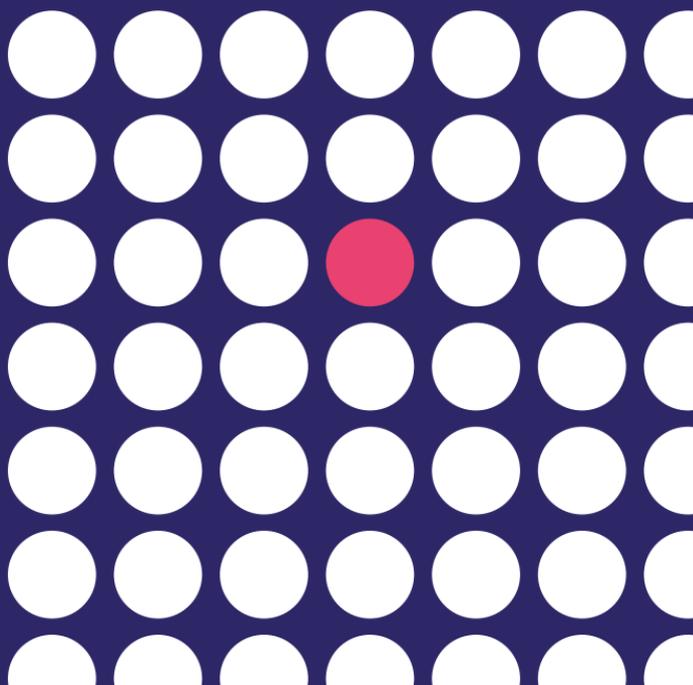


# Quand le travail s'hybride : (re)penser l'organisation et le sens du travail

Mars 2022



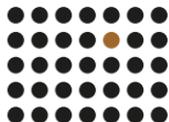


RECTO

**VERSO**

L'autre vision du conseil

# Quand le travail s'hybride : (re)penser l'organisation et le sens du travail



**TENZING**  
LES COMPAGNONS DU CONSEIL

Mars 2022

## Remerciements :

- *Artur'in*, start up en marketing / communication digitale, 100 personnes
- *Casden*, la banque coopérative de la Fonction publique, 500 personnes
- *Gecina*, société foncière et d'investissement immobilier, 500 personnes
- *Grape Hospitality*, groupe hôtelier et de restauration, 2 000 personnes
- *Orange*, groupe du secteur des télécommunications, 80 000 personnes
- *Syxperiane*, intégrateur de solutions de gestion d'entreprise, 200 personnes
- *Tenzing*, cabinet de conseil en stratégie opérationnelle, 40 personnes
- Administration publique, 300 personnes
- Collectivité territoriale, 700 personnes

## ● Les enjeux du travail hybride

La crise sanitaire de 2020-2021 a été marquée par l'essor du travail à distance. D'après les statistiques de la *DARES* (Ministère du travail), le télétravail concernait 3 % des salariés avant la crise.

Ce taux est passé à 40 % pendant le premier confinement du printemps 2020. Sans surprise, le nombre de télétravailleurs a depuis décliné, mais reste supérieur à ce qu'il était avant la crise : en novembre 2021 (soit avant la nouvelle mesure de télétravail imposée en janvier 2022), 21 % des salariés ont télétravaillé au moins un jour au cours du mois. Les entreprises qui imposent au moins un jour de télétravail par semaine représentent 10 % des salariés. Parmi les salariés concernés par le télétravail, ils ne sont plus que 6 % à avoir télétravaillé tous les jours de la semaine<sup>1</sup>.

S'il est important de distinguer le « télétravail sanitaire contraint » caractéristique du premier confinement, du télétravail volontaire tel qu'il tend à se dessiner aujourd'hui, la crise aura permis d'enclencher deux dynamiques :

- D'une part, la formalisation et l'augmentation du temps de télétravail pour ceux qui le pratiquaient déjà de manière informelle, parfois en « débordement » (le soir, le week-end, garde d'enfants malades...)
- D'autre part, l'extension du télétravail à certaines activités que l'on pensait être non télétravaillables. Il peut s'agir de

.....

1 Voir les enquêtes réalisées régulièrement par la *DARES* <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dossier/le-marche-du-travail-pendant-la-crise-sanitaire>

métiers (secrétariat, centres d'appels, professions médicales ou juridiques...) ou de certaines activités courantes (réunions, entretiens, signature de parapheurs, échanges informels...) qui se sont vues numérisées et réalisées à distance.

Ainsi, le télétravail serait de moins en moins une activité réservée aux cadres ou une «concession» accordée de manière exceptionnelle. La question de la pérennisation de ces nouveaux modes de travail après la crise est alors devenue une question phare de ces derniers mois. Les premières enquêtes<sup>2</sup> semblent témoigner d'un plébiscite pour un télétravail partiel ou alterné. Mais sous quelle forme, selon quelles modalités et avec quels impacts sur l'organisation du travail ?

*Tenzing Conseil* a souhaité prendre part à ces réflexions à travers la réalisation de ce livre blanc, en mettant l'accent sur la question du «travail hybride». Loin de se résumer à la question du nombre de jours télétravaillés, il s'agit ici de s'interroger sur l'articulation des temps, des espaces et des activités, à différentes échelles dans l'activité.

L'hybridation que nous traitons ici, s'inscrit dans la porosité des temporalités (entre temps de travail et hors travail), des espaces (avec le travail à domicile) et des équipements mais engage aussi des réflexions nouvelles sur les réunions hybrides, les collaborations qui mêlent synchrone et asynchrone, physique et distanciel, et les différentes modalités de management qui en découlent.

Dans ce contexte, que signifie l'hybridation? Un enchevêtrement, un jonglage permanent, ou bien une structuration voire une segmentation fine en temps distincts bien identifiés? Autrement dit, s'agit-il de renforcer une tendance à la flexibilité croissante ou de rompre avec une certaine conception du travail et de son organisation ?

.....

2 Par exemple l'enquête réalisée par l'UGICT parue en septembre 2021  
<https://ugictcg.fr/wp-content/uploads/sites/19/2021/09/DOSSIER-TÉLÉTRAVAIL-UGICT-CGT-6-SEPT-2021-OK.Pdf>

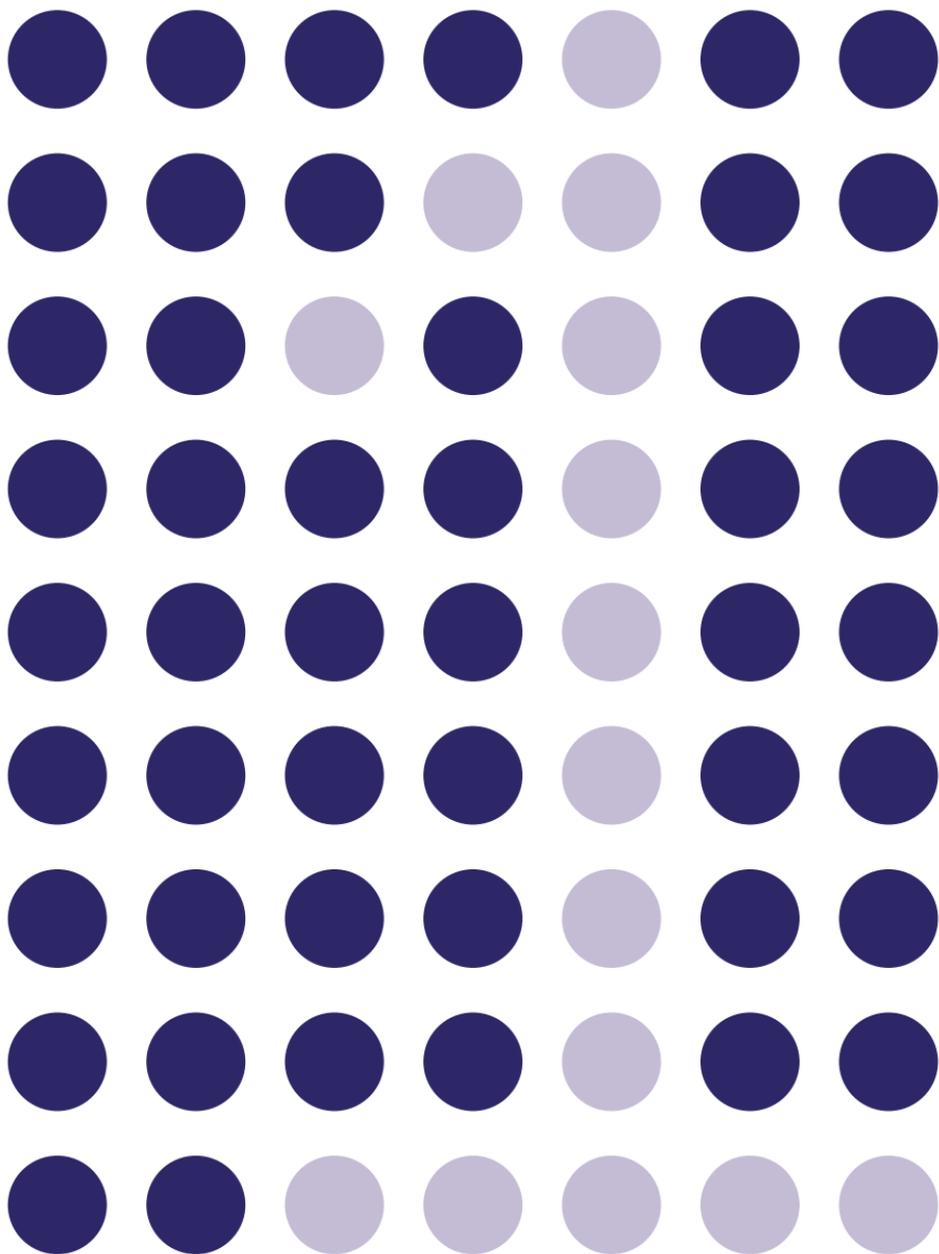
Il ne s'agit pas ici de faire de la prospective ou des pronostics mais de réfléchir davantage au sens que nous voulons donner au travail hybride et aux leviers à activer pour dessiner le futur du travail. ●



Notre travail se fonde tout d'abord sur un retour d'expérience à partir de plusieurs missions réalisées par le cabinet *Tenzing* dans la mise en place du mode hybride. *Tenzing Conseil* est en effet impliqué depuis le début de la crise sanitaire dans l'accompagnement sur ces sujets de plusieurs entreprises, banques et mutuelles, notamment.

