Cercle K2

GROUPE DE RÉFLEXION K2

Télétravail et Hybridation du travail

Une expérience collaborateur réinventée ?

Co-pilotes

Caroline Diard et Farid El Arji

Contributeurs

Karine Babule, Pauline de Becdelievre, Abdel Bencheikh, Marie Benedetto-Meyer, Marc Bertier, Olivier Bouteille, Gaëlle Cachat-Rosset, Nicolas Cochard, Nicolas Dufour, Nadr El Hana, Sébastien Foy, Virginie Hachard, Christelle Havard, Sana Henda, Alain Klarsfeld, Lina Lim, Audrey Morgand, Thibault Paternoster, Tania Saba et Frédéricke Sauvageot

GROUPE DE RÉFLEXION K2

Télétravail et Hybridation du travail

Une expérience collaborateur réinventée ?

Avant-propos

Nos groupes de travail essaient de rendre compte d'une idée force du K2 : la connaissance appartient à tout le monde. Malgré les raisons qui ont trop longtemps conduit le genre humain à se séparer, et à séparer les connaissances, nous pensons que les efforts de réflexion et de partage de professionnels issus de tous horizons dans une démarche pluridisciplinaire permettront de retrouver de l'unité dans la connaissance et donc une meilleure compréhension globale des choses. Telle est la démarche qu'ont entrepris les membres du Groupe K2 "Télétravail et Hybridation du travail".

Il nous a donc semblé que cette tentative de penser le monde de façon globale nécessitait de modifier les perspectives habituelles de la production d'une réflexion commune.

Il nous est apparu que le point de vue de l'expert, auquel nous sommes habitués dans ce genre de rapport, ne devait plus être exclusif. Un besoin croissant du citoyen de connaître par lui-même se fait sentir en tout domaine. C'est la raison pour laquelle nos groupes de travail sont composés de spécialistes mais aussi de nombreuses personnalités qui ne disposent pas, a priori, de compétences particulières sur le sujet traité mais qui souhaitent y réfléchir.

Permettre au plus grand nombre de mieux appréhender des sujets d'actualité ou de fond nous paraît donc plus important qu'énumérer de savantes réflexions destinées à quelques spécialistes. C'est pourquoi chacun de nos rapports commence par une note de synthèse écrite par les membres du groupe laquelle doit permettre de comprendre les grandes dynamiques du sujet. Elle est suivie de contributions (articles ou entretiens) confiées à des experts, français ou étrangers, mais celles-ci ont vocation à être accessibles au plus grand nombre.

> **Parce que le monde impose une approche pluridisciplinaire.**

L'animation d'un groupe de travail est enfin chose difficile. Cette tâche est assumée par deux co-pilotes dont la mission est de conduire les énergies et faire en sorte qu'elles se réunissent sans pour autant écraser les différences. Leur rôle est donc de relier les réflexions, les travaux des participants, trouver des équilibres et créer entre eux le lien indispensable à une œuvre commune. Que Caroline Diard et Farid El Arji, co-pilotes de ce groupe sur le Télétravail et Hybridation du travail, soit ici remerciés pour ce rôle qu'ils ont partaitement assumé.

Bonne lecture…

Kevin Dumoux - Jean-Michel Icard - Général Jean-Pierre Meyer - Krys Pagani

Co-créateurs du Cercle K2 et membres du Collège de la gérance

Sommaire

Avant-propos 4

Sommaire 6

Avertissement 10

Composition du Groupe K2 12

Note de synthèse - Télétravail et Hybridation du travail : une expérience collaborateur réinventée ? 16

A - L'hybridation : une organisation du travail qui se pérennise 23

01 - Définitions et historique /typologie 24
par Caroline Diard

02 - Contexte réglementaire / Contrôle au travail 28
par Caroline Diard

03 - Contexte sociétal - grande démission 32
par Nicolas Cochard & Marc Bertier

04 - Contexte technologique 42
par Marie Benedetto-Meyer, Thibault Paternoster & Frédéricke Sauvageot

