

# Comment gérer une nouvelle équipe à l'ère du travail hybride

Le monde du travail a muté. La transition soudaine vers le travail hybride, conséquence directe de la pandémie du Covid-19, a brouillé à jamais la frontière entre vie privée et vie professionnelle.

---

En tant que dirigeants et managers, nous devons créer des environnements flexibles et cohérents pour attirer et retenir les meilleurs talents et contribuer à la croissance de nos entreprises. Sans cela, nous nous retrouverons dans un cycle infini de fort turn-over du personnel, les collaborateurs cherchant plus que jamais des opportunités en adéquation avec leurs valeurs et leurs priorités.

Les dirigeants qui s'internationalisent font également face à de nouveaux challenges. En ouvrant de nouveaux bureaux en Europe, à Londres et à Munich, j'ai pu constater le défi que représente la constitution et le management d'une nouvelle équipe à distance. Voici quelques clés pour se donner les meilleures chances de réussite, en France et à l'international.

## Communiquez, communiquez, communiquez

Avant de constituer une nouvelle équipe, vous devez être clair sur ce que vous souhaitez y réaliser. Ces nouveaux collaborateurs doivent comprendre comment s'aligner sur la stratégie de l'entreprise. Fournissez autant

d'informations que possible sur votre vision à ces nouvelles recrues.

L'un des principaux facteurs qui peut expliquer le phénomène de la Grande démission est la difficulté des employés à trouver un sens à leur travail. En communiquant efficacement vos idées, vos valeurs et la mission de l'entreprise, ces derniers peuvent se projeter et voir comment chaque décision, chaque membre de l'équipe, jouent un rôle crucial dans le succès de l'entreprise et la manière dont leurs missions s'intègrent dans un ensemble. Un objectif clair et collectif vous aidera à trouver la bonne équipe et, surtout, à la garder.

Les TGIF (*Thank God It's Friday*) meetings de Google sont un exemple fameux de rendez-vous internes qui créent du sens pour les équipes via une culture de la transparence et de la responsabilisation des collaborateurs. Pendant ces rencontres hebdomadaires, le top management de Google partageait avec tous les employés la vision et les performances de l'entreprise, les succès et les échecs de chaque projet. Ils finissaient sur une session de questions-réponses ouverte à tous. Google a depuis revu sa copie et ces meetings ne sont plus aussi ambitieux, mais les TGIFs ont inspiré de nombreuses startups.

*À lire aussi*

---

En 2025, le travail hybride sera la norme avec 2 à 3 jours de télétravail

Dont la nôtre. Toutes les 6 semaines nous organisons les Witco Deluxe, un évènement hybride avec tous nos employés pour partager la vision, l'actualité et la feuille de route de l'entreprise. Nous avons aussi repris la session Q&A - aucune question n'est tabou. Nous partageons ensuite un sondage pour savoir ce que nous pouvons améliorer.

Donner du contexte, et créer des rituels qui rassemblent autour de notre mission, pendant lesquels tout le monde peut librement échanger, permet de créer le lien et le sens nécessaire pour nourrir la motivation de chacun.

## Partagez les espaces physiques

Avant la pandémie, le travail à distance commençait à prendre ses marques. Mais après deux ans de confinements plus ou moins successifs, nous avons également constaté que beaucoup d'entre nous aspiraient finalement à se

réunir au travail. C'est pourquoi je crois en un avenir hybride, et ce dans tous les pays.

Les espaces physiques permettent aux employés de se rapprocher de leurs collègues et de nouer les relations nécessaires à leur épanouissement professionnel et personnel. En même temps, les entreprises doivent accepter qu'une dose de télétravail est le « new normal » et doivent apprendre à traiter ceux qui travaillent à distance comme ceux qui sont au bureau.

Pendant la pandémie, une personne sur cinq a vu sa promotion ou son évaluation repoussée, et les experts mettent en garde contre le danger du biais de proximité, qui consiste à accorder une préférence inconsciente à ceux que l'on voit davantage en personne. Créez autant d'occasions que possible pour que votre équipe se réunisse en personne, et évitez de céder à l'adage « loin des yeux, loin du cœur ».

L'organisation du travail hybride est un casse-tête pour les workplace managers, les RHs et les équipes. C'est pourquoi la brique « flex office » de notre app a été pensée pour non seulement simplifier la coordination des équipes en hybride, mais surtout pour faire en sorte que lorsque les équipes viennent au bureau elles soient sûres de profiter de leur attrait essentiel : les interactions sociales et la collaboration. Savoir quand son équipe ou ses collègues préférés seront en présentiel, ou pouvoir être sûrs d'avoir un bureau à côté de ses copains ou de ceux avec qui on collabore le plus devient un élément réel de rassurance.