Nous avons complété l'analyse par la réalisation de neuf entretiens avec des membres de directions des ressources humaines d'autres organisations. Nous avons interrogé ces cadres dirigeant·es sur leur expérience vécue, les avancées récentes en matière de travail hybride et leur perception des transformations en cours. D'une durée d'une heure à une heure trente, les entretiens ont été réalisés d'octobre à décembre 2021, enregistrés et retranscrits.

L'analyse de la littérature académique et professionnelle (par l'analyse d'une cinquantaine d'articles en ligne parus à l'automne 2021, ainsi que des podcasts, livres blancs et webinaires) a enfin alimenté nos réflexions, pour identifier des cas d'entreprises et pour discuter des points de vue plus généraux sur les transformations des espaces et des temps de travail.



Pourquoi  
le mode  
hybride  
s'impose-t-il  
sans que  
ses modalités  
ne soient  
stabilisées ?

Un impossible  
retour au 100 %  
distanciel  
et au 100 %  
bureau ●

- Le temps hors normes du premier confinement a fait naître de nombreux modèles autour du « futur du travail » dont ceux dits de *full remote* selon lequel nous serions tous demain télétravailleurs.

Certaines entreprises ont effectivement sauté le pas, à l'image de *Git Lab*, largement citée dans la presse, qui prône un modèle où la documentation partagée devient fer de lance. Mais cet exemple reste marginal. Au lendemain du premier confinement, une large volonté d'un retour au bureau exprimée aussi bien par les dirigeants que les salariés a été observée.

Une grande majorité de ces derniers considère que le retour au bureau est crucial pour consolider le sentiment d'appartenance et développer les capacités d'intelligence collective. Les moments communs sont également considérés comme essentiels pour permettre le travail hybride et la flexibilisation<sup>1</sup>.

Dans certaines entreprises, en revanche, faire revenir les collaborateurs au bureau n'est pas toujours si évident et impose de réfléchir aux conditions pour susciter l'envie de ce retour. La généralisation des visioconférences donne parfois l'impression d'une forme de « facilité », qui incite à rester travailler depuis son domicile plutôt que de faire l'effort de se déplacer.

À l'inverse, dans d'autres entreprises, les collaborateurs expriment le besoin de revenir et de « voir des vrais gens », le retour

.....

<sup>1</sup> *Nextgen*, Baromètre Aneo Holaspirit de l'Entreprise Nouvelle Génération, T4, 2021.

au bureau s'imposant alors comme une nécessité. De nombreuses autres raisons l'expliquent comme le cas des femmes en télétravail qui cherchent à fuir le surmenage créé par la double contrainte de télétravailler et de s'occuper de leurs enfants durant le confinement (87% contre 76% pour les hommes, selon une enquête de l'*UGICT-CGT*<sup>2</sup>).

86 %  
H.

Le cas d'*Artur'in* rappelle aussi que le *full remote* interroge forcément la place du travail dans l'identité de l'individu et dans sa construction personnelle<sup>3</sup>. Ceux qui font ce choix s'éloignent de « la valeur travail, du travail en lui-même mais aussi de leur entreprise », pour investir d'autres sphères comme le monde associatif ou la vie familiale. ●

76%  
F.

cherchent  
à fuir le  
surmenage

### ● La fin des bureaux ?

La crise sanitaire a rendu plus prégnante une autre question : si la grande majorité des travailleurs peut désormais travailler depuis son domicile, quel est l'avenir des bureaux ?

Flex-office, espaces de *coworking* et *desk sharing* ont depuis quelques années déjà reconfiguré nos espaces de travail. Le déconfinement aurait donné lieu à une nouvelle impulsion à ce phénomène avec des « entreprises qui disent adieu à leurs bureaux pour rester en télétravail »<sup>4</sup> ou des « entreprises où les bureaux sont en voie de disparition »<sup>5</sup>. Ces scénarios

.....  
2 <https://ugictcgt.fr/le-monde-du-travail-en-confinement-une-enquete-inedite>. Voir aussi sur ce sujet l'entretien de Sophie Binet réalisé pour la revue *Sociologies pratiques* <https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2021-2-page-15.html>

3 Sociologie et full-remote : « de nombreuses normes comportementales ont émergé », Marie Benedetto Meyer, 21 octobre 2021, *Welcome to the Jungle*.

4 « Déconfinement : ces entreprises qui disent adieu à leurs bureaux pour rester en télétravail », Camille Wong, *Les Échos Start*, 11 octobre 2021.

5 « Ces entreprises où les bureaux sont en voie de disparition », *Novethic*, 14 octobre 2020.

# 75 %

des salariés  
apprécient  
de travailler  
dans  
un contexte  
hybride

existent mais restent à la marge. Pour autant, les réflexions sur les espaces de travail et leur hybridation s'intensifient.

Tout comme l'avenir du travail, l'avenir du bureau s'annonce hybride. Selon une étude Adecco<sup>6</sup>, 75 % des employés apprécient le fait de travailler dans un contexte hybride mais seuls 6 % souhaitent revenir en 100 % présentiel. D'un autre côté, plusieurs DRH soulèvent la question de l'utilité du retour au bureau. « Venir au bureau pour rester une journée complète derrière son écran ne fait plus consensus auprès des collaborateurs et peut aujourd'hui être vécu par ceux-ci "comme une régression" »<sup>7</sup>.

# 6 %

souhaitent  
revenir  
en 100 %  
présentiel

À l'image des pratiques managériales, le lieu du travail doit être collaboratif, flexible, au service de la performance et allier bien-être et sens du travail. ● ● ●



6 <https://www.groupe-Adecco.fr/articles/une-etude-internationale-du-groupe-Adecco-revele-les-attentes-des-salaries-et-des-entreprises-en-matiere-de-modalites-de-travail-post-pandemie>

7 « Le retour au bureau "d'avant" peut être vécu comme une régression », François Denoyers, *Le Monde*, 8 septembre 2021

Un mode  
de travail  
plébiscité  
par les salariés  
et porteur  
d'opportunités  
pour  
l'entreprise ●

8 salariés  
sur 10  
souhaitent  
alterner  
présentiel  
et  
télétravail

- Si les scénarios de *full remote* et de travailleurs nomades semblent excessifs, le mode de travail hybride, qui alterne présentiel et distanciel pour tout ou partie des activités, apparaît largement plébiscité par les collaborateurs.

Selon un sondage *Opinion Way-square Management* pour *Les Échos*, 8 salariés sur 10 souhaitent alterner présentiel et distanciel, en travaillant 1 à 3 jours par semaine depuis leur domicile. 38 % se disent même prêts à démissionner si on leur imposait un retour sur site total<sup>8</sup>.

Lors des entretiens que nous avons réalisés, une DRH nous explique qu’au lendemain du premier confinement, le maintien du télétravail a fait l’objet de fortes revendications. Le premier confinement ayant démontré que l’activité pouvait être assurée, même à distance, s’opposer à de telles revendications, « serait renier tout le travail et l’engagement mis dans la gestion de la crise ». Cet exemple illustre l’impossibilité d’un retour en arrière.

Le mode hybride représente une opportunité d’augmenter le bien-être au travail. Pour l’une des DRH interrogées, sa mise en place est d’abord un sujet de « qualité de vie au travail », puisqu’il permet d’épargner à ses salariés des heures de transport et d’atteindre un meilleur équilibre vie professionnelle / vie personnelle.

.....

<sup>8</sup> <https://www.lesechos.fr/economie-france/social/sondage-exclusif-les-francais-seduits-par-le-teletravail-1204045>

« En travaillant onze heures par jour et tous les week-ends, j'ai eu une meilleure qualité de vie au travail : à midi et le soir, nous étions tous ensemble à manger. Finalement, j'ai eu l'impression de plus profiter de ma famille ».

À condition de parvenir à maintenir les frontières entre vie professionnelle et personnelle, le travail hybride peut également constituer une opportunité de renforcer la productivité. Celle-ci n'a pas été remise en cause par le télétravail dans les entreprises dont le secteur d'activité n'a pas été directement impacté par la crise. Mieux, au 3<sup>e</sup> trimestre 2020, selon *Microsoft*, la productivité des entreprises françaises aurait augmenté de 74%<sup>9</sup>.

Bien que le passage à grande échelle en mode télétravail n'ait pas conduit à un monde en 100% distanciel, il a favorisé une prise de conscience des encadrants, comme l'explique cette DRH :

« De nombreux managers, qui pouvaient encore avoir peut-être des réticences sur ce télétravail assez récent et encore peu développé, se sont dit : "mais en fait, quand les gens sont chez eux, ils travaillent. S'ils ont une conscience professionnelle au bureau, ils l'ont aussi à la maison" » ● ● ●

« En travaillant onze heures par jour et tous les week-ends, j'ai eu une meilleure qualité de vie au travail : à midi et le soir, nous étions tous ensemble à manger. Finalement, j'ai eu l'impression de plus profiter de ma famille ».

.....

9 Yang, « The effects of remote work on collaboration among information workers », *Nature Human Behavior*, 2021.



En 2011, des chercheurs de *Stanford* avaient déjà mené une expérience dans un centre d'appel de Shanghai, en Chine, et arrivaient à cette même conclusion. Pendant neuf mois, ils ont comparé deux groupes de travailleurs, l'un en télétravail, l'autre en présentiel. Les résultats de cette étude montraient que la productivité observée chez les télétravailleurs avait progressé de 13%. Ces derniers avaient passé plus de temps à travailler et plus d'appels à la minute que leurs collègues de bureau, grâce au temps de transport économisé, aux arrêts maladie moins nombreux et à un environnement de travail plus calme. Les télétravailleurs se trouvaient eux aussi souvent plus efficaces : 40 % s'estimaient plus productifs qu'ils ne l'étaient au bureau<sup>10</sup>.