B - Hybridation et expérience collaborateur 55

01 - Définition de l'expérience collaborateur 57
par Caroline Diard & Olivier Bouteille

02 - Recrutement / marque employeur 62
par Olivier Bouteille & Caroline Diard

03 - On-boarding 70
par Olivier Bouteille

04 - Gérer les compétences dans un contexte de travail hybride 74
par Lina Lim

05 - Hybridation et Carrières : opportunité ou frein ? 80
par Sana Henda & Frédéricke Sauvageot

06 - Quitter l'entreprise en mode hybride - Off-boarding 90
par Audrey Morgand & Frédéricke Sauvageot

07 - Hybridation et RSE 98
par Audrey Morgand & Frédéricke Sauvageot

08 - Des nouveaux espaces pour une catégorie spécifique de travailleurs ? 114
par Marc Bertier & Nicolas Cochard

09 - Les nouveaux espaces de travail dans l'hybridation : un enjeu pour l'inclusion 126
par Frédéricke Sauvageot

C - Hybridation et nouvelles relations au travail 137

01 - Vers une relation managériale réinventée ? 138
par Virginie Hachard & Caroline Diard

02 - Flexibilité de la relation d'emploi 146
par Frédéricke Sauvageot

03 - Hybridation du travail : objet et contexte du dialogue social 152
par Pauline de Becdelièvre & Christelle Havard

04 - Communication digitale sur l'hybridation du travail 164
par Nadr El Hana

05 - Inclusion & diversité 172
par Alain Klarsfeld, Gaëlle Cachat-Rosset, Tania Saba & Frédéricke Sauvageot

06 - Les impacts de l'organisation du travail hybride sur la motivation 184
par Lina Lim

D - L'émergence de nouveaux risques dans l'organisation hybride 189

01 - Risques RH 190
par Abdel Bencheikh & Nicolas Dufour

02 - Risques psychosociaux 196
par Caroline Diard

03 - Risques concernant la gestion des données/cyber 202
par Abdel Bencheikh & Nicolas Dufour

04 - Risques de fraudes 210
par Abdel Bencheikh & Nicolas Dufour

05 - L'apparition de comportements déviants : harcèlement et contrôle 218
par Caroline Diard

E - Des solutions pour prévenir ces risques 225

01 - Prévention, communication, cartographie et sanctions 226
par Caroline Diard & Nicolas Dufour

02 - Préventions des risques au travail en situation hybride : avis d'expert 234
par Karine Babule

03 - Les limites de l'hybridation : avis d'expert 242
par Sébastien Foy

04 - Recommandations 248
par Frédéricke Sauvageot

05 - Le mot de la fin des co-pilotes 254
par Caroline Diard & Farid El Arji

Avertissement

Le Cercle K2 n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans les rapports : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Composition du Groupe K2

Caroline Diard
Professeur associé,
TBS Business School
Département droit des affaires et Management des Ressources Humaines
co-pilote du Groupe

Farid El Arji
Membre du Comité de Direction DRH,
SNCF TGV-Intercités
co-pilote du Groupe

Karine Babule
Chargée de mission
ANACT - Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

Pauline de Becdelievre
Maitre de conférences,
Institutions et dynamiques historiques de l'économie et de la société, ENS Paris Saclay

Abdel Bencheikh
Chief Risk & Sustainability Officer

Marie Benedetto-Meyer
Maitresse de conférences en Sociologie & Membre associée,
Laboratoire Printemps

Marc Bertier
Expert workplace,
Kardham

Olivier Bouteille
HR Manager,
IKEA

Gaëlle Cachat-Rosset
Professeure adjointe,
Faculté des Sciences de l'Administration,
Université Laval

