

PAR
SUZY
CANIVENC
ET
MARIE-LAURE
CAHIER

TRAVAIL HYBRIDE : PLUS FACILE À DIRE QU'À FAIRE !

SOMMAIRE

P. 2 L'organisation du travail hybride :
donner du sens à la présence sur site

P. 6 Difficultés de l'hybride et points de
vigilance

P. 11 Le rôle central du manager de
proximité

Le télétravail s'est massivement démocratisé avec la crise sanitaire, mais à la fin de 2021, une page se tourne. C'est désormais le travail hybride qui est appelé à devenir une nouvelle norme organisationnelle. Huit salariés sur dix déclarent vouloir un mode de travail hybride, en travaillant 1 à 3 jours par semaine depuis le domicile¹, et 38 % seraient prêts à démissionner si on leur imposait un retour sur site total². Comment, dès lors, mettre en œuvre concrètement ce mixage entre présentiel et distanciel pour organiser l'activité productive, tout en conservant ses salariés et en recrutant les meilleurs talents ? Quelles difficultés supplémentaires cette forme de travail engendre-t-elle ? Quels points de vigilance garder à l'esprit lors de son déploiement ? Réussir le travail hybride est une condition pour sanctuariser durablement une dose de télétravail et éviter que des entreprises ne fassent machine arrière sur cette question.

1. 7^e Baromètre Opinion Way pour le cabinet Empreinte humaine, 26 mai 2021.

2. *Les employés de bureau et les technologies*, sondage Opinion Way pour Slack effectué auprès de 1032 employés de bureau français travaillant dans des entreprises de plus de 20 salariés du 5 au 9 juillet 2021. <https://www.opinion-way.com/fr/sondage-d-opinion/sondages-publies/opinion-societe/societe/opinionway-pour-slack-les-employes-de-bureau-et-les-technologies-juillet-2021.html>.

« La théorie c'est quand on sait tout et que rien ne fonctionne, la pratique c'est quand tout fonctionne et que personne ne sait pourquoi. Ici, nous avons réuni théorie et pratique : rien ne fonctionne et personne ne sait pourquoi.³ »

L'ORGANISATION DU TRAVAIL HYBRIDE : DONNER DU SENS À LA PRÉSENCE SUR SITE

Après dix-huit mois passés à exercer tout ou partie de leur activité à domicile, les salariés ont progressivement trouvé leurs marques. Leur retour sur site doit donc faire sens pour eux : s'il était normal avant la crise de passer, matin et soir, du temps dans les transports pour s'asseoir à un bureau devant un écran,

la donne a changé. Le principal enjeu du travail hybride consiste d'abord à déterminer les tâches qui peuvent continuer à se faire à distance et celles qui se révèlent plus efficaces en présentiel, pour l'entreprise comme pour les collaborateurs. Plusieurs auteurs se sont attachés à trouver des critères de segmentation.

Le principal enjeu du travail hybride consiste d'abord à déterminer les tâches qui peuvent continuer à se faire à distance et celles qui se révèlent plus efficaces en présentiel.

Dans notre ouvrage *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?*⁴, nous proposons de partir d'un dialogue professionnel entre

FIGURE 1 - GRILLE DE SEGMENTATION DES TÂCHES (SUR SITE / À DISTANCE)

TÂCHES QUI DOIVENT SE FAIRE SUR SITE	TÂCHES FAISABLES À DISTANCE MAIS PLUS EFFICACES EN PRÉSENTIEL	TÂCHES FAISABLES SUR SITE MAIS AUSSI OU PLUS EFFICACES À DISTANCE
<p>Exemples : transport, travail sur la matière ou les objets physiques, soin physique, travail sur équipements fixes, etc.</p>	<p>Exemples : tâches relationnelles (négociations, coaching, enseignement/ formation, vente, évaluation), résolution de problèmes, tâches en forte interdépendance ou interaction (coopération / confrontation), etc.</p>	<p>Exemples : conception, planification, organisation, recherche et traitement de l'information, rédaction, etc.</p>

Source : Canivenc et Cahier (2021), p. 83.

3. Citation attribuée à Albert Einstein. On ne prête qu'aux riches.

4. Canivenc et Cahier (2021), Les Notes de La Fabrique, Presses des Mines. <https://www.pressesdesmines.com/produit/le-travail-a-distance-dessine-t-il-le-futur-du-travail/>

manager et salariés pour déterminer les tâches qui doivent nécessairement se dérouler sur site (car elles nécessitent d'accéder à certains équipements ou matériels sur place), celles qui sont plus efficaces en télétravail (notamment les activités individuelles de concentration profonde) et enfin celles qui ont pu se faire à distance pendant la crise mais qui se révèlent plus efficaces sur site (car elles nécessitent par exemple une forte coopération entre collègues) (figures 1 et 2). Cette approche par le dialogue professionnel permet non seulement d'adapter le niveau de télétravail aux exigences du travail réel que connaissent bien ceux qui le font, mais elle permet en outre au manager de prendre en compte, dans une certaine mesure, les aspirations des membres de son équipe : il y a ceux qui plébiscitent le travail à distance et ceux qui préfèrent le travail sur site pour des raisons de socialisation ou parce que les caractéristiques de leur foyer ou logement se prêtent mal au

télétravail. Des entreprises expérimentent une telle approche, comme la MAIF⁵ ou encore Novartis où des « contrats d'équipe » ont été mis en place dès février 2021 : « il s'agit en fait de discussions en équipe, réunissant l'ensemble des employés et leur manager, afin de déterminer les méthodes de travail : quand le distanciel est possible; quand il ne l'est pas ; quels seront les outils utilisés pour échanger (mails, WhatsApp, Teams...), etc. »⁶.

