

## Repenser le travail hybride

Le premier confinement a imposé une mise en place rapide du télétravail pour les métiers ne requérant pas la présence physique des collaborateurs. Certaines entreprises avaient auparavant développé une expérience en la matière qui leur a été fort utile. D'autres se sont adaptées dans l'urgence.

Cette mise en œuvre sous contrainte a démontré qu'il était possible de fonctionner autrement. Mais le travail hybride doit aujourd'hui être repensé pour garantir l'engagement et la performance.



Les représentations datées de certains dirigeants et managers qui assimilaient télétravail et implication moindre ont régressé. Certaines entreprises ont certes mis en place des dispositifs de contrôle à distance de leurs collaborateurs et quelques dirigeants en sont restés à un rejet lié à une conception dépassée de la relation salariale. Mais combinant présentiel et télétravail, le travail hybride a été pérennisé par de nombreuses organisations. Les accords de télétravail en ont depuis cadré les modalités les plus formelles.

### **Une situation insatisfaisante**

Comment expliquer alors le malaise constaté dans certaines organisations ? « Certains jours, j'ai des heures de transport pour me retrouver devant mon PC à faire la même chose que si j'étais resté à la maison. » « Quand je vais au bureau parce que je n'ai pas le choix, je ne croise quasiment personne. » « En passant plusieurs jours par semaine en télétravail, je ne connais plus mes collègues. » « Je ne supporte plus de passer des heures en réunions Teams. » « Au regard de ce qu'est mon environnement personnel, c'est compliqué d'être en télétravail. » Ces verbatims peuvent se contredire, les perceptions variant selon les individus. Mais ils illustrent des insatisfactions réelles.

Une analyse objective des approches en matière d'hybridation du travail démontre que de nombreuses organisations ont obéi en premier lieu à une logique d'offre sociale. C'est pour répondre aux attentes supposées des collaborateurs et à celles des candidats à attirer que ces entreprises ont défini leurs modalités du travail hybride. Certaines ont également été motivées par une volonté d'optimiser leur gestion immobilière.

### **Une autre approche**

Des collaborateurs insatisfaits, des entreprises qui constatent des résultats peu convaincants : nous affirmons ici que l'approche n'est pas la bonne. En amont de la logique d'offre sociale, c'est une logique business qui doit être travaillée, avec une question : de quelle organisation du travail notre entreprise a-t-elle besoin pour servir son développement ?

C'est l'analyse de la nature et du contenu du travail qui va permettre de définir les modalités d'organisation du travail à mettre en place pour favoriser le développement de l'activité. De quoi est désormais composé le travail ? Quelles sont les différentes formes qu'il prend ? Que fait effectivement le collaborateur ?

La réponse à ces questions doit constituer le cœur de la réflexion des entreprises, avec une prise de recul sur les dispositifs mis en place pendant la crise sanitaire. Le préalable réside bien dans l'analyse du travail : contenu des missions, articulations entre les métiers, lieux requis pour le travail en fonction de ses modalités, structuration du temps de travail, etc.

L'organisation de l'activité à mettre en place et les dispositions en matière de travail hybride qui en découlent doivent en effet répondre à plusieurs enjeux. Les transformations du travail ces dernières décennies, avec la bascule du travail d'exécution au travail du savoir, font que la performance est désormais beaucoup plus dépendante des interactions entre personnes, des informations qu'elles échangent de façon formelle ou informelle et de la qualité de leur coopération. La dynamique qui sous-tend ces échanges n'a pas la même intensité selon que les collaborateurs sont en présentiel

ou à distance. Elle ne peut se construire en *full remote* puisqu'elle s'appuie sur le lien social construit au quotidien.

Le DG d'une banque en ligne se réjouissait devant nous de la possibilité de recruter en télétravail à 100% les *data analysts* que son entreprise ne parvenait pas à attirer en région. Nous lui avons demandé comment il allait porter avec ces populations le projet de son organisation, ses valeurs, sa culture. Nous avons formulé avec lui des réponses pour réintroduire la dimension collective.

A contrario, le quotidien de nombreux métiers est aussi constitué d'activités individuelles qui requièrent de la concentration, souvent plus facile lorsque le collaborateur s'extrait de son environnement physique de travail habituel. Une autre partie du travail, la plus formelle, peut facilement être reconstituée à distance, certaines réunions par exemple, sous réserve d'en adapter les modalités.

C'est à partir de l'analyse de ce que nécessitent les différents types d'activités qu'il sera ensuite possible d'organiser le travail hybride. Il s'agira alors de définir pour le présentiel comme pour le distanciel les modalités pratiques qui maximiseront leur valeur ajoutée respective, au regard de ce que chacun rend possible et de ses limites.

### Un zoom sur les pratiques de management

Le développement du télétravail a certes permis de réinterroger les pratiques de management. L'émergence d'un modèle centré sur autonomie, responsabilité et confiance, mouvement de fond engagé depuis plusieurs années, s'est accélérée dans de nombreuses entreprises.

Mais certaines doivent encore réinventer les modalités du management à distance, toujours à partir de ce que le travail requiert. En présentiel, ce management adopte de nombreuses modalités informelles. Quelles pratiques déployer pour humaniser le management à distance ? Dans les locaux, le manager veille à être disponible pour ses collaborateurs. En télétravail, comment est-il aussi facilement joignable ? Le management de la performance doit lui aussi être revisité.

### Des réponses pratiques

Identité RH a développé et déployé ces derniers mois avec plusieurs entreprises une méthodologie permettant de mener la réflexion allant du contenu des activités aux modalités pratiques de travail hybride les plus adaptées aux réalités, en mobilisant les collaborateurs et en faisant monter en responsabilité les managers. Cette approche fait émerger les choix pratiques qui permettent à l'entreprise de répondre à ses enjeux business, avec un consensus des intéressés.

## IDENTITÉ RH EN ACTION

### Imaginer les modalités du travail hybride chez



**LE BESOIN :** banque du développement local, SFIL souhaitait définir avec l'ensemble de ses collaborateurs ses nouvelles modalités de travail hybride. Il s'agissait de décliner précisément le nouvel accord de télétravail en identifiant des solutions innovantes et adaptées aux différentes activités.

**LA DÉMARCHE :** Identité RH a réalisé un appui opérationnel au déploiement de cet accord de télétravail pour ancrer les pratiques d'autonomie, d'équité et d'adaptabilité. Notre approche a été conçue pour identifier les solutions les plus pertinentes au sein de chaque service, en maintenant des temps collectifs et en déployant les outils facilitant le télétravail (kits méthodologiques, guides, podcasts). Des règles du jeu détaillées ont été dessinées de manière participative, au travers de « chartes » par service. Une réflexion a été conduite dans le cadre d'un « club managers » pour identifier les évolutions nécessaires des modes de management dans un contexte de réduction du présentiel. Le projet était piloté par le Comex, avec une approche RH couvrant à la fois optimisation des organisations et équilibre social.

**LES RÉSULTATS :** les indicateurs de performance opérationnels ont progressé de manière significative, d'autant que des adaptations ont ensuite été réalisées au fil du temps pour continuer à faire évoluer les modalités construites en première approche.

Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles articulent toutes les enjeux RH avec la stratégie ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.