

Diriger en milieu de travail hybride

2020 et COVID-19 ont rapidement perturbé les lieux de travail du monde entier. Le passage soudain au travail à distance a mis à l'épreuve la capacité de la plupart des organisations à s'adapter et à s'ajuster à la normalité suivante. Aujourd'hui, les dirigeants sont confrontés à la réalité selon laquelle un milieu de travail flexible est là pour rester. L'indice 2021 des tendances du travail de Microsoft a révélé que 73% des 30 000 personnes interrogées dans 31 pays souhaitent que l'option du travail à distance flexible se poursuive. Cependant, 65% des travailleurs ont besoin de plus de temps en personne avec leurs collègues, ce qui révèle que le futur lieu de travail sera probablement composé d'équipes hybrides avec un mélange d'employés entièrement distants, entièrement en personne et à horaire mixte étant la norme. Satya Nadella, PDG de Microsoft, explique que «Au cours de l'année écoulée, aucun domaine n'a subi une transformation plus rapide que la façon dont nous travaillons. Les attentes des employés changent et nous devons définir la productivité de manière beaucoup plus large - y compris la collaboration, l'apprentissage et le bien-être pour favoriser l'avancement de carrière de chaque travailleur, y compris les travailleurs de première ligne et du savoir, ainsi que pour les nouveaux diplômés et ceux qui sont dans le monde du travail aujourd'hui. Tout cela doit être fait avec flexibilité quant au moment, au lieu et à la manière dont les gens travaillent. »

Il sera essentiel pour les managers de repenser leur approche de la gestion d'équipes performantes pour obtenir



des résultats exceptionnels. Un emplacement physique ne peut plus servir d'ancrage à la culture et à l'identité d'une organisation. Au lieu de cela, les managers devront réfléchir à leur approche pour gérer des équipes et trouver des moyens efficaces de créer une culture de travail cohérente qui ne dépend pas de la co-implantation. De plus, certains emplois et tâches ne peuvent pas être exécutés à distance, de sorte que les managers doivent s'assurer que tous les employés sont traités équitablement et se sentent aussi valorisés que leurs homologues, qu'ils travaillent sur place ou à domicile.

Les organisations ont déjà prouvé qu'elles pouvaient pivoter rapidement et être flexibles. Le moment est venu de réinventer l'avenir et de créer la structure nécessaire pour soutenir les employés, favoriser l'innovation et générer des résultats dans le nouvel environnement de travail hybride.

Les défis du milieu de travail hybride

Les organisations qui migrent vers un lieu de travail hybride seront confrontées à plusieurs défis en cours de route. Les managers d'équipes mixtes en présentiel et à distance devront examiner attentivement la configuration de l'espace de bureau, la qualité de l'équipement utilisé, l'infrastructure informatique et la sécurité, ainsi que l'accès des employés à un service Internet et téléphonique adéquat. Pour apporter un changement permanent à un lieu de travail hybride, les managers doivent concevoir des espaces de travail et des attributions de travail en tenant compte des besoins individuels. En plus des préoccupations techniques, les dirigeants doivent trouver de nouvelles façons de créer une culture de travail cohésive qui encourage la collaboration et une communication efficace. Lorsque la pandémie a frappé, les bureaux du monde entier sont rapidement passés au travail à distance et doivent maintenant analyser de près ce qui a bien fonctionné - et ce qui n'a pas fonctionné - pour créer un environnement de travail hybride efficace.



Un examen attentif de l'équité et de l'inclusion est tout aussi important, sinon plus, dans un milieu de travail hybride, car la visibilité et l'accès au manager peuvent jouer un rôle important dans l'avancement des carrières. Les employés doivent être visibles des managers pour accéder aux ressources dont ils ont besoin pour travailler et rester informés. De même, les managers doivent avoir accès aux employés pour savoir sur quoi ils travaillent, être conscients de tout problème qui pourrait survenir et faciliter l'allocation de toutes les ressources dont ils ont besoin. Lorsque les équipes sont co-localisées, il peut être plus facile de partager ces informations, tandis que les équipes distantes se sentent parfois coupées de la communication et de l'aide. De plus, il est courant que les travailleurs à distance sentent qu'ils doivent trouver des moyens de prouver leur dévouement et leur travail acharné. Alors que les employés de bureau peuvent être vus travailler de longues heures ou sauter le déjeuner tout en étant penchés sur un projet à leur bureau, les travailleurs à distance travaillent souvent plus longtemps et prennent moins de pauses que leurs homologues au bureau. Les travailleurs à distance peuvent avoir besoin de plus de temps en tête-à-tête avec les managers pour se sentir connectés et éviter le surmenage et l'épuisement professionnel.