Nicolas Cochard
Directeur R&D,
Kardham

Nicolas Dufour
DR en gestion,
Professeur affilié, Cnam
(Laboratoire Lirsa)

Nadr El Hana
Maitre de conférences,
IAE Paris Sorbonne Business School

Sébastien Foy
Dirigeant,
Cabinet Leonard Conseil

Virginie Hachard
Doyenne Adjointe,
EM Normandie

Christelle Havard
Professeur associé,
Burgundy School of Business (BSB)

Sana Henda
Enseignant-chercheur,
ESC Amiens

Alain Klarsfeld
Professeur en Gestion des Ressources Humaines,
TBS Business School

Lina Lim
Co-fondatrice,
ECLEVIA, organisme de formation en performance managériale

Audrey Morgand
Enseignant-chercheur,
ESC Amiens

Thibault Paternoster
CEO,
Woby

Tania Saba
Professeure titulaire,
Faculté des arts et des sciences,
Université de Montréal

Frédéricke Sauvageot
Directrice de la QVT du Domaine Immobilier et des Espaces de Travail, Orange

GROUPE DE RÉFLEXION K2

Télétravail et Hybridation du travail

Une expérience collaborateur réinventée ?

Note de synthèse

Télétravail et Hybridation du travail

Une expérience collaborateur réinventée ?

Caroline Diard et Farid El Arji

Karine Babule, Pauline de Becdelievre, Abdel Bencheikh, Marie Benedetto-Meyer, Marc Bertier, Olivier Bouteille, Gaëlle Cachat-Rosset, Nicolas Cochard, Nicolas Dufour, Nadr El Hana, Sébastien Foy, Virginie Hachard, Christelle Havard, Sana Henda, Alain Klarsfeld, Lina Lim, Audrey Morgand, Thibault Paternoster, Tania Saba et Frédéricke Sauvageot

Cette note de synthèse a mobilisé la collaboration d'une vingtaine de professionnels. Certains d'entre eux, praticiens ayant des missions diverses en entreprises, apportent ici leur expertise pratique d'autres, enseignants-chercheurs partagent ici les résultats de leurs travaux et le fruit de leurs réflexions prospectives.

Introduction

par Caroline Diard

Depuis le début de la crise sanitaire de 2020, le télétravail s'est imposé. Fin 2021, 38% des salariés du secteur privé pratiquaient le télétravail (vs 34% fin 2020, 41% en mai 2020, et 30% fin 2019). 50% d'entre eux télétravaillent de manière contractualisée (40% dans les entreprises de moins de 50 salariés). Le télétravail est pratiqué en moyenne près de deux jours par semaine (vs 3,6 jours en 2020 et 1,6 en 2019) et redevient un choix pour 68% des salariés (vs 59% durant la crise)[1]. La grande majorité des collaborateurs et des managers semblent avoir trouvé le bon équilibre avec le modèle hybride, selon une toute récente étude BCG.[2]

Les salariés et les entreprises se sont adaptés à de nouvelles méthodes d'organisation du travail. Pour les premiers, des opportunités (Temps libéré pour la famille et les loisirs, autonomie) et des risques (Isolement, stress, burn-out) apparaissent (Vayre 2019[3], Diard et Dufour 2021[4]), pour les secondes, communiquer et manager à distance s'inscrit dans une stratégie de réseaux qu'il va falloir s'approprier. Les rapports hiérarchiques pourraient demeurer bouleversés et le pouvoir remis en question.

> **Le télétravail est pratiqué en moyenne près de deux jours par semaine (vs 3,6 jours en 2020 et 1,6 en 2019) et redevient un choix pour 68% des salariés (vs 59% durant la crise).**

1 - *Baromètre Malakoff Humanis, février 2022*

2 - https ://www.bcg.com/publications/2023/flexible-working-models

3 - Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 82, 1-39.