Toutefois, si elle n'est pas encadrée par des principes généraux figurant dans un accord d'entreprise ou une charte, cette méthode peut entraîner des inégalités de traitement entre les personnes et entre les équipes.

De leur côté, Bernard Coulatry et Caroline Roussel⁷, enseignants à l'Iéseg School of Management, proposent de distinguer les activités, selon qu'elles sont réalisées de manière individuelle ou collective, chacune pouvant s'exercer en dis-

FIGURE 2 - SUPPORT POUR UN DIALOGUE PROFESSIONNEL MANAGER - SALARIÉ - ÉQUIPE

Poste :
 Lieu de travail :
 Manager direct :

TÂCHES / ACTIVITÉS	MODALITÉS	MOYENS POUR LEVER LES FREINS AU TÉLÉTRAVAIL
Tâche 1		
Tâche 2		
Tâche 3		
...		

- 100 % présentiel
- Possible en distanciel mais plus efficace sur site
- Possible en présentiel mais aussi ou plus efficace à distance
- 100 % distanciel

Conclusion :
 - jours télétravaillables / smn mois ou semestre :
 - souhait du salarié :

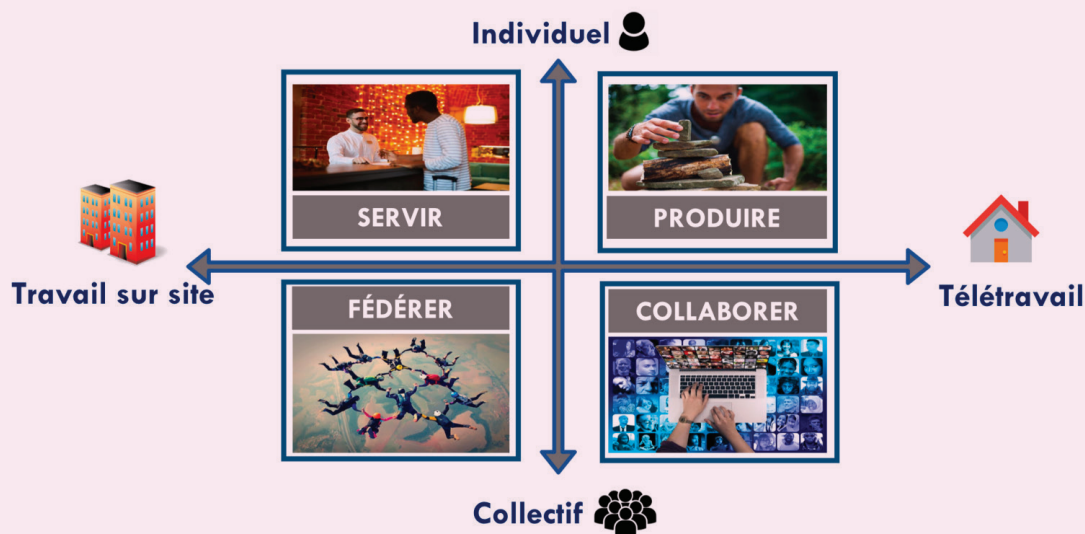
Source : Canivenc et Cahier (2021), p.86.

5. Audition de Béatrice Guéguiniat, MAIF, Responsable du projet OSER. <https://www.la-fabrique.fr/wp-content/uploads/2021/03/2021.12.14-Audition-Beatrice-Gueguiniat.pdf>

6. Richard Letzelter, directeur des ressources humaines de Novartis France. Cité in Moreira Enrique (2021), « Novartis : le télétravail ou la recherche du juste équilibre ». *Les Échos*, 29 août 2021. <https://www.lesechos.fr/industrie-services/pharmacie-sante/novartis-le-teletravail-ou-la-recherche-du-juste-equilibre-1341575>

7. Coulatry Bernard, Roussel Caroline (2021), « Piloter l'engagement des télétravailleurs dans l'espace et le temps, nouveau défi du leadership », *Harvard Business Review*, 18 mai 2021. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/05/35558-piloter-lengagement-des-teletravailleurs-dans-lespace-et-le-temps-nouveau-defi-du-leadership/>

FIGURE 3 - MATRICE DES ACTIVITÉS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES À EXERCER SUR SITE OU À DISTANCE.



Source : Coulatry et Roussel (2021).

