

Politique du « New Normal » : améliorer la productivité dans le travail à distance

Informations sur l'étude de cas :

Organisation : Siemens

Taille : 320 000 employés

Localisation : Munich, Allemagne

Secteur : Numérisation pour l'industrie et les infrastructures

Contexte opérationnel

La pandémie de coronavirus a été un grand défi pour de nombreuses entreprises qui ont dû passer à un environnement de travail numérique. Siemens n'a pas fait exception et a développé sa nouvelle politique « *New Normal* » afin de survivre et de s'adapter à l'évolution rapide du monde professionnel.

Problème et opportunité

Pendant les phases les plus critiques de la pandémie, Siemens a mis en place une série de solutions flexibles pour assurer la sécurité des employés et le maintien de tous les services de l'entreprise. Siemens a opté pour un modèle de travail à distance à long terme, où les employés peuvent travailler à distance 2 à 3 jours par semaine si leur volume de travail le permet. Des enquêtes mondiales menées auprès des salariés de Siemens ont confirmé le souhait d'une plus grande flexibilité et de solutions individualisées concernant le lieu de travail.

Ce qui a été fait

Le travail à distance ne se limite pas au télétravail à domicile, mais désigne plutôt la possibilité, pour les employés, de choisir – en concertation avec leur manager – le lieu où ils et elles se sentent les plus efficaces. Le modèle de travail hybride inclut donc des environnements tels que les espaces de coworking.

Selon Roland Busch, Directeur général adjoint et directeur du travail de Siemens AG, ce changement implique également un style de management différent, axé sur les résultats et non sur la présence au bureau : « Nous faisons confiance à nos employés et leur donnons les moyens de d'organiser leur propre travail afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles »¹. À cette fin, une plateforme en ligne a fourni aux employés toutes les informations pertinentes, ainsi qu'une formation spécifique pour les managers. L'état d'esprit de croissance et l'autonomisation - c'est-à-dire l'encouragement de l'apprentissage tout au long de la vie et l'autonomisation des employés - sont les deux pierres angulaires sur lesquelles repose le nouveau style de management. Selon Siemens, seules les organisations ouvertes au

¹ K.SOMBORN, [Siemens etablit mobiles Arbeiten als Kernelement der „neuen Normalität“](https://press.siemens.com/fr/fr/press-releases/2020/04/01/siemens-etablit-mobiles-arbeiten-als-kernelement-der-neuen-normalitaet), press.siemens.com, München, 2020.

changement et aux nouvelles méthodes de travail sauront s'adapter aux transformations du marché de l'emploi.

L'équipe en charge du modèle de travail « New Normal » a recueilli les retours des employé-es de nombreux secteurs (stratégie, ressources humaines et informatique...) afin de prendre en compte la plus grande diversité de besoins.

Depuis la pandémie, Siemens a pris de nombreuses mesures pour continuer à promouvoir l'empathie, la communication et le travail d'équipe, même dans le cadre du travail à distance. Par exemple, Sonja Hoppe (Responsable de l'excellence commerciale chez Siemens IT Applications Platforms & Digital Solutions) explique :

Nous avons rapidement commencé à avoir des échanges personnels plus fréquents, nous avons multiplié les interactions virtuelles, et nous avons de nouveau organisé des réunions, des équipes virtuelles fréquentes et des cafés bilatéraux pour prendre des nouvelles des collègues et échanger. Nous avons également organisé une réunion virtuelle hors site, incluant des moments d'apprentissage collectif et des activités ludiques, préparée par des membres de l'équipe particulièrement créatifs. La préparation de notre atelier virtuel de cuisine de Noël vient de commencer avec un appel aux recettes préférées des différents pays des membres de l'équipe.²

Une autre initiative importante de Siemens dans les domaines de l'inclusion, de l'empathie et de la santé mentale a été l'intégration du mouvement de coaching GROW2GLOW, qui explore les défis personnels ou professionnels. Ce réseau à l'échelle de l'entreprise, initialement axé sur le coaching des femmes, a ouvert aux employé-es la possibilité de bénéficier de trois heures de coaching gratuit dès le début de la distanciation sociale et du travail à distance, peu importe leur genre.

