

*La crise sanitaire a bouleversé les organisations et l'hybridation du travail est devenue la nouvelle norme. Faut-il la résumer à une alternance entre télétravail et présentiel ? Quelles en sont les limites ? Comment en tirer profit ?*

*Le point sur cette évolution sociétale avec Sylvie Martin-Renaud, DAF du Groupe Sofinord, Delphine Peudennier, DAF chez InterCloud, Julien Lever, Deputy CEO chez Julhiet Sterwen, et Olivier Juramie, Directeur général de Aca Nexia.*

# Travail hybride

## Décryptage d'une transformation sociétale majeure

### Quelle est votre définition du travail hybride ?

**JULIEN LEVER** L'hybridation, je la reconnecte à la notion d'ATAWAD - Anytime, Anywhere, AnyDevice -, qui a émergé lorsque l'on a commencé à parler de transformation digitale, et à laquelle j'ajoute Anybody, c'est-à-dire la capacité à travailler avec n'importe quelle personne dans l'organisation. C'est la cristallisation d'une nouvelle organisation que l'on cherche depuis une dizaine d'années, finalement.



Olivier Juramie et Sylvie Martin-Renaud

«**Nous sommes tous depuis toujours équipés pour pouvoir travailler à distance.**»

**DELPHINE PEUDENNIER** C'est un partage de l'organisation entre télétravail et présentiel. Nous sommes dans un métier qui ne nécessite pas spécifiquement de travailler en présentiel. Nous nous sommes ouverts à l'hybridation en embauchant depuis un moment des développeurs basés en province ou à l'étranger. Par ailleurs, nous sommes tous depuis toujours équipés d'ordinateurs portables, configurés pour pouvoir travailler à distance, avec des outils disponibles dans le Cloud, donc la transition au 100 % télétravail pendant le confinement n'a pas été une difficulté pour nous.

**OLIVIER JURAMIE** L'hybridation, nous l'avons découverte de façon empirique. Dans l'audit, nous travaillons à distance lorsque nous sommes chez les clients. Puis nous « rentrons à la base » pour regrouper les équipes et faire le point. Nous nous sommes rendu compte qu'il pouvait y avoir une continuité de notre activité dans la distance. Nous sommes aujourd'hui en télétravail à mi-temps mais avec un repère mensuel.



Julien Lever

## Quelles sont les limites de l'hybridation ou ses conséquences négatives sur l'organisation ?

**OLIVIER JURAMIE** Le présentiel est nécessaire à la transmission du savoir. Avec le distanciel, on peut se demander si on ne passe pas à côté d'un aspect important de l'intégration, des nouveaux en particulier. Le risque ultime étant la perte de la culture d'entreprise, voire même une perte de valeur du fonds de commerce : se transformer en un GIE de consultants, une société de portage et n'être plus vraiment une entreprise...

**JULIEN LEVER** Le consultant, par essence, se dématérialise, il peut ne pas être toujours présent. Mais il a besoin de faire un touch base pour se reconnecter à son écosystème. Le sujet, c'est de créer le lien dans un système de distanciation. Une étude que j'ai réalisée pour un de nos clients montrait qu'on pouvait sans trop de risques mettre des personnes à distance maximum 3 jours. Dans les accords de télétravail mis en place aujourd'hui, on arrive à 2 ou 3 jours... Ce n'est pas un hasard. Fondamentalement, les gens

ont besoin de se sociabiliser. Le risque, c'est que tout le monde n'ait pas envie de revenir ! Parce que finalement, pourquoi je reviendrais au bureau ?

**DELPHINE PEUDENNIER** L'hybridation pose aussi la question de l'environnement de travail à domicile qui n'est pas forcément ergonomique. Notre réflexion nous a conduits à proposer aux collaborateurs de s'équiper chez eux comme nous les équipons au bureau. Nous leur avons proposé, en plus de l'ordinateur portable qu'ils avaient apporté à la maison, de pouvoir commander un écran, une souris, un clavier, un fauteuil en fonction de leur besoin.

**SYLVIE MARTIN-RENAUD** Avec la mise en place du travail hybride, et donc du télétravail, apparaissent aussi les problèmes de responsabilité. Nous demandons que les collaborateurs déclarent leurs jours de télétravail dans un planning en ligne, pour nous assurer qu'en cas de problème, notre responsabilité d'employeur ne soit pas engagée. Les collaborateurs veulent être responsabilisés, avoir de l'autonomie, mais il faut aussi qu'ils acceptent que la responsabilité de l'entreprise doit être limitée, dès lors qu'ils sont chez eux. On voit bien que le droit du travail va devoir évoluer.

«Avec la mise en place du travail hybride, apparaissent aussi les problèmes de responsabilité.»



De face : Julien Lever,  
Olivier Juramie,  
Sylvie Martin-Renaud  
De dos : Martine Jeandot  
(journaliste et rédactrice)



Sylvie Martin-Renaud

## Quels enjeux pour le management ?

**JULIEN LEVER** En termes de risques, le management est un enjeu majeur. Selon notre baromètre Digital Work Place 2020, il y a 2 types de managers : ceux qui sont très directifs, qui ont perdu pied, clairement, qui sont lost in management ; et puis ceux que l'on appelle les managers coachs qui sont plutôt dans la posture d'aider, de faire progresser, de développer et qui sont plutôt à l'aise.

