

Jun 2021

viewpoint

Trouver le bon équilibre, comment favoriser le retour au bureau sans nuire à la santé ?

Passés les premiers mois de 2020, durant lesquels des millions de personnes ont troqué leurs trajets quotidiens, les bureaux animés et les réunions en face-à-face pour le télétravail et les échanges par appels vidéo et emails, l'année 2021 a débuté, dans de nombreux pays, sur fond de campagnes de vaccination qui semblent aujourd'hui porter leurs fruits dans le contrôle de la propagation du virus et le risque de développer des formes graves de la maladie.

Ainsi, alors qu'une grande partie du monde commence à renouer avec une certaine forme de normalité près de 18 mois après les bouleversements ayant affecté nos vies personnelles et professionnelles, un grand point d'interrogation demeure pour les employeurs : à quoi devrait ressembler le lieu de travail et à quoi ressemblera-t-il demain ? Dans chaque multinationale se pose la question des nouveaux modes de travail.

Qu'il s'agisse d'opter pour un retour complet sur site, un modèle hybride/flexible/volontaire ou du cent pour cent télétravail, les employeurs réfléchissent sérieusement au mode de fonctionnement le mieux adapté à leurs collaborateurs, la productivité et les résultats, sans nuire au bien-être physique et mental.

Les pratiques de travail qui semblaient nouvelles et étranges il y a tout juste un an sont désormais monnaie courante. Pourtant, alors que les entreprises rouvrent complètement leurs portes, elles doivent de nouveau revoir en profondeur leur organisation. Un énième changement que les employés pourraient avoir du mal à accepter, soucieux de préserver leur sécurité alors que l'apparition de nouveaux variants du virus fait peser une nouvelle menace inconnue.

Quelles sont les différentes approches adoptées par les multinationales ? Comment aident-elles leurs collaborateurs à relever les défis auxquels ils peuvent être confrontés face à de nouveaux changements et dans quelle mesure les avantages sociaux offrent-ils un soutien dans cette délicate recherche d'équilibre ?

Modèle flexible et hybride ou retour au bureau ?

Alors que certaines entreprises avaient adopté des modèles de travail flexibles et hybrides avant la pandémie, la crise sanitaire a de toute évidence changé notre perception du télétravail. La réorganisation contrainte et forcée du travail a fini de convaincre un grand nombre d'employeurs d'adopter de nouvelles méthodes de travail en dehors de leurs bureaux, en particulier chez de nombreuses grandes entreprises technologiques. Salesforce, par exemple, qui emploie 54 000 personnes dans le monde, a déclaré autoriser le télétravail pour l'ensemble de ses collaborateurs du moins une grande partie du temps, rejoignant ainsi des entreprises comme Twitter et Facebook qui se sont engagées en faveur du télétravail!

En revanche, d'autres entreprises semblent plus favorables à un retour à des modèles plus traditionnels, sans doute plus en phase avec leur culture et leurs pratiques. Goldman Sachs, par exemple, a demandé à



ses collaborateurs au Royaume-Uni et aux États-Unis de se préparer à revenir travailler sur site dès que le gouvernement aura levé les restrictions liées aux distanciations sociales².

Qu'ils prévoient de travailler en présentiel à temps plein ou de manière flexible, la plupart des employés se demandent aujourd'hui s'ils y sont vraiment obligés et si leur sécurité est assurée lorsqu'ils retournent au bureau.

De part et d'autre de l'Europe, le mois de juin a été perçu comme celui du grand retour probable des collaborateurs sur site selon une étude menée auprès d'employés au Royaume-Uni, en France, en Allemagne,

en Espagne et en Italie en février 2020¹. Il semblerait bien que cette prévision se réalise aujourd'hui alors que les campagnes de vaccination commencent à produire leurs effets et que de nombreux employés ont un grand besoin d'interactions sociales.