4 - https://www.faceaurisque.com/2021/11/05/teletravail-les-cinq-risques-emergents/

Les entreprises et les managers ne peuvent donc faire l'économie d'une approche organisationnelle remettant en cause l'ensemble des méthodes de travail jusque-là pratiquées. La structure poly-cellulaire implique une réorganisation profonde : culture d'entreprise, stratégie, motivation, rôle des acteurs sociaux devront alors être repensés.

> **L'entreprise, aujourd'hui éclatée doit repenser les relations de travail. Avant de mettre en œuvre une organisation hybride, les managers doivent s'interroger sur les possibilités de déploiement.**

L'entreprise, aujourd'hui éclatée doit repenser les relations de travail. Avant de mettre en œuvre une organisation hybride, les managers doivent s'interroger sur les possibilités de déploiement. Essayer de développer l'hybridation comme une nouvelle structure d'entreprise, comme une modification des habitudes individuelles, c'est aussi s'exposer à des réticences engendrées par une volonté naturelle de préserver par le biais des habitudes, une certaine marge de liberté pour les salariés et aussi un certain pouvoir pour l'encadrement.

En favorisant l'émergence d'un modèle hybride, le télétravail a déjà bousculé les repères des managers et contribue à transformer leurs pratiques :

- Le développement du travail hybride a mis les managers en difficulté en brouillant leurs repères et la visibilité dont ils disposent sur l'activité de leur équipe.
- Pour s'adapter, les managers ont dû revisiter leurs pratiques, en jouant sur le curseur autonomie/contrôle mais également en renforçant la fréquence des échanges.
- Ces ajustements ont généré une surcharge de travail qui n'empêche pas les managers de rester favorables au télétravail de leur équipe, à certaines conditions. (Etude d'impact APEC - ANACT 2022)[5]

L'étude *People at work* (2023[6]) indique que 17% des personnes interrogées déclarent que la flexibilité en ce qui concerne le lieu de travail est importante.

5 - https ://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/teletravail-des-cadres--entrepri.html
6 - https ://www.fr.adp.com/ressources/insights/people-at-work-etude-workforce-view.aspx,

L'hybridation apparait donc comme un outil d'attractivité. Travailler en mode hybride c'est bénéficier du meilleur de l'organisation du travail. *C'est peut- être parce qu'ils prennent « le meilleur des mondes » que les travailleurs en mode hybride qui passent une partie de leur temps sur site et une autre partie en télétravail sont les plus satisfaits de la flexibilité des heures (60%) et de la flexibilité géographique (62%) dont ils disposent dans leur emploi* (p. 16).

Les salariés comme les employeurs sont libérés de la contrainte de lieu. Une liberté d'action s'installe ; il n'est plus indispensable de vivre près de son lieu de travail. Les salariés en devenant des nomades numériques voient s'élargir les possibilités. Possibilité d'accès à l'emploi facilité dans un premier lieu (le bassin d'emploi est devenu mondial) et choix du domicile (dans une zone plus agréable ou moins coûteuse). Tout cela permettant une meilleure conciliation vie personnelle/vie professionnelle.

Près de la moitié (48%) des personnes interrogées déclarent qu'elles pourraient déménager à l'étranger pour travailler pour leur employeur actuel. (People at work, 2023) 28% pensent que d'ici cinq ans, ce sera la norme dans leur secteur de pouvoir travailler n'importe où dans le monde.

L'étude *Eurofound* (avril 2023[7]) s'intéresse quant à elle au développement simultané du télétravail (travail à distance) et du travail hybride (mode d'organisation qui mélange télétravail et travail en présentiel) et met en perspective 4 scénarii envisageables à l'horizon 2035 :

- Scénario 1 : Mise en œuvre équitable du télétravail ET du travail hybride : Le travail est organisé en mettant l'accent sur le travail collaboratif et un haut degré d'autonomie
- Scénario 2 : Augmentation du télétravail sélectif ET travail hybride : Le télétravail et les formules de travail hybrides sont utilisés comme moyen d'attirer et de retenir des employés hautement qualifiés.
- Scénario 3 : Télétravail en perte de vitesse, polarisé ET travail hybride Les employés ont peu de flexibilité en termes de lieu, de tâche, ou de gestion du temps.
- Scénario 4 : Désengagement du télétravail ET du travail hybride dans un contexte turbulent : La plupart des organisations ont recours à des formes de contrôle et de commandement pour les employés sur site et hors site.