<sup>10</sup> Bloom, Liang, Roberts, Ying, « Does working from home work ? Evidence from a Chinese experiment », *Stanford University*, 2015.



Le passage  
en mode  
hybride :  
des modalités  
très variables  
qui posent  
des questions ●

- Les réalités du travail telles qu'elles tendent à se configurer actuellement sont plus tempérées que les discours et souvent plus complexes à saisir.

On est aujourd'hui certains d'avoir vécu un passage entre un monde d'avant, pour basculer le temps du COVID dans un « temps à part ». En revanche, le temps présent, supposé être celui de « l'après », semble bien plus insaisissable. Tout laisse penser que nous sommes encore en train de vivre ces transformations et que nos catégories ne sont pas encore stabilisées. Une certitude s'impose néanmoins: le monde d'aujourd'hui tend à devenir de plus en plus hybride et ses modalités sont en construction. ●

- La diversité des modes de mises en discussion.

De nombreuses entreprises sont dans une phase de transition: elles n'ont pas fait table rase du passé et c'est le plus souvent en partant de l'existant qu'elles refaçonnent leur modèle. Cela, avec des modalités très diverses de mise en discussion.

Certaines entreprises ont privilégié une approche *top down* en révisant leur accord de télétravail afin de réassurer un cadre commun. Très vite, elles ont ressenti le besoin de se réunir pour construire leurs nouvelles modalités d'organisation et incarner leur collectif. À l'inverse, d'autres ont adopté une approche *bottom up* qui vise à expérimenter avant de réviser les accords avec les partenaires sociaux. C'est le cas de la *Casden* qui se dit



- Des accords aux contenus très divers.

Tout comme les mises en discussion, les régimes de télétravail sont extrêmement divers.

Pour rendre compte de cette diversité, l'*ANACT*<sup>11</sup> a dressé une typologie qui dessine quatre profils d'accords (toutes tailles et tous secteurs d'activité), à partir de l'étude de premiers accords télétravail signés à l'automne 2021. L'*ANACT* distingue :

- **Les accords réticents**, c'est-à-dire les plus restrictifs, avec un faible nombre de jours de télétravail et des critères cumulatifs pour y avoir accès. Il est à noter que l'*ANACT* estime que les accords de ce type ont été les plus nombreux à avoir été signés.
- **Les prudents**, moins rétifs au développement du télétravail mais caractérisés par des process lourds (délai de prévenance, conditions de travail à domicile...)
- **Les convaincus**, qui cherchent à assouplir le cadre et les modalités du télétravail, en instituant par exemple un télétravail ouvert à tous et partie.
- **Les expérimentateurs**, qui envisagent réellement le passage vers un monde du travail hybride en ouvrant une réflexion sur les formes de travail qui alternent présentiel et distanciel.

.....

<sup>11</sup> *Anact*, « Installer le télétravail dans la durée ? Analyse d'accords télétravail et recommandations pour l'action », Novembre 2021.



Chez *Artur'in*, *scale up* en marketing digital créée en 2016, la pérennisation du télétravail et le passage en mode hybride a permis d'ouvrir un nouveau moment de mise en discussion du travail.

Le deuxième confinement a imposé aux équipes RH un véritable défi consistant à réfréner l'accès au bureau pour respecter les protocoles liés aux raisons sanitaires.

Pour Daphné de Calbiac, DRH de l'entreprise, cela s'explique notamment par les caractéristiques sociodémographiques des collaborateurs : des travailleurs jeunes qui n'ont pas forcément des conditions de travail idéales à domicile. Plus que cela, le déploiement du télétravail a révélé de façon plus aiguë le besoin des équipes d'être ensemble. Bien que leur activité semble 100 % télétravaillable au premier abord, les collaborateurs du *customer success*, qui représentent un tiers des effectifs, ont affirmé leur souhait de se retrouver et travailler ensemble, pour leur permettre d'apprendre via les écoutes croisées, de rebondir et d'échanger des conseils en fonction des situations vécues.

À rebours de ce que de nombreuses *start-ups* proposent aujourd'hui (par exemple, *Payfit* qui propose à ses collaborateurs de choisir le full remote), *Artur'in* a élaboré une nouvelle charte télétravail, dont le premier pilier repose sur la vie au bureau, pilier essentiel de l'expérience chez *Artur'in*. Le télétravail

n'en est pas moins complémentaire. Il a donc été décidé d'une possibilité de télétravailler à hauteur de 40 % par mois avec une limite: faire une semaine complète en télétravail n'est possible qu'une seule fois par trimestre. Cette restriction représente pour l'entreprise un bon équilibre entre une certaine souplesse laissée aux collaborateurs et le respect du cadrage et des responsabilités du manager. *Artur'in* a ainsi su trouver dans la réorganisation de ses modes de travail un moyen de matérialiser et de renforcer ce qui fait son ADN.



Parmi les nombreuses questions ouvertes par le passage du travail en mode hybride figure celle incontournable du décompte des jours de télétravail, dont les modalités de mise en place varient :

- **à la semaine** : le plus souvent autour de 2 à 3 jours par semaine, un nombre qui évolue encore au gré de la situation sanitaire ;
- **au mois** : sous la forme d'un forfait, de 30 à 50 % du temps télétravaillable ;
- **à l'année** : selon un modèle qui reprend les mêmes principes d'annualisation des congés, avec un stock de jours télétravaillables par an et une répartition qui peut dépendre des périodes d'activité. Par exemple, pour une entreprise de gestion d'actifs immobiliers, la période budgétaire est incompatible avec le télétravail à l'inverse de celle consacrée à la préparation des évaluations annuelles.

Là encore, sous cette question simple d'apparence, on constate que de nouvelles conditions incitent à repenser ce découpage des temps. ●

### ● Quels facteurs explicatifs ?

L'échantillon d'entreprises rencontrées permet de dresser une première liste des différents facteurs qui influent sur les modalités de mise en place du mode hybride.

#### ◦ La taille de l'entreprise

Les ETI et grandes entreprises, dont les process sont souvent lourds, doivent composer avec les rigidités de leur modèle organisationnel. Les *start-ups*, dont l'agilité et la flexibilité sont intrinsèquement liées à leur identité, font d'emblée preuve de la souplesse nécessaire pour passer en mode hybride. Dans cer-

taines structures, le télétravail était déjà une pratique plus ou moins formalisée. Dans d'autres, la crise a permis d'instaurer le télétravail et de « démocratiser » son accès.



Chez *Syxpériane*, opérateur d'intégration de solutions de gestion de 200 personnes, le télétravail n'était pas dans la culture de l'entreprise, selon le DRH. S'il était possible de demander à travailler chez soi ponctuellement, ce qui était rarement refusé, cela restait ponctuel et soumis à l'accord du supérieur hiérarchique. Suite au confinement, l'entreprise a décidé d'établir une charte, qui permet aux consultants de télétravailler la moitié du temps passé hors clientèle. Tout en restant souple dans son application, cette charte a permis de « démocratiser fortement le télétravail » exprime le DRH, en rendant son accès possible à tous. L'application de la charte est néanmoins souple et repose sur la responsabilisation de chacun.

#### ○ Le secteur d'activité de l'entreprise et son marché

Pour les deux cabinets de conseil rencontrés, il n'est pas d'accord de télétravail envisageable sans répondre au principe du *client first*. À l'inverse, les fonctionnaires de l'administration publique sont moins confrontés à cette pression du marché.

On notera que si la dimension de l'entreprise peut rendre le passage en mode hybride plus complexe, l'expérience peut pallier cet effet taille. ●



C'est le cas d'*Orange* qui a mis en place dès 2009 un accord télétravail. Dans un contexte de digitalisation de l'organisation et, d'autre part, de mise en œuvre de plans d'actions en faveur du bien-être au travail, le télétravail est une forme d'organisation qui, en 10 ans, s'est peu à peu étendue dans les différents environnements et univers d'*Orange*. Les grèves de 2019 ont en outre permis une expérience du télétravail de grande ampleur et renforcé la politique d'équipement ainsi que le développement des usages. Cette antériorité donne le sentiment à Martine Bordonné, directrice télétravail et nomadisme chez *Orange* que les équipes étaient en mesure et prêtes à assurer la continuité des activités lors du premier confinement.



- Un nécessaire accompagnement.