## Lâchez prise

La valeur des espaces physiques ne se limite pas au travail collaboratif. Pour forger des relations authentiques et de confiance, les employés doivent avoir l'espace nécessaire pour apprendre à se connaître de manière informelle. En tant que dirigeant, il est important de permettre à votre équipe de se voir comme des personnes et non uniquement comme des collègues. Donnez-leur l'espace pour le faire, au bureau et en dehors, et adaptez-vous aux cultures locales du travail.

*À lire aussi*

---

« Le télétravail organisé est un véritable contrat d'équipe »  
selon l'ex-DRH d'Orange

De nombreux experts pensent que les espaces de bureau deviendront des « social hubs », suggérant que nous pourrions voir l'apparition de bars, d'espaces de bien-être, de vastes tables communes et de salons de type résidentiel.

Ce type d'espaces qui représentaient moins de 30 % des bureaux avant la pandémie se développent rapidement et de nombreuses entreprises visent désormais les 50 % dans leurs nouveaux plans d'aménagement. Cela dénote d'une prise de conscience de l'évolution du rôle des bureaux, et de l'importance des moments informels pour créer du lien et créer bien-être et *sérendipité* - la clé de la créativité et de l'innovation.

Dans la tech, où la guerre des talents fait rage, les dirigeants l'ont bien compris : depuis 2 ans, Apple, Amazon, Microsoft, Google et autres géants rivalisent de milliards pour rénover ou développer leurs bureaux et les rendre plus attrayants que les plus beaux quartiers résidentiels.

## Laissez le choix à vos collaborateurs

La pandémie a mis en lumière la multitude des besoins des employés. Nombreux sont ceux qui ont bénéficié du travail à distance, tandis que d'autres peuvent souffrir d'isolement. Dans les pays qui sont retournés au bureau juste après la fin des confinements, les employés sont plus susceptibles de déclarer qu'ils considèrent leurs collègues comme des amis. Il est essentiel que les responsables donnent à leurs employés la possibilité d'exprimer leur opinion et de choisir, dans la mesure du possible, une configuration qui réponde à leurs besoins.

Les employés devraient avoir la possibilité de jouer un rôle actif dans leur expérience du travail et de la culture de l'entreprise, en leur permettant par exemples de répondre à des sondages, voter pour des activités sociales après le travail ou bénéficier des opportunités de formation qui leur semblent les plus bénéfiques.

## Anticipez les besoins de votre équipe

Le travail moderne fait que nous ne tentons souvent de retenir les bons employés que lorsqu'il est trop tard. Ce n'est que lorsque nos meilleurs éléments viennent nous indiquer qu'ils ont reçu une autre offre d'emploi que nous nous empressons de la contrer.

Compte tenu de la forte pénurie des talents, les managers doivent adopter une approche plus proactive pour répondre aux besoins de leurs employés. Cela passe par une utilisation plus large et plus efficace des entretiens informels,

des réunions régulières avec le personnel pour partager leurs préoccupations, pour reconnaître le travail accompli et pour orienter les personnes vers ce qui les motive le plus, qu'il s'agisse d'argent, d'avantages ou de possibilités de développement.

Cela signifie également une meilleure gestion du flux d'informations et du signalement des incidents : pour que les employés soient heureux, il faut une communication régulière et la possibilité de signaler les problèmes au sein du bureau dès qu'ils se présentent. Les solutions logicielles interviennent de plus en plus pour combler le déficit de communication, inévitablement créé par la distance dans des équipes physiquement disjointes.

On voit se développer la notion de eNPS (employee Net Promoter Score), par exemple. Autrefois réservé à la mesure de la satisfaction client et à leur propension à recommander une entreprise, un produit ou un service à leur entourage, cette mesure est en train de faire son apparition en RH. Mesurer régulièrement - et anonymement, de préférence - le moral de ses effectifs permet ainsi de saisir des signaux faibles avant que la situation ne s'envenime.

La pandémie a obligé le monde du travail à changer et à se réorganiser. À mesure que les équipes s'installent plus confortablement dans le travail hybride, les managers seront poussés à offrir aux employés une expérience professionnelle épanouissante, qui met l'accent sur la flexibilité du travail en ligne et la collaboration au bureau.

Ceux qui s'en sortent le mieux utiliseront la confiance et la communication à leur avantage, en aidant les employés à formuler leurs besoins, en utilisant toutes les solutions numériques disponibles pour y répondre. Ces outils contribueront à faire en sorte que les erreurs du passé deviennent la sagesse de notre avenir.

*Eliane Lugassy est CEO de Witco.*