<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/05/35558-piloter-lengagement-des-teletravailleurs-dans-lespace-et-le-temps-nouveau-defi-du-leadership/>

tancier ou en présentiel selon l'objectif visé : servir, produire, collaborer, fédérer (figure 3).

Parmi les activités individuelles, « servir » (travail sur machine ou relation client) devrait se faire obligatoirement sur site, alors que « produire » (réfléchir, préparer des décisions, rédiger, etc.) recouvrirait des tâches parfaitement réalisables à distance. Pour les activités collectives, « collaborer » pourrait se faire à distance grâce aux outils collaboratifs, alors que « fédérer » qui repose sur un partage émotionnel nécessiterait une coprésence physique.

Si cette matrice a le mérite de la simplicité, la terminologie choisie pour sa nomenclature paraît assez étrange : pourquoi « produire » serait-il réservé aux tâches intellectuelles et « servir » à la production en atelier ou en magasin ? En outre, la segmentation proposée paraît tout à la fois datée par certains aspects (il est

parfaitement possible de « servir » les clients à distance, comme en témoigne le remarquable service client multicanal de la MAIF multi-récompensé⁸) et trop optimiste sur d'autres (il semble prématuré d'affirmer que les seuls outils numériques collaboratifs permettent d'assurer des collaborations fluides – ce que les auteurs s'empressent d'ailleurs de nuancer en recommandant aussi des temps de collaboration sur site).

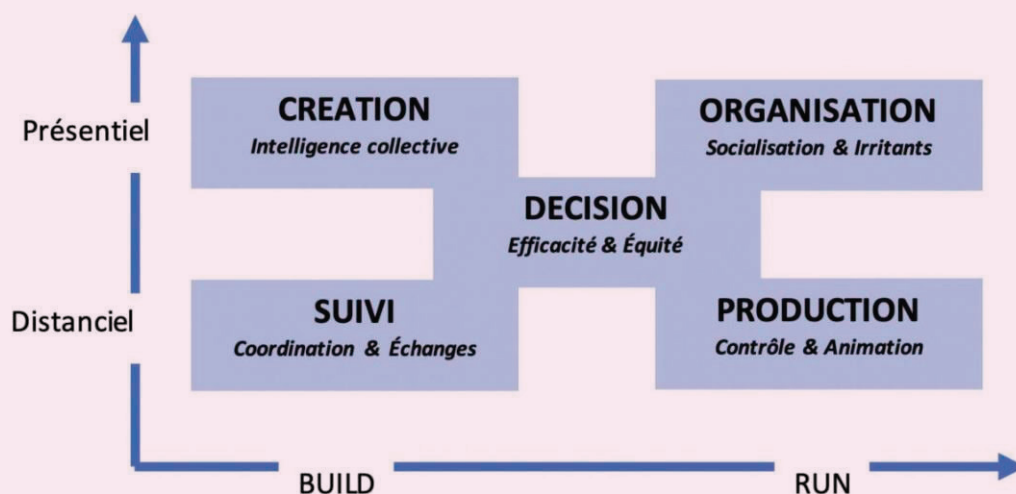
David Autissier⁹, qui dirige les chaires jumelées Changement et IMEO¹⁰ de l'ESSEC, propose, quant à lui, de distinguer les activités *RUN* qui renvoient à des tâches récurrentes, connues et répétées, et les activités *BUILD* relatives au lancement de nouveaux projets, aux tâches créatives mais également aux moments de socialisation et d'émulation collective. Il serait tentant de conclure rapidement que les activités *RUN* sont faisables à distance, alors

8. La MAIF a été récompensée 14 fois au Prix de la Relation Client depuis 2003.

9. Autissier, David (2021). « Vers des organisations Build & Run ». *Forbes*, 9 mars 2021. <https://www.forbes.fr/management/management-vers-des-organisations-build-run/>. Voir également Autissier, David (2021). « Vers des organisations Build & Run ». In Autissier David, Peretti Jean-Marie, Besseyere Des Horts Charles-Henri (Dir.). *Travail & organisation hybride, organiser le travail et manager en mode présentiel/distanciel*. MA Editions

10. Innovation managériale et excellence opérationnelle.

FIGURE 4 - MATRICE DES ACTIVITÉS BUILD ET RUN



Source : Autissier (2021).
<https://www.forbes.fr/management/management-vers-des-organisations-build-run/>

que les activités *BUILD* nécessitent d'être sur site. En pratique, ici encore, on trouve quatre configurations possibles (figure 4) : *RUN* à distance pour le contrôle et l'animation d'une production balisée et récurrente ; *RUN* en présentiel lorsque cette production nécessite des échanges de coordination ou de traitement des dysfonctionnements ; *BUILD* sur site pour les lancements de projets, l'intelligence collective, les brainstormings créatifs, etc. ; *BUILD* à distance pour le suivi du projet lorsque les personnes se connaissent déjà.