7 - Eurofound (2023), *The future of telework and hybrid work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Le travail hybride semble largement plébiscité (82% des salariés éligibles souhaitent adopter ce mode de travail, et 63% des dirigeants pensent qu'il va continuer à se développer[8]).

Aujourd'hui, choisir de s'intéresser à l'hybridation c'est tenter de contribuer à une réflexion élargie qui prend une dimension économique, sociale et sociétale. Longtemps présenté comme un miracle économique apportant qualité de vie à l'individu et permettant de gagner du temps, le télétravail, n'a été que trop peu perçu comme une des formes possibles de l'entreprise de demain. Il s'agit là d'une approche restrictive. L'expérience contrainte du télétravail confiné a permis d'élever le débat, de stimuler la réflexion sur une approche hybride, choisie, négociée et d'appréhender les opportunités et les risques.

Le télétravail en mode hybride fait désormais partie intégrante de l'expérience collaborateur.

D'ailleurs en 2022, 50% des professionnels RH en entreprise évoluait dans une organisation qui a mis en place une démarche d'expérience collaborateur (baromètre annuel de « parlons RH »[9]). La notion d'expérience collaborateur est empruntée aux techniques de marketing (qui se concentrent sur l'expérience client). L'expérience collaborateur constitue le vécu du salarié tout au long de son parcours dans l'entreprise. L'expérience collaborateur fait référence à la façon dont l'employé ressent ses interactions avec l'entreprise. La question de la place de cette expérience collaborateur est soulevée dans le cadre de la transformation digitale (déconnexion : *des personnes entrent dans une notion d'addiction au travail, utilisation de nouveaux outils*) (Develey *et al.*, 2022[10], p 58). L'adoption de nouveaux outils digitaux (p. 16) nécessite une agilité et un nouvel apprentissage de la part des collaborateurs. L'éloignement physique modifie la relation managériale, bouleverse le collectif du travail mais peut engendrer des inégalités (INSEE et DREES, Diard et Hachard, 2021[11]).

> **Longtemps présenté comme un miracle économique apportant qualité de vie à l'individu et permettant de gagner du temps, le télétravail, n'a été que trop peu perçu comme une des formes possibles de l'entreprise de demain.**

Diverses étapes clé de la vie du salarié composent son expérience au sein de l'organisation : recrutement, période d'intégration, évaluation, formation, off-boarding. La transformation de la fonction RH avec une tendance à la digitalisation (Baudoin *et al.* 2019[12]) répond à la nécessite de s'adapter aux salariés en tant que « clients internes ».

L'expérience collaborateur s'inscrit dans une démarche RSE de l'entreprise. En effet, les collaborateurs ou les candidats, recommandent et choisissent des employeurs en fonction de leurs valeurs (Rauglaudre, 2022[13]).

Ces évolutions organisationnelles imposent donc de s'intéresser à l'avenir du management, d'étudier l'hybridation dans une entreprise éclatée à travers 4 parties proposées dans cette note de synthèse :

- L'hybridation : une organisation du travail qui se pérennise ;
- Hybridation et expérience collaborateur ;
- Hybridation et nouvelles relations au travail ;
- L'émergence de nouveaux risques dans l'organisation hybride

8 - *Baromètre Malakoff Humanis 2022*

9 - https ://www.parlonsrh.com/barometre-experience-collaborateur-2023/

10 - Develey, G., et Turco M.. « Télétravail et transformation digitale », Savall H., Zardet V., *Menaces et opportunités du télétravail*. éd. EMS Editions, 2022, pp. 53-60.