Pour autant, la flexibilité devrait largement rester de mise dans les interactions sociales. Apple et Google : plusieurs géants de la technologie ont demandé à leurs collaborateurs de revenir travailler sur site au moins trois jours par semaine. Depuis, Apple a dû faire face à la fronde de certains de ses employés qui espèrent clairement avoir davantage la liberté de choisir leur lieu de travail quotidien, estimant qu'il s'agit d'une question d'inclusion.

Par ailleurs, de nombreux employés pourraient mal vivre ou mal accueillir la perspective de changer leurs habitudes, leurs pratiques et leurs modes de vie auxquels ils se sont désormais habitués³.

...les employeurs réfléchissent sérieusement au mode de fonctionnement le mieux adapté à leurs collaborateurs, la productivité et les résultats, sans nuire au bien-être physique et mental.

Définir les modèles de travail flexibles et hybrides

Qu'entend-on réellement par modèles flexibles et hybrides ?

La plateforme de recherche d'emploi en ligne, The Muse, a une très bonne vision du lieu de travail hybride entièrement flexible : « Vous bénéficiez ici d'une politique hybride très flexible. Tous les employés sont en télétravail la majeure partie du temps et travaillent en présentiel une partie du temps, et ont la possibilité de définir eux-mêmes leur équilibre entre le travail sur site et le travail à distance ainsi que les jours et les heures de travail les mieux adaptés à leur présence sur site. Par exemple, un employé peut mieux s'épanouir en télétravaillant et ne venir que pour assister aux réunions, tandis qu'un autre est trop dérangé à la maison et se rend donc à son bureau tous les jours. Certains collaborateurs préféreraient peut-être aller au bureau l'après-midi seulement, tandis que d'autres voudront être chez eux une fois leurs enfants descendus de l'arrêt de bus.

« Dans la configuration la plus flexible, vous auriez également la possibilité de moduler votre emploi du temps au jour le jour. Certains collaborateurs s'accommoderont parfaitement d'horaires fixes en présentiel et en télétravail, tandis que d'autres pourraient bénéficier d'aménagements leur permettant de travailler en fonction des calendriers scolaires, de leurs obligations parentales ou des symptômes imprévisibles d'une maladie chronique »⁴.

Certains employeurs pourraient devoir repenser leurs espaces de travail physiques pour s'assurer qu'ils sont adaptés à la visioconférence et disposent de systèmes de réservation en ligne pour permettre aux collaborateurs de connaître les jours durant lesquels leurs collègues travaillent au bureau. Ils devraient enfin tenir compte d'un certain nombre d'autres facteurs afin de se préparer à cette nouvelle flexibilité de demain.

Que veulent les collaborateurs ?⁵

Dans une enquête menée au Royaume-Uni, Mercer a cherché à savoir ce que les employés attendaient du retour au bureau et surtout ce dont ils ne voulaient plus.

La plupart des employés s'attendent à un mode de travail hybride - 44 % prévoient de travailler en présentiel trois jours, peut-être moins, par semaine.

Près des deux tiers (63 %) pensent aujourd'hui que le bureau est superflu contre 51 % au début du tout premier confinement au Royaume-Uni.

Les jeunes employés souhaitent de la flexibilité au travail - 66 % des 18-24 ans déclarent qu'ils chercheront à partir s'ils ne se voient pas proposer des modèles de travail flexibles. Et 38 % d'entre eux estiment qu'ils sont contraints de retourner au bureau.

Environ 79 % des jeunes employés pensent être aussi productifs, si ce n'est plus, en télétravail et affirment travailler en moyenne 11,6 heures de plus par semaine lorsqu'ils sont en télétravail.

« Si les avantages du bureau ne sont certes pas oubliés, nous continuons à nous habituer et à nous sentir à l'aise avec les routines mises en place en télétravail. Un réel engagement en faveur du travail hybride confèrera aux employeurs et aux employés la flexibilité requise pour travailler de la manière qui leur convient le mieux », observe Chris Moriarty, directeur des études à l'Institute of Workplace and Facilities Management.