À ces activités s'ajoutent celles relatives aux prises de décisions, qui peuvent se faire à distance pour les décisions courantes mais en présentiel pour les décisions les plus structurantes nécessitant des explications

Lorsqu'il est question du travail hybride, les réflexions s'orientent majoritairement, pour le

moment, sur une vision à la semaine, avec 2 à 3 jours de télétravail hebdomadaire. Autissier encourage au contraire à réfléchir par quinzaine pour répartir au mieux les activités *BUILD* et *RUN*, en préconisant de réunir sur site l'ensemble de l'équipe concernée par un lancement de projet sur une journée « pivot » et de prévoir ensuite des journées en présentiel sur 2 jours ou plus, en continu, afin que le lien collectif puisse se (re)tisser.

Les modèles organisationnels permettant de guider la mise en œuvre du travail hybride s'affinent donc progressivement. Pour autant, cette nouvelle forme d'organisation du travail est aussi porteuse de difficultés spécifiques qu'il convient d'anticiper ou de corriger.

DIFFICULTÉS DE L'HYBRIDE ET POINTS DE VIGILANCE

Des réunions à 2 vitesses

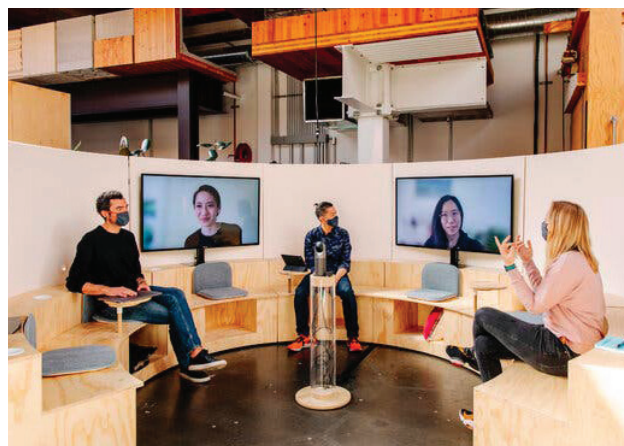
Si les visioconférences ont permis la continuité de l'activité pendant le télétravail sanitaire, elles n'ont pas été exemptes de critiques¹¹. Mais voici qu'un nouveau défi se présente : animer et participer aux réunions hybrides où une partie de l'assistance est sur site et l'autre à distance. Nous expérimentons déjà au quotidien les multiples difficultés que suscitent ces situations.

Tout d'abord, dans cette configuration, l'infrastructure technique et les équipements des salles de réunion deviennent déterminants. La conduite et l'implication dans la réunion sont complètement différentes selon que les personnes présentes sont chacune penchées sur leur ordinateur individuel comme si tout le monde était à distance, que les distants sont simplement des auditeurs ne pouvant intervenir autrement que par le *tchat* (alors que les présents peuvent intervenir oralement), qu'il y a une seule caméra dans la salle filmant collectivement les présents tandis que les distants apparaissent en vignette sur grand écran, ou encore que la salle dispose d'un système de webcam 360° permettant à chaque présent d'intervenir en gros plan. Il y a donc toute une réflexion utilisateurs à mener sur l'ergonomie et l'usage des équipements, et l'adéquation entre équipement et type de réunion envisagée. Google, Microsoft ou Klaxoon (voir illustrations ci-contre) expérimentent, par exemple, des équipements pour ne pas se contenter de juxtaposer présentiel et distanciel, mais imaginer une « tierce manière de travailler¹² » selon le mot de la philosophe Gabrielle Halpern.

La présence d'un technicien ou des formations préalables sont souvent indispensables pour

LE « FIRE CAMP » DE GOOGLE

Source : <https://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/nouvelles-gouvernances/google-presente-bureaux-post-pandemie/>



que les débuts de réunion ne se heurtent pas systématiquement à des problèmes techniques et finissent invariablement par commencer en retard, alors que les distants patientent sagement derrière leur écran. Enfin, les salles les mieux équipées deviendront sur-sollicitées, impliquant des règles d'équité d'accès. Une montée des sources d'irritants semble à court terme inévitable.

Les salles les mieux équipées deviendront sur-sollicitées, impliquant des règles d'équité d'accès.

En attendant ces équipements qui tarderont probablement à se généraliser, la situation la plus commune est celle de réunions « à 2 vitesses » où les distants peuvent se sentir mis de côté lorsque les échanges entre leurs collègues présents se transforment en brouhaha ou en apartés visibles, ou qu'ils n'ont pas accès aux moments informels qui précèdent ou suivent la réunion. Leur parole peut également être négligée lors des échanges formels, souvent de

11. Bailenson Jeremy, « Nonverbal overload : a theoretical argument pour the causes of zoom fatigue ». *Technology, Mind and Behavior*, February 2021, volume 2, n°1, <https://tmb.apaopen.org/pub/nonverbal-overload/release/2>

12. Halpern Gabrielle (2020), *Tous centaures ! Éloge de l'hybridation*, Le Pommier.

LA SALLE DE RÉUNION PROPOSÉE PAR MICROSOFT

Source : <https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-microsoft-devoile-sa-vision-du-futur-des-salles-de-reunion-83014.html>



manière inconsciente, du fait de biais cognitifs qui nous rendent plus attentifs à ceux qui partagent le même espace physique que nous. Par conséquent, les présents peuvent développer une influence dominante dans les échanges et les prises de décision. Les réunions à 2 vitesses engendrent alors une organisation à 2 vitesses, pénalisant ceux qui sont en télétravail.