L'hybride a besoin de leaders efficaces

Le succès d'un milieu de travail hybride repose en grande partie sur un leadership efficace. Définir les attentes et les communiquer clairement aux équipes sera plus important que jamais. Garder les équipes connectées et créer une culture cohérente sera une priorité absolue pour les managers, et cela sera différent de travailler pleinement en présentiel. Les résultats du rapport sur l'index des tendances de travail de Microsoft montrent que le sentiment de connexion au sein de l'équipe dépendra en grande partie de la capacité d'un responsable à soutenir ses employés dans trois domaines principaux.

L'équilibre professionnel-privé

Chez Microsoft, les employés satisfaits de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée étaient 1,3 fois plus susceptibles de se sentir connectés à leurs équipes. Les employés travaillant à distance peuvent avoir tendance à perdre les limites de temps créées par un trajet aller-retour au bureau. Bien que ce soit un avantage en termes de flexibilité, cela peut rapidement se transformer en surmenage et en épuisement professionnel. Les managers qui se concentrent sur une communication claire des priorités et des délais créent une structure pour le lieu de travail hybride. Les membres de l'équipe à distance doivent communiquer leurs jours et heures disponibles à toute l'équipe. Ceci est particulièrement important dans les organisations avec des travailleurs dans des fuseaux horaires différents. Une autre considération importante est de veiller à ce que les heures de réunion de l'équipe soient équitables pour tout le monde ou au moins permutées afin que chacun prenne son tour en se levant tôt ou en restant tard pour se rendre à la réunion. Des attentes clairement définies concernant les temps de réponse aux e-mails, l'utilisation appropriée des applications de messagerie instantanée et de messagerie texte, et les méthodes de communication préférées pour le travail asynchrone sont essentielles pour protéger l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée tout en maintenant la productivité. Ces attentes peuvent évoluer au fil du temps, c'est donc une bonne idée pour les équipes de revoir et d'affiner ces accords à mesure que les circonstances personnelles et professionnelles changent avec le temps.

En plus des préoccupations techniques, les dirigeants doivent trouver de nouvelles façons de créer une culture de travail cohésive qui encourage la collaboration et une communication efficace.

Les managers de lieux de travail hybrides performants donnent l'exemple en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. La modélisation des limites est la meilleure façon d'encourager les employés à faire de même. Encourager les collaborateurs à prendre des pauses régulières est une bonne chose, mais lorsque les collaborateurs voient que leur chef a bloqué du temps pour les pauses, ils sont plus susceptibles de se sentir autorisés à faire de même. De plus, les managers devraient profiter de leurs vacances et encourager les employés à faire de même. Le repos et la récupération sont des éléments importants pour atteindre des performances optimales.

La passion pour le travail

Dans le rapport sur l'indice des tendances du travail, Microsoft a également constaté que les employés qui déclaraient aimer leur travail étaient 1,4 fois plus susceptibles de se sentir connectés à leur équipe. Comme la plupart des gens le savent, maintenir une passion pour le travail au fil du temps peut être un défi dans n'importe quel secteur. La plupart des employés commenceront un travail dans une phase de lune de miel pleine d'enthousiasme et de possibilités, mais comme toute relation, il y aura des pics, des vallées et des plateaux en cours de route. Être conscient des signes de désengagement d'un employé permettra aux dirigeants d'agir avant qu'il ne soit trop tard.



Se concentrer sur la satisfaction au travail peut aider à garder les équipes connectées en présentiel et à distance. La plupart des employés travailleront plus dur pour les managers qui s'intéressent personnellement à leur bien-être et offrent des opportunités de croissance personnelle et de développement. Les dirigeants peuvent allouer du temps et des ressources aux employés pour qu'ils acquièrent une nouvelle compétence ou entreprendre de nouveaux projets inter-départements pour se familiariser avec différents aspects de l'entreprise. La monotonie est l'ennemie de la croissance et de la créativité, c'est pourquoi les grands leaders encouragent le développement continu des compétences et les opportunités d'apprentissage pour leurs équipes.