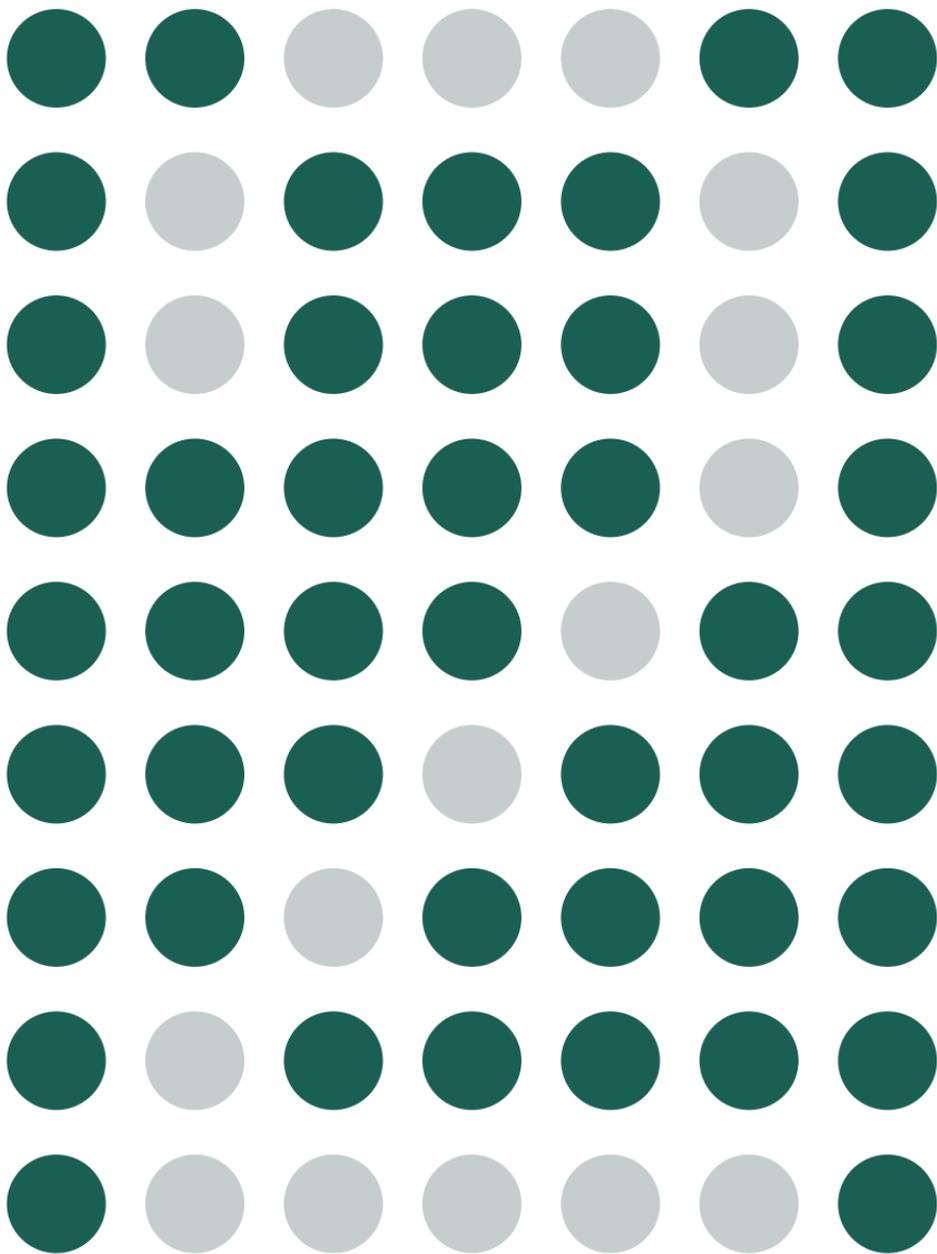
Le passage au télétravail généralisé tel qu'il a été vécu lors du premier confinement peut laisser penser que les professionnels sont en mesure de s'adapter d'eux-mêmes aux formes du travail hybride. Ces changements prennent l'apparence de phénomènes « naturels ». Mais il n'en est rien.

Les exemples des entreprises étudiées permettent de mesurer le basculement entre un avant et un après en train de se définir, et d'émettre quelques préconisations pour penser le passage en mode hybride.

Il est tout d'abord essentiel d'installer des espaces de discussion autour de cette problématique. Si la reconfiguration d'un cadre commun est nécessaire, il n'existe pas de bon modèle à suivre. Il revient à chaque organisation de dessiner à son niveau le modèle qui lui corresponde le mieux. L'ouverture de ces espaces est l'occasion d'inclure ses différentes parties prenantes et de faire ainsi émerger les bonnes questions.

Le passage forcé vers un monde dans lequel le télétravail s'est imposé ne doit pas laisser croire que ces changements s'opèrent d'eux-mêmes. De nombreux DRH rencontrés insistent sur le nécessaire investissement des managers de proximité et des encadrants, aussi bien en termes d'accompagnement moral et psychologique de leurs équipes que d'appropriation des outils et des nouveaux modes de communication.

Une DRH d'une administration publique a ainsi proposé une forme de mentorat à destination de ses agents pour qu'ils prennent en main les différents outils numériques, facilitant ainsi le télétravail au sein du service, sous une forme ludique. Il s'agissait d'un mentorat avec des formations sous forme de vidéos de 5 à 10 minutes, visant à faire découvrir les fonctionnalités de base des outils (réseau social interne, chat, visioconférence...). À chaque outil était également associée une carte récapitulative sur laquelle un *QR code* permettait d'accéder à des tutoriels. ○○○



# Quels axes de travail pour passer en mode hybride ?

Par Marie  
Benedetto Meyer

# Travail hybride et temporalités du travail ●

● La première partie de ce livre blanc montre combien, loin de se limiter à une affaire de décompte de jours de télétravail, le travail hybride vient brouiller les frontières et les catégories que l'on pensait bien établies.

Dès lors, il engage une réflexion profonde sur l'activité de travail, les espaces, l'organisation du travail et le management.

En 2003, le sociologue Michel Lallement<sup>1</sup> s'interrogeait sur les mutations du travail et les temporalités liées à la réduction et à l'aménagement de celui-ci, et propose d'opérer une distinction entre le temps au travail, de travail et du travail.

Le travail hybride interroge le temps au travail, c'est-à-dire le temps de l'activité: comment vont évoluer les frontières entre les activités au bureau et au domicile, et dans quels espaces auront-elles lieu? Comment répartir son temps et ses activités? Comment articuler formel et informel, individuel et collectif, présentiel et distanciel?

Il en est de même du temps de travail, c'est-à-dire la manière de calculer la durée du travail. Avec le travail hybride, n'existe-t-il pas le risque de ne plus faire la différence entre temps de travail et hors travail? Comment distinguer la pratique du télétravail et du travail « en débordement » (le soir, le week-end,...)? Certaines entreprises s'interrogent en effet sur l'accès au temps partiel ou sur les règles de prise des congés pour les télétravail-

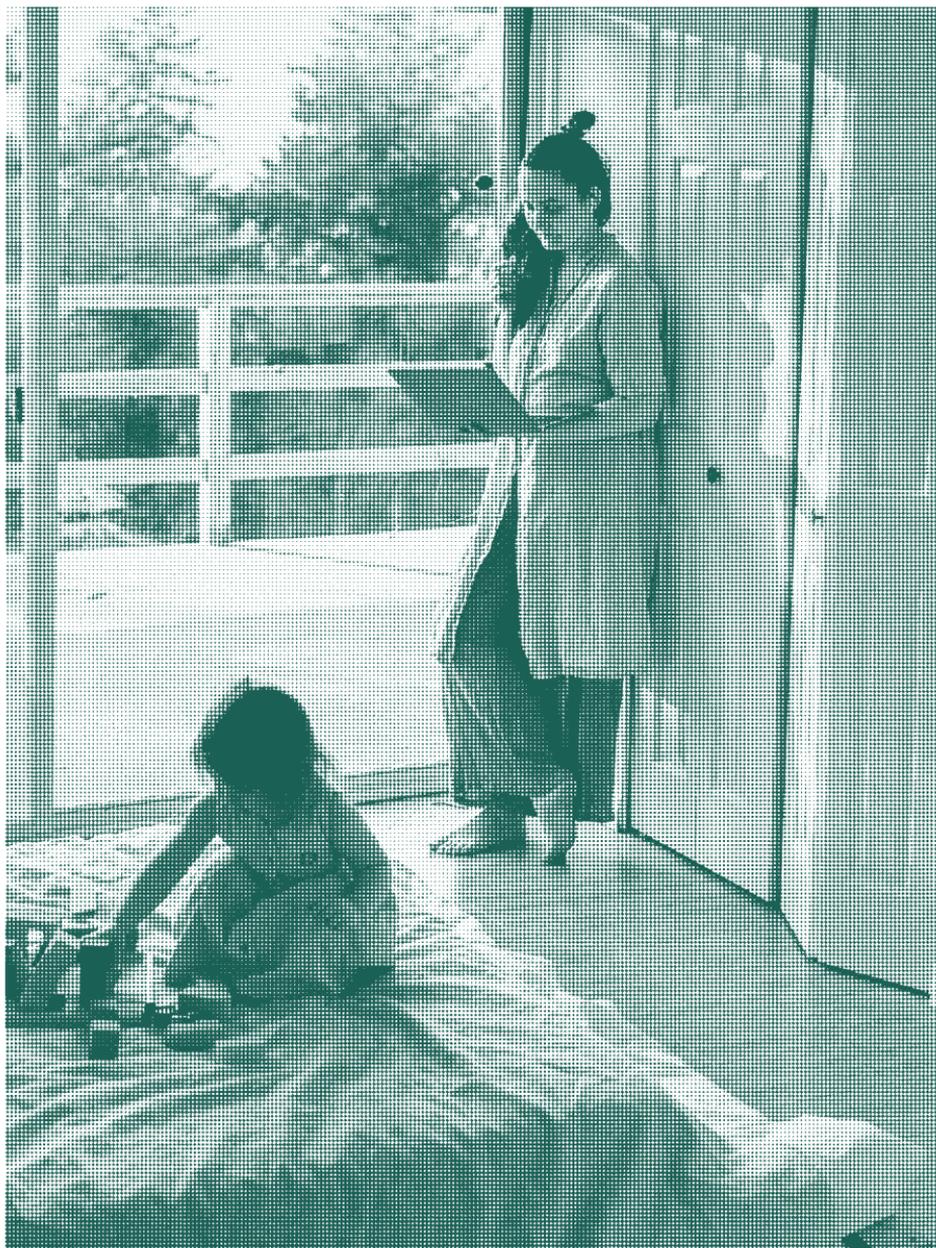
.....

1 Lallement M., 2003, « Temps, travail et modes de vie », Paris, Puf.

leurs. Le travail hybride conduit-il à repenser les temps et leur décompte de manière globale ?