La plupart des employés s'attendent à un mode de travail hybride - 44 % prévoient de travailler en présentiel trois jours, peut-être moins, par semaine.



Comment les employeurs devraient-ils gérer le retour au bureau ?

Les employeurs devraient avoir pour ambition de « reconstruire en mieux » : créer et gérer les lieux de travail « nouvelle génération » qui permettent aux collaborateurs comme aux entreprises de travailler de manière sûre, flexible, collaborative et productive et dont les individus, les organisations et la société au sens large peuvent bénéficier de grands avantages.

Employeurs et employés peuvent avoir une perception différente du retour au bureau. Les employeurs doivent donc s'efforcer d'obtenir le meilleur de tous leurs employés et trouver des solutions qui fonctionnent pour tout le monde, sans rester uniquement focalisés sur l'accomplissement du travail. Certains employés seront attristés de revenir au bureau tandis que d'autres seront réticents voire effrayés à cette idée.

Certains employés seront attristés de revenir au bureau tandis que d'autres seront réticents voire effrayés à cette idée.

D'après une étude américaine publiée dans la Harvard Business Review, près de 70 % des entreprises, des TPE et PME aux géants mondiaux tels que HSBC, Citibank et Google, envisagent de proposer une forme de travail hybride. Parvenir à trouver l'équilibre parfait qui profite à la fois aux employeurs et à la productivité tout en aidant les collaborateurs à s'adapter à une nouvelle salve de changement, constituera un réel facteur de réussite.

Sans compter qu'il faut essayer de satisfaire tout le monde... Toujours d'après la même étude publiée dans la Harvard Business Review et réalisée tous les mois depuis mai 2020, 32 % des employés ne veulent plus jamais retourner au bureau, alors que 21 % ne veulent plus entendre parler du télétravail.

Laisser les collaborateurs choisir semble être la meilleure façon d'avancer, même si quantité d'inconnues subsistent - les membres d'une équipe devraient-ils tous être présents en même temps ? S'ils ne le sont pas, quelles en seraient les conséquences ? Les équipes peuvent-elles être performantes si certaines personnes télétravaillent et d'autres travaillent en présentiel ?

La crainte est que les télétravailleurs, par rapport aux collaborateurs en présentiel, aient le sentiment que leur carrière piétine. Des études menées en Chine

auprès d'une grande multinationale ont montré que le taux de promotion des télétravailleurs était 50 % plus faible après 21 mois⁵. Le télétravail peut également avoir un impact négatif sur la diversité, car généralement, les femmes ont tendance à privilégier le travail à domicile par rapport aux hommes, étant donné que la garde des enfants leur incombe toujours majoritairement.

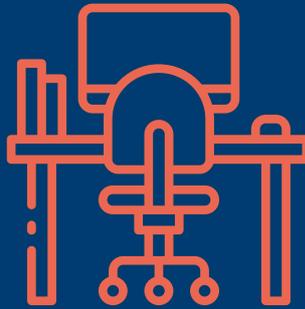
« La pandémie a commencé à révolutionner notre façon de travailler, et nos recherches montrent que les entreprises peuvent gagner en productivité et les employés en bien-être. Mais comme toutes les révolutions, il est difficile d'y voir clair, et les entreprises ont besoin de directives venant d'en haut pour continuer de garantir la diversité et l'inclusion au sein de leurs personnels »⁶, prédit le professeur Nicholas Bloom de l'Université de Stamford.

Mais les opinions sont à ce point divisées que la tâche s'avère difficile, pour ne pas dire impossible. D'après une étude américaine réalisée par le groupe de recrutement Robert Half, 63 % des employés prendraient aujourd'hui conscience de leurs

capacités à travailler depuis chez eux, tandis que 55 % reconnaissent qu'il est plus difficile de nouer des relations avec leurs collègues lorsque les équipes ne travaillent pas au même endroit⁷.