Lorsque, après la fin de la pandémie, les inquiétudes concernant les nouvelles possibilités de travail hybride ont vu le jour, notamment en ce qui concerne une possible réduction des interactions sociales ou des possibilités de collaboration, Siemens a lancé l'application « Comfy Flexible Spaces » en juin 2022. Cette application aide les employé-es à mettre en œuvre la politique New Normal. Parmi ses fonctionnalités principales, on retrouve :

1. Les préférences de présence au bureau : les employé-es peuvent indiquer leurs espaces de travail préférés ou leurs jours de présence au bureau et voir en même temps ceux sélectionnés par leurs collègues. Cela a permis d'améliorer les relations au sein de l'entreprise.
2. Le filtre « Coworker Future » : les employé-es peuvent vérifier quand leurs collègues seront présents au bureau, ce qui les aide à planifier leur emploi du temps et facilite l'intégration des nouvelles recrues en favorisant les liens entre les équipes.

² G. ADENAU, [Siemens IT teams and the 'new normal' culture: staying connected for mental health and employee wellbeing](#), LinkedIn.com, 2020.

3. La gestion partagée des plannings : cette fonctionnalité simplifie l'organisation des réunions et la réservation de salles de réunion en permettant aux employé·es de réserver des espaces pour leurs collègues.

Des outils tels que cette application sont utiles pour minimiser le « syndrome du bureau vide »³ et favoriser un sentiment de communauté entre collègues.

Résultats

Pour Siemens, le passage au New Normal a généré plusieurs avantages : la possibilité de passer du travail en présentiel au travail à distance a transformé le bureau en un lieu où les gens se rencontrent et interagissent, au lieu de simplement travailler de 9h à 17h. Parallèlement, l'entreprise rapporte que la politique New Normal a amélioré l'autonomie, la résilience et les performances générales des employé·es. Le fait de leur permettre de travailler de manière autonome renforce l'attractivité de l'entreprise, ce qui contribue à accroître la diversité au sein des équipes. Ce modèle de travail concerne désormais les employé·es de 43 pays et tient toujours compte des exigences légales locales, telles que les droits des représentant·es du personnel, les exigences spécifiques des différents profils professionnels et les préférences individuelles. Il repose essentiellement sur un accord mutuel entre les employé·es et les managers.

Références

- G. ADENAU, [Siemens IT teams and the 'new normal' culture: staying connected for mental health and employee wellbeing](#), LinkedIn.com, 2020.
- S. COLLIS, [How to Prevent Your Office from Becoming a Ghost Town](#), Amicus.com.au, 2024.
- I. HOFMANN, ['We just started' – The beginning of a grassroots movement](#), blog.siemens.com, 2022.
- M. PALMER, [Siemens adds hybrid work collaboration tools to its workplace technology solution: Comfy](#), press.siemens.com, 2022.
- K.SOMBORN, [Siemens etabliert mobiles Arbeiten als Kernelement der „neuen Normalität“](#), press.siemens.com, München, 2020.
- DR. J. WALLISCH, [Mobiles Arbeiten bei Siemens](#), Changeement! - Veränderungsprozesse aktiv und erfolgreich gestalten, 2021.
- SIEMENS WEBSITE, [Arbeiten bei Siemens: #NewNormal](#), siemens.com, 2024.

³ Phénomène qui se produit lorsque les employé·es retournent au bureau et découvrent un espace de travail presque vide. Le sentiment de regret est inévitable après une telle période d'isolement, qui rend les employé·es encore moins enclins à revenir.

Extrait de S. COLLIS, [Comment éviter que votre bureau ne devienne une ville fantôme](#), Amicus.com.au, 2024.