Enfin, les temps du travail renvoient à la question de la place du travail dans la vie des individus et dans leur identité. La fluidité plus grande entre vie privée et professionnelle va-t-elle modifier le sens du travail et l'engagement ? La quête de conciliation va-t-elle brouiller –aussi– la manière d'organiser et de distinguer les temps de vie et de les prioriser ? ● ● ●

« Avec le travail hybride,  
n'existe-t-il pas le risque  
de ne plus faire  
la différence entre temps  
de travail et hors travail ?  
Comment distinguer  
la pratique du télétravail  
et du travail  
“en débordement”  
(le soir, le week-end...) ? »



Mettre en place  
le mode hybride  
nécessite  
de comprendre  
l'activité  
de travail ●

● L'hybridation, quand et pour qui ?

La mise en place d'un mode hybride, c'est-à-dire d'une alternance entre présentiel et distanciel pour tout ou partie des activités, repose sur un certain nombre de choix et de réponses

Qui est éligible  
au télétravail ?  
Sur quel(s) rythme(s)  
décider de l'alternance ?

Faut-il fixer des règles  
de présence individuelles  
et collectives ?

Qui doit avoir la main  
sur l'organisation  
du travail hybride ?

à des questions complexes : qui est éligible au télétravail ? Sur quel(s) rythme(s) décider de l'alternance ? Faut-il fixer des règles de présence individuelles et collectives ? Qui doit avoir la main sur l'organisation du travail hybride (la direction, le manager de proximité, les salariés eux-mêmes) ?

Les entreprises étudiées témoignent d'une grande variabilité des critères pour décider du caractère « télétravaillable » de certains postes ou activités.

Deux constats s'imposent néanmoins : on note tout d'abord que les critères d'éligibilité au télétravail se définissent souvent à l'échelle des postes, des statuts (cadres ou non

cadres, alternants...) ou selon l'ancienneté. Ces éléments sont importants mais restent à un niveau général et s'articulent mal avec une analyse fine de l'activité individuelle et collective, et ne prennent pas en compte la variabilité de l'activité. De nombreux métiers se prêtent plus ou moins au travail à distance selon les périodes (moments de la journée, journées, semaines...). Certains postes (par exemple, en relation avec les clients ou

requérant l'accès à des serveurs sécurisés ou des données confidentielles peuvent être considérés comme étant en partie «télétravaillables» à certains moments ou pour certaines tâches (*back-office...*), si l'on adopte un niveau de granularité plus fin. Ils restent pourtant souvent considérés comme non éligibles au télétravail dans leur totalité. Des entreprises essaient cependant d'aller au-delà: Christine Badarelli explique qu'au sein du groupe *BPCE*, «dans les agences d'au moins cinq collaborateurs, les banques expérimentent une journée par semaine de télétravail parce qu'on ne fait pas du face-à-face toute la journée.» Mais elle reconnaît qu'une telle pratique exige une réflexion approfondie en termes d'organisation.

Une DRH d'une administration publique cite le cas des secrétaires. Ces dernières ont souhaité passer en télétravail partiel. Le fonctionnement choisi repose sur un binôme: une secrétaire assure le travail sur site (accueil, transmission de travail, courrier...) tandis que l'autre réalise les activités à distance. «Elles se sont débrouillées, ce sont elles qui m'ont dit comment elles faisaient».



Certains postes à l'image des cadres dirigeants sont souvent cités comme n'étant pas éligibles au télétravail, du fait de leur niveau de responsabilité. Les DRH elles-mêmes, dont le lien direct avec les collaborateurs est une composante essentielle de leur métier, définissent fréquemment leur activité comme moins propices au télétravail.

Autre constat: des éléments individuels (compétences et degré d'autonomie du télétravailleur, notamment), évalués et validés par le manager s'ajoutent souvent aux critères objectifs d'éligibilité au télétravail. Certaines entreprises proposent des questionnaires d'autoévaluation avec lesquels les salariés apprécient ainsi eux-mêmes si le télétravail leur conviendrait. Ces pratiques sont intéressantes car elles permettent de tenir compte des singularités individuelles. Mais elles présentent le risque de se confronter à des jugements managériaux ou à des formes d'autocensure (chez les femmes ou les salariés faiblement qualifiés, par exemple). Il est donc important que la grille d'évaluation soit discutée et qu'elle ne soit pas un instrument de jugement ou de « classement » du salarié sur un type de poste ou de régime. Le travail hybride ne doit devenir ni un privilège (des cadres, par exemple) ni une « compensation » (pour les parents de jeunes enfants, par exemple).

Il est aussi nécessaire de tenir compte de la dimension collective de l'activité et d'évaluer l'aptitude au télétravail d'une équipe et non seulement celle des individus la composant. ●

.....

La mise en œuvre collective du télétravail au sein des équipes nécessite un échange préalable sur les principes et modalités retenues dans chaque équipe en lien avec les nécessités de service. Les modalités d'organisation collectives sont définies au plus près du terrain afin de veiller aux bons équilibres. Dans chaque équipe, les modalités concrètes (comme par exemple, les jours de présence sur site) sont ainsi définies préalablement à la mise en œuvre collective du télétravail. Le manager veille à organiser les échanges autour du nouveau mode de fonctionnement de l'équipe afin de permettre aux équipes de déposer leurs demandes de télétravail en cohérence avec les modalités retenues.



## ● Qui doit décider ?

Une des questions fondamentales est de savoir quels acteurs vont être décisionnaires dans la définition des régimes de télétravail. Les managers de proximité sont souvent désignés dans ce rôle, ce qui pose plusieurs questions : de quelles marges disposent-ils vis-à-vis de leur équipe ? Jusqu'où ont-ils les moyens d'adapter les objectifs de travail, de trouver les ressources nécessaires ? Cela, alors que les politiques en matière d'effectifs, d'évolution des compétences voire d'organisation du travail, ne sont souvent pas ou peu de leur ressort. Par ailleurs, décider des régimes de travail au niveau managérial pose la question de l'homogénéité et de l'équité des mesures.

« Ce qui est important au sein d'une entreprise, c'est de ne pas avoir une règle unique, parce que chaque activité est différente [...], mais de poser les règles. »

Une DRH fait ainsi remarquer : « ce qui est important au sein d'une entreprise, c'est de ne pas avoir une règle unique, parce que chaque activité est différente [...], mais de poser les règles. Ce qui ne va pas sans difficultés. Le manager un peu autoritaire va dire : "je veux que tout le monde soit là, et c'est moi qui impose les jours de télétravail". Alors que celui d'à côté va être extrêmement *open*. Les collaborateurs ne vont pas comprendre ces différences de traitement. »

Cette difficile conciliation entre décentralisation de la décision au plus près des équipes et risque d'iniquité soulignée ici, plaide en faveur d'un cadre fixant des règles communes, tout en laissant des marges de discussion aux managers. ● ● ●

# L'enjeu du collectif ●

- L'une des craintes souvent exprimées concerne le maintien des collectifs de travail.

Le travail hybride repose bien sur l'idée de les préserver, en proposant de pallier la distance par des outils numériques (visioconférences, chats, outils collaboratifs...), ou de conserver des moments d'échanges en présentiel, ce qui pose la question de leur planification et de la conception d'espaces adaptés. ●

- Le numérique au service du collectif

Souvent déployés en masse lors du premier confinement de mars 2020, les outils numériques semblent avoir fait l'objet d'une bonne appropriation par un grand nombre de salariés qui sont aujourd'hui davantage familiarisés avec leur utilisation.

Si dans certaines entreprises, les personnes interviewées se plaignent des équipements encore peu adaptés ou dysfonctionnant, la plupart soulignent un grand « bond » dans l'équipement et les usages, les visios ou les outils collaboratifs comme *Microsoft Teams* étant à présent intégrés dans le quotidien.

Néanmoins, le déploiement de ces dispositifs ne fait pas disparaître le risque d'isolement, de délitement des collectifs et de perte de sociabilité, voire de sens au travail. *La fondation*

Jean Jaurès<sup>2</sup> souligne ainsi le risque d'une « bilatéralisation de la relation managériale », autrement dit le fait que, « par rapidité et efficacité, un manager ne s'adresse toujours qu'aux salariés un à un (et possiblement toujours les mêmes au fil du temps), ce qui appauvrit, voire rend impossible, le travail en équipe. »

Pour réel qu'il soit, ce risque, n'a pas été évoqué dans les entretiens réalisés. On note à l'inverse un fort attachement aux réunions souvent ritualisées et perçues clairement par tous comme un moyen de maintenir le collectif. Pour certains interviewés, les réunions à distance ont même permis d'associer davantage les collaborateurs dans les échanges, et donc, paradoxalement, de renforcer les équipes et favoriser le sentiment d'appartenance.



.....

2 <https://www.jean-jaures.org/publication/le-bureau-fragmente-ou-allons-nous-travailler-demain/>

Une DRH souligne ainsi : « l'hybridation a finalement facilité l'organisation des réunions de département et renforcé la cohésion d'équipe : les collaborateurs connaissent mieux les sujets des uns et des autres »

Certaines recherches pointent néanmoins le fait que les outils collaboratifs permettent de travailler avec des équipes proches, des collectifs déjà constitués ou partageant déjà des pratiques ou des référentiels communs, alors qu'il est beaucoup plus difficile d'instaurer de vraies collaborations avec des collègues que l'on connaît mal ou avec lesquels on n'a pas l'habitude d'interagir. Le risque d'un délitement des « liens faibles » a été clairement montré<sup>3</sup> dans certaines études récentes.



Un extrait d'entretien illustre cette difficulté : « Nous avons construit une communauté *Teams* pour les managers et pour les télétravailleurs. L'idée était de partager des bonnes pratiques, mais ça n'a pas pris. L'animateur n'était peut-être pas assez présent. Cela a duré quelques mois, mais pas plus ».

Si les outils numériques permettent bien de pallier la distance, ils doivent donc se fonder sur un référentiel commun et des règles d'usages partagées, qu'il est difficile de construire... à distance! ●

### ● Planifier, segmenter ou fluidifier

Une autre question se pose : comment envisager l'organisation des temps et la planification des journées de travail, à un niveau individuel ou collectif? La dématérialisation et les outils collaboratifs ont certes facilité la possibilité de faire de plus en plus de tâches à distance, mais le télétravail continue d'exiger une planification et une segmentation plus fine des activités.



