office

Le besoin de flexibilité des Millennials et le développement des outils digitaux amènent les collaborateurs à se demander pourquoi ils ne pourraient pas travailler à distance. La première réponse a été de développer le télétravail. S'est alors posée la question des bureaux inoccupés 40 % du temps pendant que leurs utilisateurs travaillaient de chez eux ou d'espaces de coworking. De là est né le concept de « flex office » ou comment passer de bureaux cloisonnés et individuels à des espaces partagés, ouverts et mobiles en fonction de son activité.

Définition du flex office

Suivant les courants, on parle de flex office ou de ABW, activities based working. Le Flex office est né des constats suivants :

50 % des espaces de travail sont inoccupés pendant les heures de travail (source étude du cabinet CD&B),

11 activités différentes sont réalisées en moyenne par un salarié dans une journée.

De façon simplifiée, le flex office c'est ne plus avoir de bureau attribué et de changer de place tous les jours. Exit la famille en photo ou la plante verte, chacun dispose d'un casier pour ranger ses affaires, d'un ordinateur et d'un téléphone portable pour se déplacer dans la journée au gré de ses activités.

Plus concrètement, hier, nous travaillions avec une typologie reposant sur 2 espaces : le bureau et la salle de réunion. Demain, en mode ABW, nous travaillerons avec environ 8 typologies d'espaces : un lieu de concentration, un lieu de partage informel, un lieu pour l'innovation, un lieu pour la détente, etc. Ces différents lieux s'adaptent au travail individuel, au travail collaboratif et au co-working !

Finalement, nous passons de l'idée qu'un métier est à la fois un poste de travail à un métier, et une variété d'activités qui nécessitent différents espaces.

Passer en flex office permet de casser les silos, de rompre la « bureautonie », cette organisation mise sur la modularité et la flexibilité.

Qui dit flex office dit smart office

Qu'est-ce que le smart office ?

Le smart office désigne tous les outils digitaux et autres applications qui vont permettre de faciliter la vie du collaborateur au travail, suite à l'évolution des modes de vie au bureau. Le smart office pourrait se traduire par « bureaux connectés » ou encore « bureaux intelligents ». Pour Geoffrey Vion de chez Cowork.io, c'est LE bureau de demain, qui grâce au digital, permet de créer un espace de travail au service de l'humain et qui le libère de ses irritants quotidiens.

Et concrètement ?

Concrètement, le smart office se traduit par le développement d'applications et d'outils qui vont permettre par exemple de :

Réserver une salle de réunion en temps réel,

Géolocaliser ses collaborateurs dans l'espace ouvert,

Échanger sur un réseau social interne,

Échanger avec ses collaborateurs qui ne sont pas aux bureaux grâce à un système audio et visio performant.

Les gains du smart office pour les collaborateurs

Quand le digital se met au service du collaborateur, cela lui permet de :

Gagner du temps,

Améliorer sa productivité,

Favoriser son bien-être au travail,

Impacter positivement sa gestion du stress.

Les gains du smart office pour l'entreprise

Pour l'entreprise, favoriser le smart office est aussi source de gains, car cela lui permettra de :

Travailler sa marque employeur et attirer les jeunes talents,

Collecter de la donnée pour garantir une amélioration continue de la nouvelle organisation,

Optimiser des mètres carrés et faciliter le travail collaboratif.

Demain... tous en télétravail ?

Boum du télétravail

Difficile de connaître de manière précise la proportion de télétravailleurs aujourd'hui en France. Ils seraient 5,2 millions selon la dernière étude publiée par Malakoff Médéric-Humanis. En un an, 700 000 nouveaux collaborateurs se sont vus proposer le télétravail au moins une journée par semaine. Cette flexibilité de lieu et d'organisation du travail est le fruit des attentes des nouvelles générations et de la transformation digitale qui permet grâce aux outils de travailler de n'importe où, tout en garantissant la protection des données de l'entreprise.

Quelques chiffres

En 2018, Opinionway a mené une enquête pour Horoquartz qui a montré que 69 % des cadres souhaitent travailler à distance contre 53 % chez les professions intermédiaires et 49 % pour les employés. On en déduit que plus les collaborateurs sont qualifiés, plus ils sont adeptes du télétravail.

Autre élément pertinent, ce sont les jeunes qui plébiscitent le plus le homeworking : 55 % des moins de 30 ans souhaitent pouvoir travailler de leur domicile ou depuis un espace de coworking.

Certainement pour des raisons d'organisation, les femmes sont 53 % (contre 46 % chez les hommes) à vouloir bénéficier du télétravail.

Et pourtant d'après un article du magazine Management, paru en novembre 2019, les idées reçues sur cette nouvelle forme de travail persistent. Passons en revue 3 idées reçues sur le télétravail et tâchons d'y apporter des réponses.

Idées reçues

On travaille moins chez soi qu'au bureau

Étendre une machine, regarder une série, jouer à la PS4 ou faire du sport... plutôt que de travailler !

Quel manager n'a pas projeté cela pour ses collaborateurs ? Et bien, c'est faux ! Une étude menée par Nicholas Bloom pour l'université de Stanford, entre 2013 et 2015, montre que la performance des homeworkers serait supérieure de 13 % à celle des salariés sur site. Nombreux sont les télétravailleurs qui expliquent travailler déjà la veille au soir pour prendre de l'avance ou qui expriment leurs difficultés à couper en fin de journée. Face au développement du flex office, pour certains le jour de télétravail est aussi la journée la plus productive, sans bruit et sans sollicitation, elle permet d'avancer sur les sujets de fond, de manière concentrée. Enfin, on observe une baisse de 5,5 jours par an des arrêts maladie chez les collaborateurs qui télétravaillent, d'après Matthieu Billette de Villemeur, qui a fondé le site teletravail.fr.