11 - Diard, C., Hachard V., 2021, « Mise en œuvre du télétravail, une relation managériale réinventée », *Gérer et comprendre, p. 38-52*

12 - Baudouin, E., Diard C., Benabib, M., Cherif, K., (2019), *Transformation digitale de la fonction RH*, Dunod

13 - de Rauglaudre, A., et Renard M.. (2022), *L'expérience collaborateur. Engagez vos collaborateurs et déployez de nouveaux modes de travail*. Dunod,

A

L'hybridation : une organisation du travail qui se pérennise

01

Définitions et historique /typologie

Caroline Diard

Professeur associé,
TBS Business School

Du télépendulaire à l'hybridation : un glissement sémantique et une évolution technologique et sociétale.

Au niveau étymologique le dictionnaire de l'académie française indique que le mot est emprunté du latin *hybrida*, « bâtard ». Utilisé plutôt en biologie pour décrire des plantes ou des animaux *qui résultent du croisement de deux lignées parentales génétiquement différentes*, le mot est fréquemment employé pour désigner des *éléments d'origines différentes*.

> **Il s'agira ici d'étudier uniquement l'hybridation concernant les salariés, dans une relation de collaboration s'exerçant à la fois à domicile et en présentiel (espace de co-working ou locaux de l'entreprise).**

- Qu'est-ce que l'hybridation au travail ?
- Quelles sont les conséquences sur la relation managériale et l'expérience collaborateur ?
- Quels sont les risques émergents ?

Nous tenterons de répondre à ces questions au fil des contributions qui constituent cette note de synthèse.

Tout d'abord, force est de constater l'existence d'une littérature pléthorique évoquant les nouvelles formes d'organisation du travail (Méda 2016[1], Bouilloud *et al.* 2019[2], Autissier *et al.* 2022[3], etc.).

L'entreprise de demain sera hybride ou ne sera pas. Les fonctions y seront réformées grâce aux nouvelles technologies.

1 - Meda, D (Décembre 2016), OIT, Document de recherche de l'OIT n° 18, L'avenir du travail : sens et valeur du travail en Europe
2 - Bouilloud et al (2019), Formes contemporaines d'organisation et de travail : évolutions, révolutions ? Numéro 27 - *Nouvelle revue de psychosociologie*
3 - Autissier et al, (2022), *Les nouvelles organisations hybrides*, éditions MA éditions

La digitalisation abolit en effet les distances et favorise de nouveaux modes d'organisation du travail.

Parmi celle-ci l'hybridation du travail des entreprises est largement mobilisée (Autissier 2022, Diard *et al.* 2022). Mais de quoi parle-t-on vraiment ?

Le travail hybride, jolie petite histoire…

Le concept de travail à distance apparaît avec les travaux de Norbert Wiener sur la cybernétique (1950).

Dès 1973, Jack Nilles invente le terme de télécommuting (télépendulaire en français) : un concept qui représente le travail effectué pour partie à distance du bureau habituel. En France, dès 1977, le rapport Nora-Minc, sur l'informatisation de la société, énonce le concept de « télématique », associant informatique et télécommunications.

> **Le télétravail, dès lors synonyme d'ubiquité, de flexibilité, de disponibilité semble alors apporter des solutions aux problèmes économiques et sociaux.**

L'hybridation peut correspondre à deux modes d'organisation différents : un mix Salariat-Entrepreneuriat[4], ou un mix travail en présentiel/distanciel, (De Carvalho, 2022). Le travail hybride peut être effectué par un salarié, un indépendant, un prestataire.

Il s'agira donc ici d'étudier **uniquement l'hybridation concernant les salariés, dans une relation de collaboration s'exerçant à la fois à domicile et en présentiel (espace de co-working ou locaux de l'entreprise).**

Nous choisissons en effet ici d'évoquer l'hybridation comme outil organisationnel de flexibilité du lieu et de l'organisation du travail sans traiter la dichotomie salariat/entrepreneuriat.