3 Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S. et al. (2021), « The effects of remote work on collaboration among information worker », *Nature Human Behaviour*, p1-12. <https://www.nature.com/articles/s41562-021-01196-4.pdf>

Une DRH témoigne : « je dois m'organiser. Quel jour je peux être là, par exemple, pour signer les parapheurs ? C'était plus simple avant. Je me disais le matin : "je me lève, je vais au bureau." »

Cet extrait d'entretien pointe la nécessité d'exiger une organisation et une planification stricte des temps, ainsi qu'une coordination forte avec ses collègues.

Deux remarques peuvent être faites pour aller plus loin. Tout d'abord, se pose la question de la spontanéité des échanges et des temps collectifs. Au bureau, les activités individuelles et collectives sont souvent enchevêtrées. C'est parfois dans les périodes où l'on travaille seul sur site, que de brefs échanges avec ses voisins de bureau permettent d'avancer ou d'apprendre.



Chez *Artur'in*, Daphné de Calbiac constate que, pour les *customer success*, dont l'activité consiste à appeler les clients et vendre par téléphone, se retrouver sur site est indispensable. « Leur façon de travailler ensemble et de s'améliorer, c'est aussi faire des écoutes croisées, donc de rebondir et se donner des conseils sur comment gérer tel ou tel cas. La cohésion est très forte dans cette équipe et le recours au télétravail presque inexistant. Faire ses *calls* client tout seul chez soi, est peut-être aussi beaucoup moins sympa... »

L'autre remarque concerne la flexibilité des temps en cas d'aléa. Si le télétravail est souvent planifié à l'avance, il nécessite, de l'avis de toutes les personnes interviewées, une grande souplesse. L'activité peut exiger un retour sur site (ou chez un client) rapide ou imprévu. Faire et défaire son planning sera alors la face négative du travail hybride. Or, les études sur les risques psycho-sociaux<sup>4</sup> soulignent que la prévisibilité des horaires, leur régularité ainsi que la latitude dans l'organisation des temps constituent des facteurs clés de satisfaction au travail.

Le télétravail perçu positivement est sans conteste celui qui peut se prévoir et dont les modalités peuvent être choisies en partie au moins par les salariés. Cette latitude est souvent difficilement tenable avec des exigences liées à l'activité (par exemple les demandes des clients dans une entreprise de conseil) et à l'organisation du travail. Cet élément doit rester un point de vigilance majeur dans les organisations. ●

● Les réunions hybrides,  
la fausse bonne idée ?

Depuis le début de la crise sanitaire, les invitations aux réunions comportent de plus en plus souvent un « lien visio » en plus d'une localisation de la salle de réunion... Ces modalités hybrides permettent d'éviter le « casse-tête » pour fixer la date d'une réunion en tenant compte des jours de télétravail des participants, et d'offrir une grande souplesse dans la participation. Elles nécessitent néanmoins quelques précautions.

.....

4 Askenazy, P., Baudelot, C., Brochard, P., Brun, J.P., Cases, C., Davezies, P., ... & Weill-Fassina, A. (2011). « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser ». Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé. *Ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue social.*

Là encore, si l'équipement est fondamental (écran, micro et enceinte adaptée), il ne suffit pas à faire fonctionner les collectifs à distance. La gestion délicate des tours de parole ou le fait que les personnes à distance soient exclues de certains apartés voire des échanges non verbaux (expressions, postures des participants...) sont des risques souvent soulignés: «Dès que nous sommes nombreux avec des participants en présentiel, il faut faire attention à la main qui est levée, à la personne qui va parler, à celle qui parle, celle qui a l'habitude de parler et ne regarde pas s'il y a une main levée...»

«Les gens font plutôt le focus sur ceux qui sont en présentiel... donc à distance, on est toujours malgré tout un petit peu oublié, on n'entend pas bien, les gens vont écrire quelque chose au tableau ou montrer quelque chose, on ne sait pas quoi...»

« Il faut faire attention à la main qui est levée à la personne qui va parler, à celle qui parle, celle qui a l'habitude de parler et ne regarde pas s'il y a une main levée... »

Ces difficultés font que le présentiel est (re)devenu une règle pour certaines réunions importantes (Comex, Codir...) ou pour des temps d'échanges pour lesquels l'objectif est d'éviter l'effet «salle vide»: «pour [des présentations en grande assemblée] nous avons fini par arrêter la visio car nous nous retrouvions dans un amphi vide. Les gens sur site utilisaient la visio et ne faisaient plus l'effort de venir.»

Les réunions hybrides sont donc possibles et peuvent s'avérer une bonne solution pour maintenir des échanges avec des télétravailleurs, mais les règles doivent être davantage fixées, discutées, formalisées: qui doit venir? Est-ce que la connexion à distance est souhaitable et souhaitée? Comment s'organisent les tours de paroles? L'équipement et la salle sont-ils adaptés? Ce sujet renvoie à une question plus large sur l'organisation du temps et des temps avec le mode hybride. ●

- (Ré)organiser les espaces : le nouveau grand chantier ?

Le travail hybride implique de revoir les modes d'occupation de l'espace, donc les espaces eux-mêmes. La question du nombre de m<sup>2</sup> par ETP est bien sûr cruciale et l'équation financière bien présente. Mais elles ne constituent pas les seuls éléments à prendre en compte. Les enjeux d'attractivité, d'image, et d'adaptation aux nouveaux modes d'organisation des journées / semaines de travail doivent être au cœur des réflexions.

D'autres questions émergent, qu'il s'agisse de la localisation des locaux (faut-il se rapprocher des gares pour les télétravailleurs ?), de leur aménagement interne (faut-il moins de bureaux et davantage de salles de réunion quand les salariés sont présents sur site ?) ou des prestations associées (quelle utilité des conciergeries ou salles de sport pour des télétravailleurs qui ne sont sur site qu'une partie de leur temps de travail ?).

Pour l'une des DRH interrogées, le bureau devient un lieu de séduction qui doit attirer collaborateurs et clients tout en symbolisant les nouvelles formes de collaboration, à la fois lieu d'usage et de partage :

« Ce que recherchent aujourd'hui les collaborateurs et les dirigeants, c'est une centralité, donc d'avoir des lieux certes plus petits mais qui sont eux aussi hybrides, en alliant des bureaux ouverts, des espaces de réunion, des espaces de convivialité où l'on peut travailler en mangeant un fruit à 4 heures de l'après-midi... ». [...] « Le super siège avec salle de sport en 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> Couronne n'intéresse pas les jeunes. Ils veulent un « hub » proche des cinémas et des restaurants à côté et un lieu de vie qui soit différent de la maison. »

Bien que perdure l'idée de « casser les cloisons » et d'envisager des espaces communs qui favorisent la dynamique d'équipe, le *flex-office* ne semble plus le modèle du bureau de demain.

Daphné de Calbiac, DRH d'*Artur'in* décrit, à l'occasion d'un déménagement, les choix d'aménagement effectués par l'entre-

prise sur la base du feedback des collaborateurs : « les retours que nous avons eus exprimaient le besoin de créer des espaces par équipe pour que les personnes puissent se retrouver, même au niveau des tableaux d'affichage. » Ce besoin de proximité avec son équipe est équilibré par l'existence d'autres types d'espaces, cette fois communs à tous : « des espaces un peu neutres, qui ne sont pas assignés à une équipe, et où l'on peut venir s'isoler, discuter, faire une réunion. »

Les entreprises semblent plus partagées par les espaces intermédiaires ou innovants permettant le télétravail, tels que les espaces de *coworking* ou une résidence secondaire. Les règles ou pratiques dépendent des caractéristiques de la main-d'œuvre, du secteur, du type de locaux etc.

Ainsi chez *Orange*, les salariés peuvent télétravailler depuis d'autres sites du groupe que le leur, grâce à une offre de service développée par l'entreprise pour accueillir les télétravailleurs sur site, des collaborateurs nomades ou en déplacement.

Chez *Grape Hospitality*, groupe hôtelier d'envergure, les réunions du groupe ont lieu souvent dans un des hôtels, ce qui participe à la cohésion du groupe. D'autres projets sont en cours. Ainsi, l'entreprise s'interroge sur la possibilité de louer une partie des locaux du siège, pour en faire un tiers lieu. Il s'agirait d'expérimenter un nouveau type d'espace pour le siège, mais aussi de tester un concept qui pourrait être développé dans les hôtels du groupe. Sarah Morvan, cheffe de projet en ressources humaines explique :

« Ce serait un bon exercice [...] : il nous permettrait de nous entraîner, et de voir ce que l'on peut imaginer, pour ensuite le répliquer dans nos hôtels ! ». L'idée est en effet de permettre aux halls des hôtels de devenir des tiers lieux pour les télétravailleurs occasionnels ou réguliers.

La possibilité de travailler depuis une résidence secondaire ou à l'étranger fait également l'objet de règles très différentes selon les entreprises. Si certaines d'entre elles autorisent de manière

formelle ou informelle de travailler finalement «où on veut», d'autres ont fixé des règles claires, notamment pour interdire le télétravail depuis l'étranger (pour des raisons de sécurité, par exemple).

On notera enfin que si la littérature<sup>5</sup> évoque le développement d'autres modèles innovants comme les offres de coliving (espaces où l'on s'installe pour quelques jours avec ses collègues pour travailler –et vivre– ensemble), les pratiques semblent encore peu développées. ● ● ●



Chez *Tenzing*, les télétravailleurs ne doivent pas être installés à plus de deux heures de transport du siège. Cette règle permet de s'assurer que chaque collaborateur peut venir sur site si besoin en moins d'une demi-journée. Même si cette règle reste adaptable, elle témoigne de la volonté de poser un cadre et de s'assurer d'une certaine flexibilité de la part des consultants, qui peuvent être sollicités pour des réunions chez des clients ou au siège de manière impromptue.