Seule une réelle flexibilité pourrait sans doute répondre aux différentes attentes des employés en permettant aux personnes de télétravailler quand elles le souhaitent ou en proposant un retour au bureau flexible, sur la base du volontariat ou progressif.

« La pandémie a commencé à révolutionner notre façon de travailler, et nos recherches montrent que les entreprises peuvent gagner en productivité et les employés en bien-être. Mais comme toutes les révolutions, il est difficile d'y voir clair... »



32%
des employés ne veulent plus jamais retourner au bureau.



21%
ne veulent plus jamais entendre parler de télétravail.

S'adapter au changement... encore une fois

Une fois décidés « quand » et « comment » organiser le retour des employés sur leur lieu de travail, les employeurs doivent répondre à une autre question clé qui n'a rien de nouveau : « comment accompagner les employés en période de changement ? » Une question qui a certainement été sur toutes les lèvres l'année dernière, tandis que les entreprises basculaient dans le télétravail et que nous avons été contraints de changer nos habitudes de travail presque du jour au lendemain.

...que les employés aient apprécié ou non le passage au télétravail, s'adapter à de nouveaux modèles et reprendre de nouvelles habitudes pourrait bien s'avérer difficile pour certains.

Donc, plus d'un an plus tard, que les employés aient apprécié ou non le passage au télétravail, s'adapter à de nouveaux modèles et reprendre de nouvelles habitudes pourrait bien s'avérer difficile pour certains.

Andrew Davies, PDG du fournisseur de programmes d'aide aux employés (PAE), ICAS World, avait déjà évoqué la question de l'adaptation au changement l'année dernière. « Dans une approche simplifiée du stress, le changement sera toujours une source d'anxiété. Les employeurs et les employés doivent se demander s'ils possèdent les ressources pour y faire face. De quel soutien disposent-ils ? Muni des bonnes ressources, je peux faire face ; dans le cas contraire, la réponse physiologique peut devenir assez difficile »⁸.

Certes, il y a un an, Andrew Davies parlait du passage au télétravail et des confinements, mais l'idée n'en demeure pas moins la même. Les employés auront toujours besoin de ressources et d'un mécanisme d'accompagnement pour les aider à faire face à leur retour au bureau. Les employés habitués à passer de leur chambre à leur cuisine devront accepter l'idée de trajets plus longs, tandis que les personnes habituées à la flexibilité du télétravail devront réorganiser les routines mises en place.

D'autres inquiétudes persistent par ailleurs : plus de la moitié (53 %) des professionnels des RH et des chefs d'entreprise britanniques interrogés ont déclaré que leurs collaborateurs craignaient de contracter le coronavirus sur leur lieu de travail, tandis que 43 % ont affirmé que leurs collaborateurs avaient peur d'attraper la Covid dans les transports en commun. La garde des enfants reste un problème majeur pour 46 % d'entre eux, tandis que 21 % s'inquiètent d'avoir à s'occuper d'autres personnes⁹. À Singapour, 57 % des employés ont déclaré se sentir en sécurité à l'idée de revenir au bureau en avril 2021, mais 40 % ont déclaré être réticents à l'idée de travailler avec du personnel non vacciné¹⁰.



« Dans une approche simplifiée du stress, le changement sera toujours une source d'anxiété. Les employeurs et les employés doivent se demander s'ils possèdent les ressources pour y faire face.

« Certaines personnes auront peut-être connu des changements de situation ces 15 derniers mois et auront donc de nouveaux besoins. Les organisations doivent se montrer proactives en nouant le dialogue et en expliquant à leurs collaborateurs les procédures à observer pour garantir leur sécurité ainsi que leur rôle individuel dans la protection de tous », explique Rachel Suff, conseillère principale en politiques pour les relations de travail au CIPD.

D'autres enquêtes réalisées au Royaume-Uni ont révélé que les employés redoutaient de devoir se lever plus tôt, 28 % d'entre eux appréhendant de sortir de chez eux et 40 % craignaient les trajets domicile-travail. Environ 12 % se disent inquiets de devoir reparler aux gens - l'anxiété sociale doit être prise en compte¹¹.