Les premières expériences françaises de travail à distance remontent à la fin des années 80. Il est présenté en 1981 lors d'une conférence de l'institut du développement des télécommunications et de l'économie et est alors défini comme une activité professionnelle faisant intervenir les moyens de télécommunications.

Le télétravail, dès lors synonyme d'ubiquité, de flexibilité, de disponibilité semble alors apporter des solutions aux problèmes économiques et sociaux. Dans une société où se développent les nouvelles technologies de communication et d'information, le travail quitte les lieux traditionnels pour investir le domicile des travailleurs et l'ensemble des réseaux. La première définition officielle est ensuite donnée par la mission Breton[5] : *« Le télétravail est une modalité d'organisation et/ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel par une personne physique dans les conditions cumulatives suivantes : d'une part le travail s'effectue, à distance, c'est à dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat du travail est attendu, en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation par le télétravailleur ». Cette définition introduit la notion fondamentale de distance entre le donneur d'ordre et le salarié. D. Ettighoffer le définit comme « un concept d'organisation combinant la gestion des ressources humaines et les technologies de la communication dans un espace-temps propice à un nouveau contrat social et économique entre les partenaires et l'entreprise »*

Le travail hybride désigne une diversité de pratiques :

- **Travail alterné à domicile**

Il s'agit d'une modalité d'organisation permettant aux collaborateurs de travailler de manière alternée à son domicile et dans l'entreprise.

- **Travail hybride en bureau satellite, bureau de voisinage, bureau partage, co-working**

Il s'agit d'une modalité d'organisation permettant aux collaborateurs de travailler régulièrement à proximité du domicile et/ou à distance dans un local de l'entreprise autre que son local habituel de travail. Ce local peut être partagé par plusieurs personnes de l'entreprise.

- **Travail à distance occasionnel**

Exécution de façon exceptionnelle par le salarié d'une mission à son domicile alors que celle-ci aurait dû être réalisée dans les locaux de l'entreprise. Beaucoup de salariés, dits « nomades », sont concernés (commerciaux, consultants, experts...). La mise en œuvre de cette organisation nécessite des règles écrites valables tant pour le salarié que pour l'entreprise.

4 - Bohas *et al.*, 2018 https ://www.openscience.fr/IMG/pdf/iste_techinn18v1n7.pdf;

5 - Le télétravail en France, situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques, La documentation française, 1993.

02

Contexte réglementaire / Contrôle au travail

Caroline Diard

Professeur associé,
TBS Business School

Le cadre juridique du télétravail est posé en 2002 avec la signature d'un accord-cadre avec les partenaires sociaux européens (Unice, UEAPME, CES, CEEP)[1]. Cet accord sera ensuite transposé en France à travers l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juillet 2005. C'est ensuite la loi du 22 mars 2012 inspirée directement de l'ANI de 2005 qui pose les bases du télétravail. Son article 46 lui donne un statut juridique en l'introduisant dans le Code du travail, dans les articles L.1222-9 à L.1222-11. Le télétravail y est désigné comme « *toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication*[2] ». Les ordonnances du 22 septembre 2017 relatives à la prévisibilité et à la sécurisation des relations de travail et la publication de la loi de ratification du 29 mars 2018 lui donnant valeur législative, consacrent ensuite le télétravail en consolidant les bases déjà posées par la loi du 22 mars 2012.

Un accord National Interprofessionnel (ANI), relatif à la mise en œuvre du télétravail a d'ailleurs été conclu le 26 novembre 2020, étendu par arrêté du 2 avril 2021, publié au JO du 13 avril 2021.

