



## « Le travail hybride va s'installer dans la durée »

[Denis Pennel développe sa vision du HWOw \(Hybrid Ways of Working\) pour notre courant Wex](#)

**L'**avènement du modèle hybride, mixte entre présence en entreprise et télétravail, est en marche. « Une évidence », selon Denis Pennel, spécialiste des questions liées à l'évolution workforce et workplace. Celui qui est aussi Directeur général de la World Employment Confederation (WEC), analyse pour notre courant Wex les particularités de la montée en puissance de l'hybride et son impact sur l'organisation des sociétés.

### La tendance NWOw c'est du passé, place au modèle de travail hybride ?

Je suis convaincu qu'il en sera le successeur durable. En télétravail on est quasi passé du rien au tout. Dès mars 2020, du jour au lendemain, plus de 50% de la population active a été forcée de travailler à distance à temps plein. Avant à peine 5 à 10% des employés télétravaillaient partiellement. Le Covid a eu un effet turbo sur le télétravail. Mais notre avenir hybride sera encore différent. Les entreprises commencent seulement à réfléchir sérieusement sur la ou les formules futures de télétravail à partir d'une double question : comment aménager le système ? Et pour répondre à quels besoins ? L'éventail des réponses est très large car il y a autant de solutions que d'entreprises. Mais quelle que soit la forme qu'il prendra, le travail hybride va s'installer dans la durée.

### Pourquoi les sociétés ne peuvent-elles plus faire marche arrière ?

Dès que l'on donne plus de liberté et d'autonomie aux personnes, valeurs actuelles porteuses, c'est difficile de leur retirer cet acquis. Les individus ont regagné un certain contrôle sur l'organisation de leur travail et de leurs horaires dans le sens

de la flexibilité et du choix personnalisé, à la carte. A condition que les résultats suivent. L'autre grande mutation est là. Le travail est à présent plus évalué en terme de résultats moins sur le temps qu'on y passe. D'abord frileux, les employeurs ont constaté que le partage entre distanciel/présentiel fonctionnait. Lors du premier confinement, la productivité avait même augmenté. Et reste aujourd'hui à un bon niveau.

**L'émergence du système hybride alternant télétravail et présence au bureau impacte les entreprises dans leur organisation comme dans la redéfinition du workplace. Pour accompagner cette nouvelle réalité, les sociétés ne sont-elles pas obligées d'adopter une approche résolument holistique de fusion des compétences des départements, notamment RH, Facilities, IT...?**

L'évidence est que le télétravail va subsister, la priorité est de l'organiser. La vraie question est : si on demande aux collaborateurs de venir au bureau, c'est pour y faire quoi ? Y répondre implique de repenser tout l'espace de travail et en particulier les bureaux. Des études valident que

l'avenir est à l'augmentation des espaces collaboratifs car les employés viendront y accomplir tout ce qui nécessite des interactions, de l'échange. Comme manager une équipe, discuter d'un dossier en cours et l'ajuster, brainstormer pour créer, innover, rencontrer des clients et stakeholders... Mais aussi vivre la convivialité professionnelle. La relation sociale est une dimension psychologiquement capitale. L'organisation de tout cela devra reposer sur un nouveau projet d'entreprise marqué par une approche holistique? L'employé devra pouvoir enchaîner sur place plusieurs facettes de son activité : en solo, en réunion avec des clients, en brainstorming avec ses collègues, en visioconférence, en pause dans des espaces de convivialité et bien-être. En son sein, la société devra offrir ces différents espaces et les gérer de façon fluide et modulable.

### DU SUR MESURE À GRANDE ECHELLE

**L'enjeu pour les DRH et Facilities est de trouver comment faire du sur mesure à grande échelle ?**

Exact. Réconcilier la gestion de volumes de collaborateurs tout en étant capable

de faire du cas par cas. La réflexion bat son plein car aucune marche arrière n'est possible. Il s'est produit un changement d'état d'esprit phénoménal depuis 18 mois. Si demain les entreprises veulent attirer les meilleurs talents, notamment les jeunes, ce modèle hybride est incontournable. Le défi des sociétés est de faire de cette contrainte une opportunité. Pour l'instant, les entreprises expérimentent et cette phase empirique va encore prendre un certain temps, de longs mois certainement, avant de trouver les bons modèles collant au mieux au changement de paradigme. Avec une question leitmotiv: quel curseur de flexibilité? Avant c'était à l'individu à s'adapter au moule rigide de son travail, aujourd'hui c'est au travail à se plier aux contraintes et desiderata individuels.