<sup>5</sup> Comme l'article de Marc Malenfer paru dans la revue *Futurible*  
<https://www.futuribles.com/fr/revue/446/teletravail-perspectives-post-covid/>

# Le travail hybride au cœur des politiques RH ●

- Le travail hybride engage, à notre sens, plusieurs éléments clés de la politique RH, afin de s'assurer qu'il va de pair avec les valeurs d'équité et d'inclusion à chaque étape des processus RH.

Dans le recrutement, le télétravail est souvent présenté comme un facteur d'attractivité. Il est important néanmoins qu'il ne soit ni une « compensation » ni un « privilège ». Avant la crise, il était souvent accordé comme une sorte de compensation individuelle de problèmes personnels (enfant malade, perturbations dans les transports...) ou une contrepartie collective explicite (par exemple, lors d'un passage en *flex office* ou un déménagement de site). Il pouvait aussi constituer un avantage obtenu par certains salariés en fonction de leur statut (les cadres, notamment). Or, le mode hybride comme forme d'organisation du travail doit reposer sur d'autres bases pour garantir une possibilité d'accès au plus grand nombre.

Le travail hybride s'invite aussi dans la gestion des carrières. Dans plusieurs entreprises, nous avons noté que la possibilité de télétravailler n'est pas offerte aux apprentis ou aux salariés ayant moins d'un an d'ancienneté. Si l'on comprend bien le fondement de cette règle – favoriser l'intégration et la socialisation des salariés – il est important aussi d'élargir la réflexion et d'envisager davantage de souplesse pour favoriser, au cours de la carrière de chacun, les passages fluides entre mode présentiel et hybride en fonction des parcours, de l'évolution des postes, des évolutions familiales... Imaginer que les juniors doivent obligatoirement travailler sur site peut avoir des effets

pervers. Par exemple, le fait d'avoir des bureaux désertés par les plus anciens (alors même qu'il est attendu d'eux qu'ils aident les juniors dans l'apprentissage du travail) voire des effets en termes de représentations : certaines personnes interrogées signalent à cet égard le risque de « ringardisation » des salariés expérimentés qui déclarent aimer travailler en permanence sur site.

Selon certains interviewés, la mobilité interne semble favorisée par le mode hybride. La perspective de pouvoir télétravailler peut, en effet, conduire à envisager de nouveaux parcours vers des postes plus éloignés géographiquement ou faire en sorte que la carrière ne soit pas en tension avec l'articulation vie privée / vie professionnelle.

Christine Badarelli de la *Casden* constate ainsi : « des collaborateurs nous ont rejoints dans le cadre de mobilités, et n'ont pas déménagé ensuite. Donc cela va sans doute redistribuer les cartes en matière de mobilité géographique. Nous aurons finalement à repenser la mobilité au sens large ».



Ces éléments invitent à veiller à ce que le travail hybride ne génère pas d'inégalités (d'accès au télétravail et dans les pratiques de travail à distance / en présentiel) selon l'âge, le genre ou la situation familiale ou le degré de socialisation aux usages des outils numériques. Il est également important que l'hybridation ne soit pas subie et ne devienne source de clivages entre ceux qui seraient à l'aise avec les dispositifs, et ceux qui peuvent avoir une moindre appétence pour un mode d'organisation des temps et des espaces totalement fluides.

Les organisations ne sont pas toutes en mesure de repenser leurs modes de travail en raison de plusieurs facteurs (secteur d'activité, rythmes de travail imposés par les contraintes de marché, confidentialité des données, taille, histoire...). Mais toutes peuvent faire du travail hybride un levier pour mettre en discussion et repenser les temps et les espaces de travail. Dans de nombreuses entreprises, le télétravail a joué pendant la crise sanitaire le rôle de révélateur pour engager une réflexion plus profonde sur les espaces, les temps, mais aussi le management, la polyvalence, les parcours internes, l'accès à la formation... Profiter de cette dynamique peut conduire à la mise en place de mesures différenciantes.



Ainsi, *Artur'in* a mis en place un plan de « *work life balance* » qui comporte différents volets (*onboarding*, télétravail, horaires flexibles, congés sabbatiques...) afin d'instaurer des mesures en faveur du mode hybride et de l'articulation des temps (sur la journée, la semaine, l'année...) et des espaces.

Le dernier point de vigilance concerne le suivi de ces transformations. La mise en place du mode hybride relève souvent d'une démarche expérimentale. En ce sens, elle doit s'appuyer sur des dispositifs de suivi, d'évaluation, de remontée d'informations auprès d'instances de pilotage et de suivi dans le temps, pour adapter au mieux les mesures et les inscrire dans un processus itératif. Le travail hybride n'est pas un nouveau mode de travail figé, une solution unique et prête-à-installer. Il se pense dans la durée et la concertation avec l'ensemble des parties prenantes. ●

● Démarche pour penser et mettre en œuvre un modèle de travail hybride

### Trois enjeux clés

En complément de la réflexion préalable nécessaire à la mise en place du mode hybride (politiques RH, organisation de l'activité, espaces de travail, outils...), trois enjeux clés à prendre en compte s'imposent :

○ **La transformation du rôle des managers.**

Les travaux devront dorénavant s'ancrer dans un contexte hybride (mixte présentiel / distanciel) qui nécessite de redéfinir une posture de management fondée sur la confiance, un prérequis essentiel au travail hybride. En effet, les managers doivent par définition faire confiance à leurs collaborateurs s'ils veulent éviter la « schizophrénie » et la surcharge de travail du management hybride, créées par la nécessité de manager à la fois les équipes en présentiel (gestion des conflits, apprentissage, *brainstorming*...) et celles en télétravail (gestion de leur *to do*, de leur temps de travail asynchrone...).

○ **La transversalité.**

Même si notre étude montre que cet enjeu n'est pas toujours perçu aujourd'hui, il est désormais acquis que le télétravail

renforce les silos (étude menée par des chercheurs sur 60 000 employés de *Microsoft* durant le premier semestre 2020)<sup>6</sup>. Dans la mise en place d'une modèle hybride, il est donc important de veiller à rendre possible des formes de transversalité, gage de performance pour les organisations complexes.

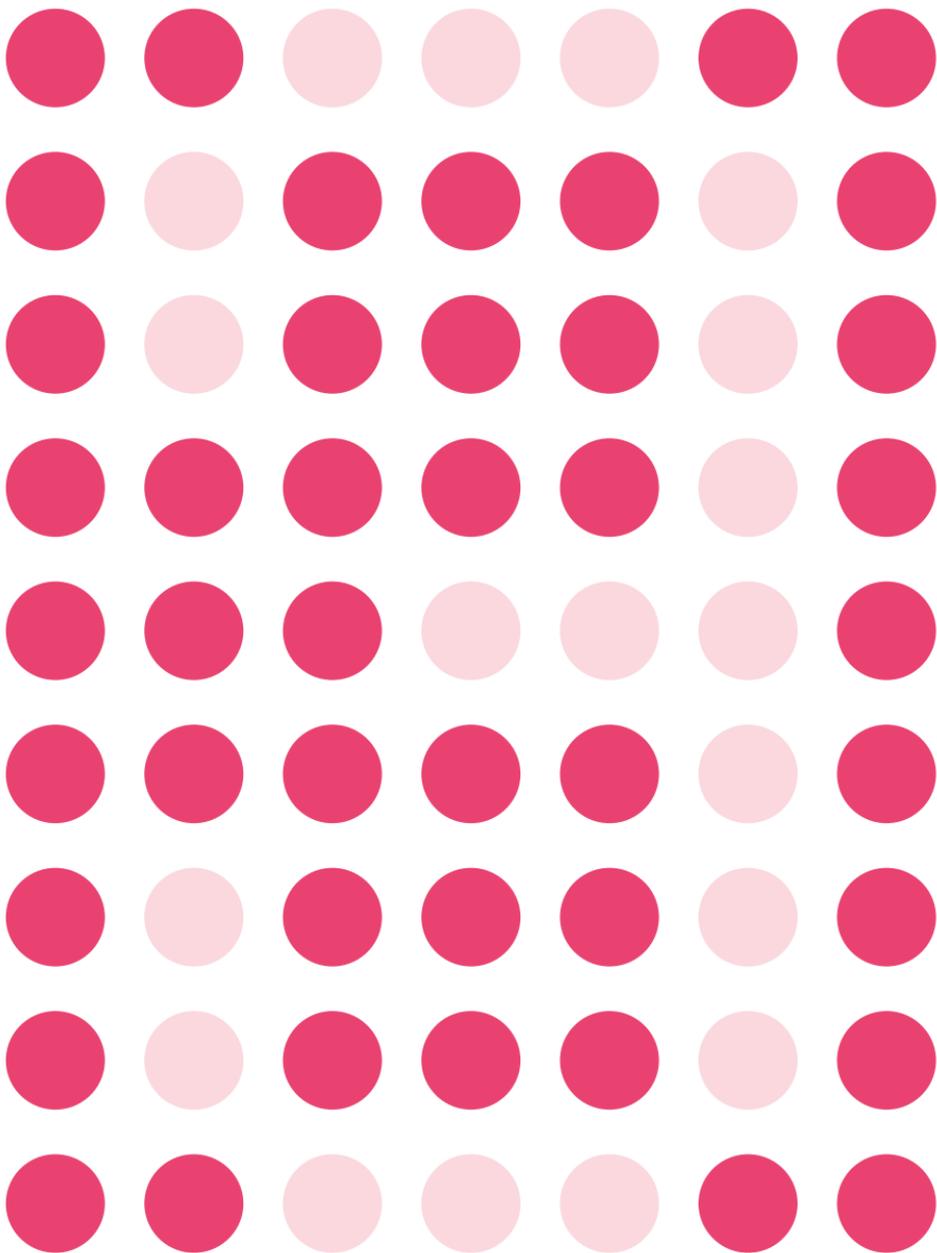
○ **L'engagement individuel et collectif**

Les modèles hybrides en train de voir le jour devront s'attacher à clarifier puis transmettre le « grand pourquoi » de cette nouvelle transformation tout en redonnant du sens à la présence collective au bureau. Sans cela, l'organisation peut engendrer des formes d'isolement, sources de désengagement (*brown-out*) voire d'états d'épuisement professionnel (*burn-out*). ○○○



.....