Des avantages bien-être pour un retour au travail sans stress

Mais comment les employeurs peuvent-ils contribuer à réduire l'anxiété et à assurer une transition en douceur vers leur nouveau modèle de travail ?

Bien sûr, il ne saurait y avoir de solution miracle ou de réponse unique, mais comme le suggère Andrew Davies, il s'agit de fournir les outils et l'accompagnement nécessaires pour faciliter l'intégration des collaborateurs dans leur nouveau modèle. Or c'est ici que les avantages sociaux des employés, en particulier les avantages liés au bien-être, peuvent jouer un rôle majeur.

D'après une étude britannique, 62 % des professionnels des RH affirment que leur organisation offrira un accompagnement supplémentaire en matière de santé mentale aux personnes revenant travailler sur site, tandis que 34 % affirment que leur organisation proposera une telle aide aux collaborateurs reprenant le travail après un congé⁹. Les personnes revenant travailler sur site peuvent s'attendre à recevoir une formation sur les directives à suivre en matière de COVID-19 de la part de leurs

employeurs, tandis que 35 % des personnes reprenant le travail après un congé recevront une formation supplémentaire.

Les employeurs peuvent également proposer des tests COVID-19 lorsque ceux-ci sont difficiles d'accès afin de rassurer leur personnel. Les multinationales devraient chercher à utiliser leurs programmes d'avantages sociaux pour épauler leurs employés et leur donner les outils leur permettant de s'adapter au changement.

- La plupart des PAE offriront des services de consultation pouvant constituer un bon accompagnement en matière de santé mentale ainsi que des conseils pratiques sur un large éventail de questions.
- La mise en œuvre de services de télémedecine, de gestion des maladies chroniques et d'autres services digitaux en matière de santé - en complément d'un modèle de travail flexible - permettra aux employés d'accéder aux soins

depuis chez eux et réduira l'anxiété liée à la prise de congés pour se rendre aux rendez-vous.

- Les horaires flexibles permettent d'éviter les heures de forte affluence dans les transports en commun et de gérer l'épineuse question de la garde des enfants.
- Les programmes incitant à se rendre au travail à vélo pourraient s'avérer utiles pour aider les collaborateurs à se maintenir en forme et en bonne santé et leur éviter de prendre tous les transports en commun.

En fin de compte, l'objectif pour les employeurs, avec le soutien de leurs prestataires d'avantages sociaux, est d'aider leurs employés à revenir travailler sur site en douceur lorsque cela est possible et d'utiliser leurs programmes d'avantages sociaux pour les accompagner à relever le dernier défi de la crise sanitaire.

Conclusion

L'assouplissement des restrictions liées à la crise sanitaire dans le monde devrait être un moment de fête, mais c'est aussi l'annonce de changements. Or, le changement engendre toujours une certaine appréhension.

Pour des millions d'employés, le retour au bureau signifie tirer un trait sur leurs nouvelles habitudes pour revenir aux anciennes - mais peut-être une partie du temps seulement. Les employés doivent savoir qu'ils ont la possibilité de se faire entendre. Lorsqu'un plan est en place, qu'il est clair et bien pensé, ils ont besoin de savoir qu'ils peuvent être accompagnés s'ils éprouvent des difficultés à s'adapter.

Les avantages joueront un rôle déterminant dans la gestion efficace et concrète du retour au bureau. « Reconstruire au mieux » ne doit pas être une vague ambition mais un véritable engagement. Après tout, qui sait ce que l'avenir nous réserve ?



