

ARTICLES MANAGEMENT



Compatibilité entre performance et travail hybride : mythe ou réalité ?

<https://www.hbrfrance.fr/magazine/2022/10/49605-compatibilite-entre-performance-et-travail-hybride-mythe-ou-realite/>

Rahaf Harfoush

07 novembre 2023



La bataille fait rage dans les entreprises du monde entier.

La plupart des dirigeants voudraient voir leurs salariés [revenir massivement au bureau](#), alors que ces derniers souhaitent adopter durablement un mode de fonctionnement à distance ou hybride. Mises au défi par des salariés qui hésitent à renoncer aux [conditions de travail flexibles acquises](#) lors de la pandémie, les organisations traditionnellement centrées sur le travail sur site sont désormais contraintes de faire face à un « [règlement de comptes culturel](#) ».

Une déconnexion entre les attentes des dirigeants et celles des salariés

D'un côté, vous avez certains P-DG qui insistent pour un retour des salariés. Tim Cook, d'Apple, Jamie Dimon, de JP Morgan Chase, et Elon Musk, de Tesla, ont indiqué qu'ils souhaitaient voir leurs salariés retourner au bureau.

Tim Cook a choisi la manière optimiste en leur déclarant : « Je ne peux pas vous dire à quel point j'ai hâte que nous soyons à nouveau ensemble. »

Elon Musk, quant à lui, a opté pour l'approche opposée, menaçant de sanctions ceux et celles qui ne seraient pas au bureau au minimum 40 heures par semaine.

De l'autre côté, vous avez les salariés. Dans une lettre anonyme adressée à la direction d'Apple, ces derniers ont critiqué les plans de retour au bureau de l'entreprise, mettant en avant des temps de trajet souvent longs, des locaux trop bruyants, un manque de flexibilité et le fait que les règles de retour au bureau nuisent aux salariés ayant des contraintes telles que la garde d'enfants en bas âge ou l'aide à des personnes âgées et dépendantes. Les politiques de retour au bureau de JP Morgan, qui comprenaient notamment un tableau de bord pour suivre les allées et venues des salariés – mesure qui a conduit à des menaces de démission –, ont été si décriées en interne que Jamie Dimon a dû faire machine arrière.

Ces exemples sont loin d'être des cas isolés. **Selon un rapport du Slack Future Forum, 75% des managers déclarent souhaiter revenir au bureau trois à quatre jours par semaine**, alors que seuls 37% des salariés, de manière générale, le veulent.

Microsoft a, de son côté, sondé plus de 31 000 salariés et a découvert que, si 50% des entreprises exigent déjà ou prévoient d'exiger une présence au bureau, 52% des salariés envisagent de rechercher un emploi entièrement à distance ou en mode hybride.

Au-delà des arguments sur la collaboration, sur les interactions spontanées et sur les limites de la technologie pour reproduire les conditions idéales de la coopération en équipe, **cette dissonance pose la question de la performance** : comment la définissons-nous, comment la mesurons-nous et que devons-nous faire pour la cultiver ?

Peter Drucker a beaucoup écrit sur « l'esprit de la performance », en décrivant la nécessité pour les dirigeants de faire preuve d'un haut niveau d'intégrité morale et éthique, de responsabiliser les salariés, de cultiver leur bien-être et de servir un objectif plus large que les obligations qu'ils ont vis-à-vis des actionnaires, mettant ainsi les dirigeants au défi de se concentrer avant tout sur ce qui est bénéfique pour les individus.

Adopter de nouvelles méthodes de travail

Si beaucoup d'entre eux se mobilisent pour accroître la performance des salariés, ils oublient souvent que, pour gagner en performance, il faut accepter d'adopter de nouvelles méthodes de travail. **Tim Cook, Elon Musk ou Jamie Dimon, entre autres, semblent avoir une vision obsolète de la performance reposant sur un référentiel de mesures conçues, à la base, pour le travail manuel et non intellectuel, privilégiant la quantité plutôt que la qualité.**

Quel autre but Elon Musk pourrait-il avoir en exigeant une semaine de travail minimale de 40 heures, alors que ce quota est une relique arbitraire de l'ère industrielle et qu'il est considéré comme une mesure inefficace

pour juger de la performance ? Pourquoi insister sur un retour au bureau alors que des recherches récentes montrent que le travail hybride est à la fois plébiscité et procure davantage d'efficacité ?

La période actuelle est l'occasion de redéfinir la façon de concevoir des expériences dans des espaces physiques susceptibles d'améliorer la collaboration et la confiance, mais aussi de donner aux salariés les moyens d'équilibrer leurs obligations personnelles et leurs responsabilités professionnelles. Plus important encore, pour les dirigeants qui adoptent la confiance comme valeur organisationnelle fondamentale, c'est une chance de prouver qu'ils ont raison.

Les salariés d'Apple l'expriment parfaitement en citant leur ancien dirigeant Steve Jobs : « Cela n'a pas de sens d'embaucher des personnes intelligentes et de leur dire ensuite ce qu'elles doivent faire. Nous embauchons des personnes intelligentes pour qu'elles puissent nous dire ce qu'il faut faire. »