En plus d'offrir des opportunités d'apprentissage, les dirigeants peuvent célébrer les victoires et montrer comment les membres de l'équipe contribuent au succès global de l'organisation. Lorsque les individus estiment que leur travail est significatif, ils sont plus susceptibles de déclarer une satisfaction professionnelle et de se sentir connectés à leur équipe.

Une culture de soutien

La culture d'une organisation fait référence à ses croyances, valeurs, comportements et normes tacites. Cependant, il s'agit également de la manière dont les employés d'une entreprise se traitent tous les jours. À mesure que le lieu de travail passe du travail en présentiel au travail à distance, la culture d'entreprise du haut vers le bas devient moins pertinente, mais la culture de l'équipe individuelle augmente. La charge de la création d'une culture de soutien incombe donc fortement aux chefs d'équipe et aux managers.



Les responsables des opérations de Google ont cherché à découvrir ce qui rend les équipes formidables en menant une étude de deux ans sur leurs employés, en examinant plus de 250 attributs de plus de 180 équipes Google actives. Les chercheurs s'attendaient à confirmer qu'une grande équipe est constituée en réunissant le mélange parfait de compétences individuelles. Au lieu de cela, ils ont constaté que la clé du succès de l'équipe réside dans leurs interactions et leurs comportements. En conséquence, les chercheurs ont identifié cinq éléments de culture qui expliquent les équipes hautement performantes :

- **Fiabilité** – la mesure dans laquelle les membres de l'équipe étaient responsables des attentes partagées.
- **Structure et clarté** - avoir établi des règles d'engagement claires

- **Sens et mission** - avoir le sentiment partagé que leur travail avait une signification
- **Impact** - les individus sentent que leurs contributions ont fait une différence
- **Sécurité psychologique** - les membres de l'équipe pensaient qu'ils pouvaient être vulnérables et authentiques les uns avec les autres

Les leaders efficaces tiennent compte des caractéristiques des équipes de haut niveau et prennent des mesures pour les renforcer régulièrement. Créer des attentes claires en matière de comportement est essentiel pour créer des équipes distantes et hybrides efficaces. De plus, les grandes équipes se concentrent sur le renforcement de la confiance et du respect pour créer une véritable sécurité psychologique. Construire la confiance nécessite de créer des opportunités pour que les individus se sentent en confiance et se comportent de manière confiante. Les dirigeants peuvent commencer par faire confiance aux membres de l'équipe pour accomplir le travail sans être trop surveillés et leur permettre de prouver leur fiabilité au reste de l'équipe en



respectant les tâches et les délais. Construire la confiance dans les équipes distantes et hybrides dépend souvent de la modélisation d'un comportement respectueux. Les managers doivent définir l'attente d'un comportement approprié tout en vivant ces valeurs en temps réel.

Communication efficace en milieu de travail hybride

La communication est généralement une priorité déclarée pour toute organisation. Une enquête nationale menée par le Pew Research Center a révélé que 85% des gens croient que la communication est «extrêmement» ou «très» importante pour le succès de l'organisation. Cependant, selon une étude d'Arthur J. Gallagher & CO., 60% des entreprises n'ont pas de stratégie de communication interne à long terme, même si environ la moitié disent vouloir que l'amélioration de la communication du leadership soit une priorité absolue. Chose choquante, ces statistiques ont été publiées avant le passage pandémique au travail à distance. Dans le nouveau lieu de travail hybride, la communication continuera d'être essentielle au succès et difficile à réaliser de manière cohérente. Les dirigeants sont mis au défi de s'assurer que tout le monde travaille avec la même information. Dans les équipes hybrides, il est essentiel de créer des attentes claires sur les canaux de communication et la fréquence à laquelle les employés doivent se connecter.

Les bonnes manières des réunions à distance

Les équipes distantes devront apprendre les manières de la visioconférence, comme se concentrer sur la caméra lors de la prise de parole en ligne. Il est toujours tentant d'effectuer plusieurs tâches lors d'une visioconférence. Cependant, cela dégrade la confiance et le respect entre les membres de l'équipe qui essaient de communiquer ou de présenter

pendant que leurs collègues regardent sur un autre écran ou tapent visiblement tout au long de la réunion. Supposons qu'un responsable observe que les membres de l'équipe sont systématiquement désengagés lors des réunions vidéo programmées régulièrement. Dans ce cas, ils pourraient évaluer soigneusement si le contenu est pertinent pour les participants et si la fréquence des réunions est vraiment nécessaire. Il peut être utile de communiquer l'importance de l'attention et de la contribution de chaque membre fréquemment et de créer une attente que tout le monde ferme toutes les autres fenêtres de son ordinateur pendant les visioconférences afin de réduire les distractions.