-
- 1 Joanna Partridge, The Guardian, <https://www.theguardian.com/business/2021/feb/10/european-office-workers-dont-expect-to-return-before-summer> (juin 2021)
 - 2 Anonyme, BBC News <https://www.bbc.com/news/business-56993886> (juin 2021)
 - 3 Anonyme, BBC News <https://www.bbc.com/news/technology-57385999> (juin 2021)
 - 4 Regina Borsellino <https://www.themuse.com/advice/hybrid-work-models-explained-questions> (juin 2021)
 - 5 Anonyme, Mercer <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/gl-2020-return-to-work-article-5-18-2020-qrd20113-mercer.pdf> (juin 2021)
 - 6 Nicholas Bloom, Harvard Business Review <https://hbr.org/2021/05/dont-let-employees-pick-their-wfh-days> (juin 2021)
 - 7 Anonyme, Robert Half <https://rh-us.mediaroom.com/2020-05-01-Survey-Employees-Share-Views-On-Current-And-Post-Pandemic-Workplace> (juin 2021)
 - 8 Anonyme, MAXIS GBN ad6e931c-d989-427a-99a4-624ebfec149a.pdf (maxis-gbn.com) (juin 2021)
 - 9 Caitlin Powell, People Management <https://www.peoplemanagement.co.uk/news/articles/returning-to-the-office-what-are-other-hr-professionals-doing#gref> (juin 2021)
 - 10 Nurhuda Syed, Directeur des ressources humaines <https://www.hcamag.com/asia/news/general/over-half-of-employees-fearful-of-return-to-work/251213> (juin 2021)
 - 11 Anon, Response Source <https://pressreleases.responsesource.com/news/101321/commuting-early-starts-chatting-to-colleagues-and-getting-dressed-what/> (juin 2021)
-

Ce document a été préparé par MAXIS GBN et est fourni à titre purement informatif - il ne constitue nullement un conseil. MAXIS GBN a pris toutes les précautions nécessaires pour s'assurer que les informations contenues dans ce document ont été obtenues à partir de sources fiables. L'exactitude ou l'exhaustivité de ces informations ne sauraient toutefois être garanties. Les informations contenues dans ce document peuvent être modifiées à tout moment et sans préavis. La confiance que vous accordez à ces informations relève donc de votre unique responsabilité. Ce document est strictement privé et confidentiel. Il ne saurait être copié, distribué ou reproduit, en tout ou partie, ni transmis à aucun tiers.

MAXIS Global Benefits Network (le « Réseau ») est un réseau de compagnies d'assurance (les « Membres ») agréées dans leur pays respectif et membres du réseau MAXIS (le « Réseau ») fondé par AXA France Vie, Paris, France (AXA) et par Metropolitan Life Insurance Company, New York, NY, USA (MLIC). MAXIS GBN, société à responsabilité limitée au capital social de 4 650 000 euros, immatriculée à l'ORIAS sous le numéro 16000513, ayant son siège au 313, Terrasses de l'Arche - 92 727 Nanterre Cedex, France, est un intermédiaire en assurance et réassurance dont la mission est de promouvoir le Réseau. MAXIS GBN est conjointement détenu par les affiliés d'AXA et de MLIC, et n'émet pas de contrat d'assurance ni ne fournit de prestations d'assurance ; ces activités sont assurées par les Membres. MAXIS GBN exerce ses activités au Royaume-Uni par le biais de son établissement britannique ayant son siège au 1st Floor, The Monument Building, 11 Monument Street, London EC3R 8AF, immatriculé sous le numéro BR018216, ainsi que dans d'autres pays européens sur la base de prestations de services. MAXIS GBN exerce ses activités aux États-Unis par le biais de MetLife Insurance Brokerage, Inc., domicilié au 200 Park Avenue, NY, NY, 10166, courtier en assurance agréé dans l'État de NY. MLIC est l'unique membre du Réseau autorisé à exercer des activités d'assurance dans l'État de NY. Les autres membres ne sont ni agréés, ni autorisés à exercer à NY, et les polices et contrats qu'ils émettent ne sont ni approuvés par le Superintendent of Financial Services de NY, ni couverts par le fonds de garantie de l'État de NY, ni soumis au droit de l'État de NY. MAR00870/0621