**OLIVIER JURAMIE** C'est le management qui est le plus en demande de revenir en présentiel. Nous avons vu qu'il y avait une nécessité urgente de faire revenir certains managers qui étaient en souffrance. Il faut avouer qu'il y a aussi une grande inégalité par rapport au télétravail. Quand on a un bel appartement, son bureau pour travailler, sans enfants qui courent dans les jambes, c'est plus facile...

**«C'est le management qui est le plus en demande de revenir en présentiel.»**

**SYLVIE MARTIN-RENAUD** Le travail hybride a montré les limites du management à l'ancienne. Il met aussi la lumière sur ceux qui n'étaient pas très bien organisés. Parce que c'est tellement facile, d'avoir le collaborateur à portée de main, de l'appeler, de le faire venir dans son bureau. Avec le télétravail, il est obligé de structurer ses échanges, de s'organiser. En règle générale, cela demande aux managers de créer beaucoup plus d'activités en ligne qu'ils n'en avaient l'habitude, pour essayer de garder le lien.

▼  
▼  
▼

**«C'est la bonne surprise du confinement : le télétravail, ça fonctionne plutôt bien en termes de productivité. Les réunions de travail, ce sont les dirigeants qui le disent, sont plus efficaces.»**

## Constate-t-on un rapport entre le travail hybride et la performance ?

**JULIEN LEVER** C'est la bonne surprise du confinement : le télétravail, ça fonctionne plutôt bien en termes de productivité. Les réunions de travail, ce sont les dirigeants qui le disent, sont plus efficaces. Il y a une meilleure performance sur la capacité à se concentrer, à partager des informations en temps réel, et à diminuer le temps de déplacement...

**OLIVIER JURAMIE** L'hybridation génère des gains de productivité, c'est certain. On se déplace moins, c'est du temps en plus consacré au client. La distance se révélera peut-être aussi une opportunité pour faciliter la création de business en régions.

**SYLVIE MARTIN-RENAUD** Je dirais que les entreprises y ont gagné en agilité. La clé revient à l'organisation : savoir structurer son plan de charge pour utiliser le meilleur outil, finalement. Quelque part, le travail hybride a décuplé les outils mis à notre disposition, pour faire le meilleur usage d'une mission.

## Comment tirer le meilleur du travail hybride ?

**SYLVIE MARTIN-RENAUD** Nous avons toujours eu le souci d'une forme d'équité, entre ceux qui sont obligés d'être sur site et les autres. Nous définissons des règles pour éviter, justement, le manque d'équité dans l'hybridation. Nous sommes dans une logique de préservation. Nous organisons des afterworks, des événements pour refédérer les équipes. Et nous réinstitutionnalisons des réunions sur un mode prolongé pour introduire un déjeuner, un petit-déjeuner, un moment d'échange et de reconnexion.

**DELPHINE PEUDENNIER** Nous avons également apporté un soin particulier à l'animation des équipes avec l'aide de notre office manager (petits-dej, "apericloud", pauses et petits jeux afin de faire un break et de rassembler autour d'une thématique, par exemple). Nous sommes également en train de réorganiser complètement l'espace. Ceux qui vont être présents, particulièrement les services support, auront la possibilité d'avoir un bureau fixe avec leur environnement propre. Pour les autres, nous mettons en place le flex office, avec des espaces où s'installer avec son portable. Il y aura aussi des lieux calmes, d'autres plus animés, des petites salles de réunion pour s'isoler ou évoquer un sujet à plusieurs très rapidement, pour des réunions informelles. Ceux qui seront

en présentiel auront un environnement de travail personnalisé et plus sympathique.

**JULIEN LEVER** Bien sûr, il faut se montrer attentif, diffuser des bonnes pratiques... Mais si l'hybridation est le symbole d'un nouveau type d'organisation, il faut que la direction l'incarne... sinon, ça va faire pschitt. L'hybridation a challengé les rôles statutaires. Le dirigeant est derrière un écran, au même titre que les autres. Et c'est cela, que l'on attend des nouvelles organisations : l'horizontalité fondamentale. Les dirigeants sont, pour moi, les clés du système. Ils doivent montrer l'exemple sur des façons de faire, sur l'hybridation, sur la confiance, sur la responsabilité, sur la délégation... La transformation, avant de la raconter et de la faire passer aux autres, il faut qu'elle passe par soi-même.

**«La transformation, avant de la raconter et de la faire passer aux autres, il faut qu'elle passe par soi-même.»**



Lors de cette table ronde, Delphine Peudennier était parmi nous en visioconférence.



Sylvie Martin-Renaud et Olivier Juramie

**«Les dirigeants doivent montrer l'exemple sur l'hybridation, la confiance, la responsabilité, la délégation...»**