### **La formule hybride enterre aussi radicalement la notion de lieu de travail unique...**

En effet. La tendance actuelle est à un éclatement de l'activité en trois lieux essentiels : le siège de l'entreprise, le domicile et la mise en place de tiers-lieux – espaces de coworking, Fablab, voire chambres d'hôtel, etc. Le travail va tourner autour de ces trois pôles, selon une répartition propre à chaque société et aux attentes de leurs collaborateurs. Il faudra ménager des formules souples, flexibles, personnalisées. L'uniformité est révolue et le management doit épouser cette nouvelle réalité hybride avec un mot-clé qui est la « confiance » de l'employeur envers ses employés.

### **Pour les Facilities et les RH, le casse-tête n'est-il pas surtout l'organisation logistique des modèles hybrides ?**

Oui. Car ils impliquent une personnalisation de l'organisation du travail qui devrait se stabiliser autour de 2-3 jours de télétravail par semaine. Selon les attentes, les types de fonction, les emplois du temps. Si c'est à la carte, il faut faire un planning clair et complet pour assurer l'efficacité. D'où la nécessité d'avoir une approche agile et holistique. Ce ne sont plus les RH seules ou le FM seul qui pourront repenser le système. Rien que pour les Facilities la fin du lieu unique de travail pose une montagne de questions. Le travail chez soi a deux dimensions : la santé et la sécurité du collaborateur, (relevant normalement de la responsabilité de l'employeur) et du bon matériel pour travailler. Mais est-ce à l'employeur d'optimiser le cadre de travail au domicile de chaque télétravailleur ? Le monde de l'entreprise cherche encore des réponses et elles seront multiples car il y a autant de visions et souhaits, qu'il y a d'individus.

*Par Fernand Letist*

## **MODELE HYBRIDE**

### **Les +**

#### **LIBERTÉ.**

« L'individu veut aujourd'hui avoir la liberté de choix dans son travail. Comme quand il consomme au supermarché, il veut pouvoir choisir les ingrédients pour remplir son job. Face à cette aspiration profonde, les entreprises doivent proposer une palette de solutions en réponse à cette attente.»

#### **SENS.**

« Dans le contexte très changeant du monde du travail, l'employé veut plus que jamais savoir pourquoi il travaille, quel est son rôle au sein de son entreprise et le rôle sociétal de cette-ci. Un emploi doit faire sens. Cela réfère aussi aux cinq sens. Chacun aspire aussi à une vie professionnelle source de plus d'émotions, de valeur et d'épaisseur. A cet égard, la gestion de l'émotion au travail devient un vrai défi. »

#### **MAITRISE.**

« Les individus sont animés d'un puissant désir de reprendre le contrôle personnel et la maîtrise de l'organisation de leur travail, de son cadre, du choix des lieux et horaires. De gérer en autonomie leur activité et d'être jugé sur les résultats. Le tout dans une relation de confiance avec son employeur. On est passé dans une économie de la connaissance où la créativité est très importante pour une population active qui n'a jamais été aussi bien formée et diplômée. »

### **Les -**

#### **COMPLEXITÉ.**

« Le fonctionnement hybride est un modèle bien plus complexe à implémenter que le full time au bureau 5 jours de suite de 9 à 17h. Côté DRH, direction des achats, Facility Management, etc, cette nouvelle réalité est une équation plus compliquée qui nécessite une interaction fortement accentuée entre les départements ».

#### **COÛTS.**

« Revoir l'organisation globale et individuelle du travail, repenser bureaux et workspace, cela appelle de vrais investissements, notamment pour financer des réaménagements, des solutions technos et IT, en société comme au domicile des collaborateurs »

#### **CULTURE D'ENTREPRISE.**

« Ce n'est pas parce que le modèle hybride s'impose dans les faits, qu'il fait l'unanimité auprès des entreprises. Certains secteurs et/ou managers sont plus partisans d'un retour au bureau traditionnel car leurs cultures d'entreprise comportent des freins face à cette évolution pourtant capitale »

### **Le courant WeX by belfa a pour objectif de jeter les passerelles entre les différentes disciplines qui réfléchissent, expérimentent et mettent en œuvre les (r)évolutions de l'environnement de travail.**

« Quel sera le futur du travail : réimaginons ensemble le futur des multiples transitions en cours « Work, Workforce, Workplace, Portfolio ».

Ces évolutions interagissent en permanence avec les mutations en cours provoquant opportunités et tensions :

- au niveau du travail (re-architecting Work) de manière générale,
- au niveau des besoins et attentes des humains au travail (unleash your Workforce) mais aussi dans la posture de citoyens et consommateurs,
- au niveau de l'environnement de travail en lui-même (adapt the Workplace)
- au niveau des bâtiments et infrastructures (rethink Real Estate)

Regards croisés FM, RH, IT, Digital, C-suite, Finances et au-delà...

Grâce à nos invités WeX issus de différents horizons et domaines d'expertise pour une approche holistique et inspirante de l'environnement de travail.

**Contact : Sangara Klespis, WeX leader by belfa: [wex@belfa.be](mailto:wex@belfa.be)**