6 Yang, « The effects of remote work on collaboration among information workers, *Nature Human Behavior*, 2021 ».



# Notre proposition : une démarche d'humilité en 3 temps

- Face à ces défis et fort des remarques captées durant les entretiens, nous avons pensé une démarche en trois phases articulée autour d'une phase d'expérimentation sans taille ni délai standard. ●

# 1 Redonner des repères



Définition du « Pourquoi »  
et du « Pour faire quoi »



Déclinaison des principes  
et convictions en hypothèses  
à tester



Définition des principes  
et convictions



Avec le Comex



Avec une population  
élargie



Éléments stratégiques  
et plan d'expérimentation

## 2 Expérimenter

Bilans intermédiaires à la fin  
de chaque expérimentation

Bilan global

Évolution managériale .....	➤	 Modèle hybride cible & Plan de mise en oeuvre
Transversalité .....	➤	
Engagement individuel et collectif .....	➤	
Autres sujets pour votre organisation .....	➤	



Identification des transformations souhaitables des espaces  
de travail pour service le « Pourquoi » et « Pour faire quoi »

Modèle hybride cible & plan de mise en oeuvre

## 3 Mettre en oeuvre



Chantiers de conception  
(Processus, IT, Immo, RH...)



Chantiers de mise  
en oeuvre



Modèle hybride mis en oeuvre

# Les trois axes de notre proposition ●

- Une démarche en trois phases articulée autour d'une phase d'expérimentation sans taille ni délai standard.

### **1. Redonner des repères communs**

Indispensable en sortie de cette période de crise sanitaire exceptionnelle à tous points de vue, cette première phase placée sous la responsabilité du *top management* pourra se faire avec les dirigeants ou en co-construction, selon l'approche préférée par l'entreprise (*top-down* ou *bottom-up*). Prenant comme point de départ les convictions des dirigeants, elle permet d'aboutir à la définition de l'ambition globale du nouveau modèle hybride, de ses principes de fonctionnement et des hypothèses à tester pour une opérationnalisation optimale. Son objectif est de donner le cadre pour expérimenter tous dans le même but des points clés du modèle hybride.

### **2. L'expérimentation**

Une fois défini un cadre clair et partagé, cette deuxième phase d'une durée de 3 à 6 mois selon la maturité de l'entreprise, vise à mettre au banc d'essai le modèle hybride défini a priori. Il est très important de souligner ici le caractère « cycles rapides » de cette phase qui n'a ni taille ni délai standard (certaines expérimentations pourront durer quelques semaines, d'autres quelques mois voire certains quelques jours seulement). La démarche que nous proposons, fondée sur une succession de tests/bilans, s'oppose à une expérimentation qui ne livrerait des apprentissages qu'une fois terminée. Les bilans successifs des expérimentations menées viendront alimen-

ter une réflexion sur les évolutions souhaitables des espaces de travail, dont certaines devraient aboutir in fine à la réalisation de travaux pour transformer les espaces. Les résultats des tests / bilans successifs alimentent le livrable de cette deuxième phase, constitué de la cible et du plan de mise en œuvre.

### 3. La mise en œuvre.

Cette phase est découpée en chantiers de conception des nouveaux dispositifs, nouvelles postures, etc, validés et des chantiers de déploiement. Notons tout de même que le déploiement d'un modèle hybride est un chantier au sens littéral: il nécessite des travaux d'aménagement des écosystèmes de travail. C'est notamment le cas des espaces, pour les aménagements *flex* et les grands *open spaces*, qui selon nos convictions ne répondent pas aux enjeux du travail hybride en raison du grand nombre d'échanges téléphoniques et autres visios qui ne facilitent pas la concentration. Cette dernière phase, qui devra livrer des résultats en 2023, est organisée selon les priorités de l'entreprise – confirmées durant l'expérimentation – et selon la complexité de mise en œuvre. ● ● ●

La démarche que nous proposons, fondée sur une succession de tests / bilans, s'oppose à une expérimentation qui ne livrerait des apprentissages qu'une fois terminée.



# Construire une ambition commune ●

- Plus dans le détail, nous avons souhaité préciser certaines modalités de la première phase.

Pourquoi commencer par redonner des repères communs ? Dit simplement, il s'agit de s'assurer que le « pourquoi » du projet est très largement partagé et compris. Il permet également d'exprimer le « pour faire quoi » de l'entreprise. Ces éléments peuvent être rédigés sous la forme de convictions des dirigeants et de principes de fonctionnement *a priori* du nouveau modèle. Nous pensons qu'il est important que le *top management* travaille sur ces définitions, pour positionner le projet au bon niveau stratégique et également et parce qu'elles constituent la rampe de lancement du modèle hybride. À ce stade, nous parlons d'ambition globale même si celle-ci est *a priori*, donc temporaire... Parce que ces modèles hybrides n'ont jamais été vécus à grande échelle, nous avons la conviction que les travaux menés en 2022 doivent justement servir à affiner les ambitions et convictions des entreprises.

À partir de ces définitions validées, nous recommandons un travail s'appuyant sur l'intelligence collective avec une population élargie pour décliner les convictions du *top management* en matière opérationnelle, c'est-à-dire décliner *a priori* ce que ces définitions du travail peuvent vouloir dire pour les différents aspects du modèle hybride. Cette démarche peut être réalisée à l'aide d'une enquête menée auprès de tous les collaborateurs, de *focus groups* ou d'ateliers. Quelque soit les options retenues, ce travail vise à remonter du terrain les « vrais sujets » propres à l'organisation, autrement dit les problèmes connus et parfois non traités, qui risquent de bloquer la mise en œuvre

plus tard... Le livrable de cette première phase permet de cadrer l'expérimentation, en traduisant l'ambition en principes de fonctionnement, sous la forme d'hypothèses à confirmer.

Pour les organisations qui souhaiteraient adopter une approche résolument terrain, une variante *bottom-up* de notre démarche est possible en inversant les deux étapes décrites ci-dessus.

Nous observons que l'expérimentation est souvent le centre des démarches de définition des modèles hybrides. Notre approche de cette phase pivot se traduit de la manière suivante :

- Les expérimentations portent sur les trois enjeux clés (management, transversalité, engagement) et sur les autres composantes (identifiées durant la première phase) qui forgent les convictions des dirigeants.
- Les expérimentations n'ont ni taille ni délai standard: au moment de concevoir la phase d'expérimentation, nous aidons les responsables du projet à définir une «charge maximale» d'expérimentation (en jour/homme) et nous pilotons cette capacité à tester dans un plan de charge.



- En plus d'exprimer ses modalités, le cadrage d'une expérimentation doit préciser l'objectif détaillé du test : par exemple s'agit-il de tester un rituel d'équipe, une pratique managériale, un outil, une formation ou un dispositif du parcours RH ? Dans tous les cas, la simplicité reste le maître mot.
- Chaque expérimentation est adossée à un principe de fonctionnement, traduit en hypothèses durant la première phase, pour laquelle des indicateurs de résultats sont définis en amont du test.
- En conséquence du principe précédent, des bilans intermédiaires sont réalisés, sans attendre la fin de la phase, à chaque fois qu'une expérimentation se termine. Chaque bilan doit répondre à la question suivante : le principe testé sert-il l'ambition globale ?
- Le prototypage est utilisé pour projeter les participants dans la cible. Par exemple, pour expérimenter des nouvelles postures managériales hybrides, nous pouvons construire un « décor hollywoodien, réaliste mais factice » composé d'un nouveau référentiel de compétences pour le travail hybride et d'une nouvelle évaluation 360° prise en compte dans la rémunération variable.
- Enfin, dans un souci d'exemplarité, l'instance dirigeante (Comex, Codir, ...) doit penser et tester une expérimentation de rupture.

Concernant la dernière phase de mise en œuvre, nous identifions un point d'attention qui concerne les compétences pour la conception détaillée. Alors qu'un modèle hybride recouvre le modèle entier de l'entreprise, nous nous étonnons de voir que certains projets sont menés uniquement par la DRH... il peut être utile de faire appel, par exemple, à des ergonomes, des designers et des architectes pour repenser l'aménagement des locaux. ● ● ●

# Et le Futur du travail? ●

- Pour aller au-delà de la seule hybridation et mener un projet sur le futur du travail, une entreprise doit intégrer d'autres aspects dans sa réflexion.

Dans sa version actuelle, le contrat de travail sera certainement à revisiter... Plus globalement, le sens et la place du travail avec la montée en puissance des freelances, les souhaits de la génération Z et d'autres tendances d'évolution des pratiques professionnelles (*digital nomads, work from anywhere, slashers...*) méritent d'être questionnés.

Mais quel que soit le projet d'évolution de l'organisation, hybridation ou autre, la question de la performance doit impérativement être étudiée. Alors qu'il est dorénavant admis par tous que le télétravail améliore le bien-être de la plupart des collaborateurs, la performance des modèles hybrides reste encore à démontrer... Pour durer, tout modèle hybride ou futur devra nécessairement viser une performance triple –économique, environnementale et sociale– qu'il faudra mesurer. ●



## Ont contribué à ce livre blanc



Kazem Tabrizi

Associé Fondateur

kazem.tabrizi@tenzingconseil.fr

06 12 56 70 08



Elliott Ellis

Manager

elliott.ellis@tenzingconseil.fr

06 58 07 12 36



Marie Benedetto Meyer

Sociologue du travail et des organisations.

Maitre de conférences à l'université de

Technologie de Troyes

marie.benedetto\_meyer@utt.fr



Louise Bellamy

Doctorante en sociologie

du travail

louise.bellamy@dauphine.eu







TENZING  
LES COMPAGNONS DU CONSEIL