Ce problème peut vite devenir si prégnant que certaines entreprises conseillent de conserver pour les réunions un format tout présentiel ou tout virtuel – même si bien évidemment ce « tout virtuel » peut s'exercer à partir du site pour ceux qui s'y trouvent. Ainsi, Trello préconise que « lorsqu'une personne n'est pas présente physiquement pour une réunion, tout le monde doit passer au virtuel »¹³, et Groupama a préféré garder les réunions virtuelles lors des plénières pour « placer tous les participants sur un pied d'égalité »¹⁴.

En dépit de ces difficultés, il serait regrettable de revenir systématiquement aux réunions en tout-présentiel. La distance physique peut être une force dans les échanges collectifs car elle amoindrit les phénomènes de conformisme liés

LA CAPSULE HYBRIDITY PROPOSÉE PAR KLAXOON

Source : <https://www.lci.fr/vie-pro/bureau-du-futur-ces-inventions-qui-vont-changer-notre-quotidien-au-travail-2188987.html>



à la pression du groupe¹⁵ ou les phénomènes de contagion émotionnelle¹⁶ : la parole des « distants » est donc précieuse dans les prises de décision. Dans la même perspective, la visioconférence peut également permettre aux timides de s'exprimer via les systèmes de chat souvent couplés à ces plateformes : la distance physique peut ici indirectement permettre de multiplier les points de vue et donc être propice au développement de l'intelligence collective¹⁷. Les réunions à distance sont également plus inclusives pour les personnes porteuses de handicap.

Google, Microsoft ou Klaxoon expérimentent, par exemple, des équipements pour ne pas se contenter de juxtaposer présentiel et distanciel, mais imaginer une « tierce manière de travailler ».

13. <https://trello.com/fr/remote-work-guide>

14. Simon Aude, Poupon Delphine (2021), « Groupama : apprendre à travailler ensemble à distance ». In Autissier David, Peretti Jean-Marie, Besseyere Des Horts Charles-Henri (Dir.), *Travail & organisation hybride, organiser le travail et manager en mode présentiel/distanciel*, MA Editions.

15. Asch Salmon (1951), « Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments », in H. Guetzkow H. (ed.), *Groups, leadership and men*, Carnegie Press.

16. Lebon Gustave (1905), *Psychologie des foules*, Editions Felix Alcan.

17. Surowiescki James (2008), *La sagesse des foules*, JC Lattès.

Les réunions hybrides offrent ainsi l'occasion de repenser les espaces et les équipements de travail, tout en ouvrant la voie à de nouvelles routines organisationnelles et comportementales. Mais le chemin est escarpé et nécessite des investissements tant sur les technologies que les hommes.

Des problèmes d'équité

Au-delà des réunions, le travail hybride pose des défis plus larges en termes d'équité. Si l'inégalité d'accès des « cols bleus » au télétravail reste posée, la visibilité de cette question se réduit dans le mode hybride par rapport à l'époque du télétravail sanitaire à 100%, et engage à réfléchir plutôt en termes de compensations à leur apporter (au moins à court terme¹⁸). Mais d'autres risques d'iniquité apparaissent ou se renforcent dans le mode hybride. Une étude réalisée en 2015¹⁹ avait ainsi révélé que 50 % des salariés craignaient que le télétravail ne restreigne leurs possibilités de promotion. Une appréhension qui paraît fondée si l'on en croit une étude parue la même année²⁰ montrant que, après 21 mois, le taux de promotion était effectivement inférieur de 50 % chez les salariés pratiquant le télétravail par rapport à leurs collègues à 100 % sur site. Il est vrai qu'à l'époque, le télétravail restait le plus souvent conçu comme une faveur par les directions et n'était pas encore entré dans les mœurs comme une modalité « normale » de travail (si tant est qu'il le soit devenu). Ces inquiétudes persistent aujourd'hui. Selon une récente en-

quête réalisée pour LinkedIn²¹, 85 % des sondés pensent que le télétravail aura un impact négatif sur leur évolution de carrière, car ceux qui sont régulièrement vus par leur patron sur le lieu de travail seront favorisés par rapport à ceux qui télétravaillent. Cette perception est consolidée par une seconde enquête auprès de cadres dirigeants²² : 32 % d'entre eux craignent l'apparition d'un « biais de proximité » chez les managers selon le lieu où leurs collaborateurs travaillent.

85 % des sondés pensent que le télétravail aura un impact négatif sur leur évolution de carrière, car ceux qui sont régulièrement vus par leur patron sur le lieu de travail seront favorisés par rapport à ceux qui télétravaillent.