Les bonnes manières des réunions hybrides

Un autre défi dans la communication d'équipe hybride se produit lors de la tenue de réunions avec un groupe de participants présents en personne et un ou plusieurs participants se joignant via haut-parleur ou vidéo. Avec le bon équipement dans une salle de conférence, ce n'est qu'une question de tour de rôle. Cependant, certaines équipes peuvent considérer qu'il est plus facile pour tout le monde de se joindre via une vidéo individuelle lors de réunions en site mixte. Il est préférable d'éviter les situations où tout le monde dans la salle est libre d'intervenir dans la conversation de manière fluide tandis que le participant distant est oublié à l'autre extrémité du téléphone ou du moniteur. Cela peut sembler gênant au début, mais la meilleure solution est de faire régulièrement le tour du groupe pour demander des commentaires à tour de rôle. Les participants peuvent passer leur tour s'ils n'ont rien à dire, mais chacun devrait avoir un moment pour ajouter de la valeur à la réunion, peu importe où il se trouve.



Créer des opportunités de connexion

Les bavardages dans les couloirs, les salles de repos et les happy hours ont toujours été un élément très important de la communication sur le lieu de travail. Ce type de conversation de liaison est important pour la consolidation d'équipe et le partage informel des connaissances et, sans intention claire, peut être difficile à reproduire. Les happy hours virtuels et les jeux sont un excellent moyen de faciliter ce type d'interaction, mais il existe de nombreuses autres façons créatives de créer des connexions à distance. Les équipes distantes peuvent partager une salle de réunion virtuelle destinée à créer un espace de travail partagé. Les membres de l'équipe peuvent participer à une conversation informelle tout en effectuant leur travail indépendant, reproduisant les concepts de bureaux ouverts où les employés peuvent parler à travers les bureaux et les murs des cabines. Les managers pourraient également proposer d'acheter un déjeuner à tous les membres de l'équipe qui planifient un déjeuner à distance avec un collègue pour encourager l'établissement de relations.

La réussite en milieu de travail hybride nécessite de grands leaders

Bien que les équipes hybrides aient une apparence et un fonctionnement un peu différents du modèle traditionnel au bureau, le secret du succès reste le même : un leadership fort et efficace. Les lieux de travail hybrides peuvent offrir une excellente opportunité pour les organisations d'attirer des talents diversifiés, d'augmenter à la fois la productivité et la satisfaction des employés, de réduire les coûts et de voir un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée du top management à la ligne de front. Cependant, le succès de ces équipes dépendra de l'efficacité de leurs managers. Plus que jamais, les dirigeants doivent développer les compétences dont ils ont besoin pour gérer le changement, engager efficacement leurs équipes hybrides et rechercher des résultats.



Références

- 10 Shocking Internal Communications Stats You Can't Ignore. The Employee Communications and Advocacy Blog. (n.d.). <https://blog.smarp.com/10-shocking-internal-communications-stats-you-cant-ignore>.
- Burkus, D. (2021). Leading from anywhere: the essential guide to managing remote teams. Houghton Mifflin Harcourt.
- Entrepreneur Middle East Staff. (2015, December 2). Millennials Want To Work At Organizations That Focus On Purpose, Not Just Profit. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/253344>.
- Jensen, S. (2019, May 3). Poor Internal Communication Can Be a Costly Mistake for Businesses. workforce.com. <https://www.workforce.com/news/poor-internal-communication-can-be-a-costly-mistake-for-businesses>.
- Knight, R. (2021, February 1). How to Manage a Hybrid Team. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/10/how-to-manage-a-hybrid-team>.
- Rozovsky, J. (2015, November 17). re: Work - The five keys to a successful Google team. Google. <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>.
- Simmons, S. (2021). Leading with Authenticity in a Hybrid World. Training Industry Magazine, 14(3), 48–50.
- WorkLab. (2021, February 1). In Hybrid Work, Managers Keep Teams Connected. Microsoft. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/managers-keep-teams-connected>.