On est isolé et la communication est difficile

Comme en France, les politiques de télétravail autorisent souvent 1 à 2 jours maximum de télétravail par semaine, il est rare que le collaborateur se sente isolé. Il a même plutôt tendance à considérer ces journées comme une respiration. L'Organisation internationale du travail recommande, quant à elle, de ne pas dépasser 3 jours de homeoffice par semaine afin notamment de limiter ce sentiment d'isolement et de pouvoir entretenir l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance.

Selon une étude LBMG, 71 % des télétravailleurs estiment que le homeworking ne nuit pas à la communication. Nombreux sont les outils digitaux développés pour faciliter cette communication à distance : Slack, Trello, Teams, etc. S'ils permettent une meilleure écoute, il manque néanmoins la lecture des émotions et de la communication non-verbale nécessaire à la bonne interprétation des messages. Il convient donc de miser sur une communication directe et « humaine » lors des journées de présence au bureau.

Le télétravail favorise la qualité de vie au travail

Oui ! Selon l'étude de Malakoff Médéric, 54 % des télétravailleurs interrogés plébiscitent la réduction des temps de transport comme première motivation !

68 % des cadres parisiens considèrent leur temps de transport quotidien comme la première source d'insatisfaction.

Au-delà du temps gagné, le stress et la fatigue économisés sont aussi de précieux avantages et un sacré gain d'énergie. Énergie que le télétravailleur peut mettre à profit pour sortir marcher ou faire du sport dans la journée. Cette activité lui permettra d'être davantage concentré et efficace.

En outre, le télétravail favorise un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle et permet une plus grande souplesse en cas de grève des transports ou d'école, par exemple.

Clés de succès

Pour l'entreprise

Poser un cadre

Pour que la politique de télétravail fonctionne et que tout le monde continue à collaborer en bonne intelligence, il est essentiel de définir un cadre à cette politique. Le télétravail ne libère pas des procédures et des règles à respecter. Il n'est pas un dû et peut même être accordé ou non en fonction des salariés. Prenons l'exemple d'un jeune collaborateur nouvellement arrivé, il paraît pertinent de ne pas le lui accorder dans un premier temps ou d'espacer ses journées de télétravail au démarrage, le temps qu'il s'imprègne du poste et de la culture d'entreprise.

Co-rédiger une charte

Pour que les règles soient partagées et respectées avec facilité, l'entreprise doit miser sur la réflexion collective. L'organisation d'ateliers de co-construction d'une charte autour de la politique de télétravail permet une meilleure adhésion au projet. On peut par exemple, décider en collectif des jours de présence « obligatoires » pour les réunions ou les projets collaboratifs.

Accompagner les managers

Certains managers, dont l'entreprise n'a pas accompagné la mise en place du télétravail, se retrouvent démunis face à des collaborateurs qui ne jouent pas le jeu. Par exemple, Jérôme, manager dans une grande entreprise de tourisme, a du mal à gérer le fait que David soit dans le TGV pour partir en week-end le vendredi entre 9 h et 11 h 30, son jour de homeoffice. Un cadre et une charte co-écrite permettront d'accompagner le management et de limiter les abus.

Le cadre posé, l'exemplarité et le courage managérial seront les meilleurs atouts du manager à distance.

Pour le télétravailleur

Pour être efficace en homeoffice, il convient de s'organiser et de se discipliner. Travailler de chez soi redéfinit les lignes et quelques règles s'imposent.

S'habiller !

Serge Assayag du cabinet Onepoint et Weave dit que « Le fait de s'habiller signe symboliquement la distance entre sphère domestique et professionnelle ». Même s'il peut être tentant de rester en tenue décontractée, s'habiller comme si l'on partait travailler favorise la motivation et permet d'adopter une posture professionnelle en cas d'appel d'un client ou de son N+1 !

Se fixer un cadre

Pour rester efficace, il est nécessaire d'être organisé. Cette organisation dépend de la personnalité et du type de métier que l'on exerce. Certains choisiront par exemple d'adopter les mêmes horaires que s'ils étaient au bureau, cela leur permet de rester joignables. D'autres qui ont moins de besoins collaboratifs préféreront aller voir une expo le matin et travailler tard le soir. Le tout est d'adopter un rythme régulier, qui sert de repère pour soi et pour les personnes de son équipe.

S'aménager un espace

Lorsque c'est possible, s'aménager un espace bureau chez soi, permet d'une part de se sentir bien et d'autre part favorise la concentration et l'efficacité. Il peut être également intéressant de se créer des rituels, par exemple, commencer sa journée par écouter la radio ou lire des articles sur LinkedIn, déjeuner avec un(e) ami(e), etc. La ritualisation permet de se mettre plus facilement en action. S'imposer des pauses est nécessaire, elles permettront de structurer sa journée.

Conclusion

Les modes de travail évoluent : il y a 20 ans personne n'aurait pu imaginer travailler de chez soi 1 jour par semaine, faire la sieste au bureau ou changer de bureau tous les jours. Cette nouvelle organisation va de pair avec le changement du monde économique. Même si ces démarches sont prometteuses, elles doivent néanmoins être réfléchies longtemps en amont, co-construites avec les collaborateurs et accompagnées dans le temps, pour assurer leur réussite.