Nicholas Bloom, professeur à Stanford, s'inquiète de ces inégalités potentielles, d'autant que, selon une enquête qu'il a menée pendant la crise sanitaire²³, les plus adeptes du télétravail sont les jeunes parents, mais surtout les femmes pour des raisons évidentes de conciliation des temps sociaux. Ici encore, se dessine le risque d'une organisation à deux vitesses où les jeunes célibataires urbains, préférant le travail sur site plutôt qu'à domicile du fait de logements exigus, seront privilégiés au détriment des femmes mères de famille. L'égalité professionnelle, déjà peu réalisée, risquerait encore d'en pâtir.

18. À plus long terme, l'impact technologique sur certains métiers de production ou de maintenance pouvant permettre de les envisager à distance, au moins pour une partie des tâches.

19. Allen T.D., Golden T.D., Shockley K.M., « How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings ». *Psychological Science in the Public Interest*. vol 16, no 2, 2015. Sondage mondial auprès de 11 000 travailleurs dans 24 pays en 2015.

20. Bloom Nicholas, Liang James, Roberts John, Ying Zhichun Jenny (2015), « Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment », *Oxford Journal*, 3 mars 2015. <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf>. Étude menée en 2014 au sein d'une grande agence de voyages chinoise auprès de 250 salariés.

21. Enquête Censuwide pour LinkedIn France menée auprès de 1028 salariés. In *Capital*, 3 novembre 2021. <https://www.capital.fr/votre-carriere/teletravail-les-salaries-ont-peur-pour-leur-carriere-a-cause-de-la-distance-1418891>

22. Enquête YouGov pour LinkedIn France auprès de 266 cadres dirigeants d'organisations de plus de 1000 salariés. In *Capital*, 3 novembre 2021. <https://www.capital.fr/votre-carriere/teletravail-les-salaries-ont-peur-pour-leur-carriere-a-cause-de-la-distance-1418891>

23. Barrero Jose-Maria, Bloom Nicholas, Davis Steven J. (2021), « Why working from home will stick », *NBER Working paper 28731*, April 2021. <https://www.nber.org/papers/w28731>

De ce fait, Bloom²⁴, qui préconisait jusqu'ici de laisser les salariés choisir leurs modalités de travail en fonction de leurs aspirations et contraintes personnelles, conseille désormais aux gestionnaires de déterminer les jours obligatoires où leur équipe doit être intégralement présente sur site. Pour encourager la coordination, il leur conseille également de s'assurer que les équipes qui travaillent souvent ensemble puissent se chevaucher au moins deux jours au bureau. Une telle option nécessiterait alors de centraliser plus encore la définition des modalités d'organisation hybride.

La perte des liens faibles

L'organisation du travail hybride doit, en effet, se penser aussi au-delà de chaque équipe de travail pour intégrer un périmètre de collaboration plus large. David Autissier préconise ainsi de compléter les rencontres bimensuelles des équipes de travail par des périodes de rencontre toutes les 6 semaines au niveau des départements ou services afin de favoriser la collaboration inter-équipes.

Cette collaboration étendue qui transcende le périmètre des équipes de travail a été particulièrement problématique durant la crise sanitaire. Une étude²⁵ basée sur les métadonnées de 61 182 employés de Microsoft aux États-Unis (agendas, courriels, messages instantanés, appels audio et vidéo, horaires de travail) a en effet révélé que suite au passage au télétravail sanitaire les employés ont davantage échangé avec les membres de leur propre

équipe et avec les personnes qu'ils connaissaient déjà, mais beaucoup moins avec des collaborateurs éloignés ou de nouvelles personnes, renforçant ainsi les silos organisationnels préexistants et mettant en péril « la force des liens faibles »²⁶.

Se pose ici en filigrane la délicate question des relations informelles au sein des « réseaux » de l'entreprise, dont l'absence durant la crise sanitaire a révélé, en creux, leur utilité tant pour le lien social que pour la sérendipité nécessaire à la bonne marche des organisations. Cette prise en compte des relations informelles encourage ainsi à aller au-delà des silos existants sous forme de départements et services. Elle conduirait à faire revenir, à périodicité déterminée, l'ensemble des salariés sur site en même temps, empêchant dès lors les économies permises par la réduction des mètres carrés de bureau.

Cette prise en compte des relations informelles encourage à aller au-delà des silos existants sous forme de départements et services. Elle conduirait à faire revenir, à périodicité déterminée, l'ensemble des salariés sur site en même temps, empêchant dès lors les économies permises par la réduction des mètres carrés de bureau.

24. Bloom Nicholas (2021), « Don't let employees pick their WFH Days », *Harvard Business Review*, 25 may 2021. https://hbr.org/2021/05/dont-let-employees-pick-their-wfh-days?utm_medium=email&utm_source=newsletter_daily&utm_campaign=dailyalert_actsubs&utm_content=signinnudge&deliveryName=DM133994

25. Yang Longqi, Holtz David, Jaffe Sonia, Suri Siddharth, Sinha Shilpi, Weston Jeffrey, Joyce Connor, Shah Neha, Sherman Kevin, Jechet Brent, Teevan Jaime, « The effects of remote work on collaboration among information workers », *Nature Human Behavior*, Septembre 2021. <https://www.nature.com/articles/s41562-021-01196-4.pdf>

26. Granovetter Marc (1973), « Strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, volume 78, n°6, May, pp. 1360-1380.

Si les entreprises évaluent positivement cette force des liens informels sur la productivité et l'innovation, elles seront ainsi confrontées à plusieurs dilemmes cornéliens : a) renoncer aux économies de mètres carrés, exiger des temps de retour sur site pour la totalité des salariés, mais conserver le télétravail pour préserver l'attractivité de leur marque employeur ; b) renoncer au télétravail généralisé et exiger le retour sur site, en gérant au cas par cas des régimes de faveur, au risque de perdre au passage un certain nombre de salariés ; c) réaliser des économies sur les espaces de bureaux, autoriser largement le télétravail et trouver d'autres solutions pour susciter les collaborations (investissement sur les outils numériques et leurs usages, organisation d'événements résidentiels, gestion des équipes par roulement sur site permettant des recouvrements périodiques et tournants, etc.). Un vrai casse-tête.

Ce retour à des habitudes archaïques risque fort de susciter un tollé chez les salariés, tout en ne préparant pas l'organisation à de nouvelles situations de crise.

Pour pallier ces difficultés, la solution la plus simple serait de conclure qu'un retour intégral sur site s'imposera nécessairement lorsque la situation sanitaire le permettra. Fin du casse-tête ! Mais ce retour à des habitudes archaïques risque fort de susciter un tollé chez les salariés, tout en ne préparant pas l'organisation à de nouvelles situations de crise (que ce soit une pandémie, des grèves massives ou des intempéries extrêmes et autres catastrophes naturelles causées par le dérèglement climatique). Plutôt que d'éviter de se confronter à la difficulté, il paraît plus prometteur de tirer dès aujourd'hui les enseignements de la crise sanitaire « en in-

venant de nouveaux rituels pour une nouvelle manière de faire communauté »²⁷, plutôt que de tout miser sur les pouvoirs magiques de la machine à café²⁸. Rater cette opportunité de transformation pourrait peser sur l'avenir de nombreuses organisations.

La rigidification des process

L'organisation du travail hybride est donc une affaire complexe. Elle présente le risque de formaliser excessivement les process au travers d'une nouvelle couche de règles et procédures rigides, et parfois déconnectées du travail réel lorsque leur conception est trop centralisée. Questionnés sur six scénarios d'évolution des modes de travail au sein de leur entreprise, les salariés estiment ainsi que la plus probable conduira à « *davantage de rigidité et de complexité dans l'organisation du travail (procédures plus nombreuses et complexes, plus de contrôle, plus de reporting, multiples rattachements, etc.)* »²⁹.

Si le travail hybride nécessite effectivement de mieux séquencer et planifier les activités de chaque salarié et de chaque équipe, cette structuration ne doit pas pour autant empêcher les organisations d'être souples, agiles et adaptables. Il serait, en effet, paradoxal que le télétravail, désormais envisagé par les directions comme un outil de flexibilisation, produise *in fine* un résultat inverse. Les entreprises comme les syndicats doivent ici apprendre à mener un travail d'expérimentation, plutôt que de céder à la tentation de tout régler dans le détail par de nouvelles normes collectives. L'ANACT préconise de tester et d'ajuster progressivement les modalités de fonctionnement collectif hybrides (nombre de jours sur site et à distance, fréquences et formats de réunions, formes du suivi de l'activité, ...), afin de trouver les points d'équilibre acceptables par tous³⁰. David Autissier encourage, lui aussi, les entreprises à privi-

27. Michel Cécile, Pouzerate François (2021), « Eurogroup : "l'hybridation" - Nouvel art du travail, nouvel art de vivre ». In Autissier David, Peretti Jean-Marie, Besseyere Des Horts Charles-Henri (Dir.). *Travail & organisation hybride, organiser le travail et manager en mode présentiel/distanciel*, MA Editions.

28. Canivenc Suzy (2021), « Coopération au travail : la machine à café ne fait pas tout ! », *The Conversation*, 5 septembre 2021. <https://theconversation.com/cooperation-au-travail-la-machine-a-cafe-ne-fait-pas-tout-165915>

29. Enquête quantitative menée par Malakoff-Humanis auprès de 3504 salariés du secteur privé entre mi-juin et mi-juillet 2020

légier une « conception dynamique » consistant à expérimenter sur des cycles de 3 à 6 mois de nouvelles pratiques et procédures qui se stabiliseront progressivement en fonction de leur utilité. Il en est ainsi chez Novartis où les « contrats d'équipes » sont revus « *tous les six mois afin de discuter de ce qui a fonctionné ou pas* ». Cette logique d'expérimentation est entérinée par de nombreux groupes qui prévoient des clauses de revoyure courtes dans les accords de télétravail signés.

Dans sa réflexion consacrée au télétravail vécu pendant la période sanitaire, Luc Tardieu³¹ indique que chaque phase d'expérimentation a fait émerger des problématiques particulières. Son analyse paraît transposable à la mise en place de l'hybride. Le premier cycle est celui du « *tâtonnement* », avec des enjeux d'organisation et de coordination. Nous y sommes. Le second cycle est celui de la « *découverte* » qui laisse place à des difficultés d'ordre interpersonnel et personnel (par ex., conflits liées à l'iniquité des situations individuelles dans le cas du travail hybride). Enfin, le troisième cycle de la « *maturation* » permet d'approfondir les enjeux collectifs (partage d'informations, apprentissage collectif, construction de nouvelles normes sociales, redistribution des tâches pour éviter de nouvelles inégalités).

Cette logique d'expérimentation pragmatiste³² permet ainsi aux entreprises de trouver progressivement les règles du jeu de l'organisation hybride qui leur conviennent le mieux, en fonction de leurs spécificités (secteur d'activité, culture organisationnelle et aspirations individuelles).

Cette logique d'expérimentation est entérinée par de nombreux groupes qui prévoient des clauses de revoyure courtes dans les accords de télétravail signés.

LE RÔLE CENTRAL DU MANAGER DE PROXIMITÉ

Face à l'ensemble des défis que pose le travail hybride, le manager de proximité est en première ligne pour les affronter. La crise sanitaire avait déjà mis en lumière son rôle central dans le déploiement des nouvelles formes d'organisation du travail, et a également montré que, paradoxalement, la distance n'implique pas moins mais au contraire plus de management « de proximité » – pour autant que celui-ci réussisse à passer du contrôle au soutien professionnel.

Le premier enjeu du travail hybride est la structuration des temps et des process en fonction des activités à réaliser sur site ou à distance. Le rôle du manager ne consiste cependant pas à orchestrer des plannings rigides mais à mettre en débat le travail réel avec ses collaborateurs et avec ses pairs au travers d'un dialogue professionnel soutenu qui fera émerger progressivement des process organisationnels adaptés, tant au niveau local que global.

Le rôle du manager ne consiste pas à orchestrer des plannings rigides mais à mettre en débat le travail réel avec ses collaborateurs et avec ses pairs au travers d'un dialogue professionnel soutenu qui fera émerger progressivement des process organisationnels adaptés

Il devra ensuite veiller à réduire les risques que l'hybride fait courir en termes d'équité et d'inclusivité, mais également susciter les relations informelles et transverses, et être à même de maximiser les opportunités qu'il peut offrir.

30. ANACT (2021). *Télétravail de crise : les résultats de notre consultation*. Enquête menée auprès de 2684 télétravailleurs du 24 février au 19 avril 2021. <https://www.anact.fr/teletravail-de-crise-les-resultats-de-notre-consultation-2021>

31. Tardieu, Luc (2021). « Le télétravail dans tous ses états : le collectif à l'épreuve de la distance ». *Harvard Business Review*, 15 septembre 2021. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/09/38523-le-teletravail-dans-tous-ses-etats-le-collectif-a-lepreuve-de-la-distance/>

32. Lorino Philippe (2020), *Pragmatisme et étude des organisations*, Economica.

Du fait du rôle qu'elle a à jouer et de l'implication qui lui est demandée, la population des managers est particulièrement exposée aux risques psycho-sociaux : la surcharge induite par le déploiement précipité du télétravail sanitaire cède désormais la place aux tracas de l'organisation hybride. Cette dernière nécessite donc un effort substantiel d'accompagnement, d'écoute et de soutien aux managers qui doivent être sensibilisés aux subtilités opérationnelles de cette nouvelle forme d'organisation du travail et aux risques qui lui sont associés. La désaffection pour la fonction managériale de premier niveau était déjà visible avant la crise sanitaire³³, il importe aujourd'hui de prêter une forte attention à cette population, rouage essentiel à la réussite du travail hybride.

Réussir le travail hybride est aujourd'hui la condition *sine qua non* pour ne pas gâcher les opportunités ouvertes par le « télétravail sanitaire » en matière de QVT, de management fondé sur la confiance, de nouveaux usages des technologies numériques, de montée en compétences et *in fine* de performance pour les organisations.

La population des managers est particulièrement exposée aux risques psycho-sociaux : la surcharge induite par le déploiement précipité du télétravail sanitaire cède désormais la place aux tracas de l'organisation hybride.

33. Nivet Brigitte (2019), « Malaise dans le management ». In Bourdu et al., *Le Travail en mouvement*, Presses des mines, p. 160

LES MÉCÈNES DE LA CHAIRE FIT²



GROUPE RENAULT



CONTACT

CHAIRE FIT²
Futurs de l'Industrie et du Travail :
Formation - Innovation - Territoires
Mines ParisTech

60 bd Saint-Michel, 75006 Paris
chaire-fit2@mines-paristech.fr

CHAIRE
FIT²
FUTURS
DE L'INDUSTRIE
ET DU TRAVAIL

MINES ParisTech | PSL