La définition du télétravail recouvre différentes formes de télétravail correspondant à diverses situations organisationnelles qui peuvent s'exercer au lieu d'habitation du salarié ou dans un tiers-lieu, comme par exemple un espace de co-working, différent des locaux de l'entreprise, de façon régulière, occasionnelle, ou en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure.

Reprenant l'ANI du 28 février 2020

1 - UNICE : l' 'Union des industries de la communauté européenne ; UEAPME : Union européenne de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises ; CES : la confédération européenne des syndicats ; CEEP : Centre européen des entreprises à participation publique et des entreprises d'intérêt économique général
2 - article L.1222-9 du Code du travail, modifié par la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 art.68

portant diverses orientations pour les cadres, l'ANI du 26 novembre 2020 pour la mise en oeuvre du télétravail appelle à un renouveau de ces pratiques managériales. L'accord indique que le télétravail repose sur *un postulat fondamental – la relation de confiance entre un responsable et chaque salarié en télétravail – et deux aptitudes complémentaires – l'autonomie et la responsabilité nécessaires au télétravail.*

> **Le télétravail repose sur un postulat fondamental – la relation de confiance entre un responsable et chaque salarié en télétravail – et deux aptitudes complémentaires – l'autonomie et la responsabilité nécessaires au télétravail.**

L'accord préconise une montée en compétence des managers et salariés en ce qui concerne les évolutions managériales et l'organisation du travail engendrées par le télétravail. Des formations peuvent notamment être proposées sur le management à distance, le respect du cadre légal de la durée du travail et du droit à la déconnexion, l'utilisation régulée des outils numériques et collaboratifs, la cyber-sécurité.

Les stipulations de l'ANI sont obligatoires pour tous les employeurs et tous les salariés compris dans son champ d'application. Néanmoins, en ce qui concerne le télétravail c'est l'accord négocié au sein de l'entreprise qui peut primer sur l'accord interprofessionnel. Il est donc possible d'y déroger par accord collectif majoritaire conclu avec les organisations syndicales représentatives, ou selon les modalités fixées par l'ordonnance n°2017-1385 pour les sociétés dépourvues de délégué syndical (Diard, Hachard, 2022). Le code du travail impose par ailleurs des négociations obligatoires, dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, notamment une fois tous les ans une négociation sur la qualité de vie et conditions de travail. Le télétravail, en mode hybride peut être évoqué lors de cette négociation et ce sera une opportunité de prévention via un dialogue social renforcé.

03

Contexte sociétal - grande démission

Nicolas Cochard

Directeur R&D,
Kardham

Marc Bertier

Expert workplace,
Kardham

Depuis la crise sanitaire de la Covid-19, la Grande Démission alimente abondamment la littérature et l'on peine à recenser les articles de presse ou études qui la mentionnent. Pourtant, si l'on peut évaluer quantitativement le phénomène, les causes sont difficiles à appréhender tant elles sont variables. Nous chercherons ici à examiner certaines de ces causes qui poussent les salariés à quitter leur emploi en inscrivant la réflexion dans un questionnement plus large sur le travail dans un monde post-covid. Dans cette note de synthèse autour de la notion d'hybridation, on cherchera à voir en quoi ce cadre de travail peut trouver des liens avec l'attractivité d'une organisation. Le cadre français seul retiendra notre attention.

La Grande Démission, terme inventé par le professeur Anthony Klotz de l'Université du Texas, se définit par les ruptures volontaires massives de contrats de travail à l'initiative des salariés. En 2021, l'US Bureau of Labor Statistics a compté 47 millions d'Américains ayant volontairement quitté leur emploi. Ce phénomène a été massif et entre fin 2021 et début 2022 en France, 520 000 personnes ont rompu volontairement leur contrat de travail en un seul trimestre, dont 470 000 étaient en CDI. Si ces chiffres semblent importants, et ils le sont, ils doivent être mis

> **Entre fin 2021 et début 2022 en France, 520 000 personnes ont rompu volontairement leur contrat de travail en un seul trimestre.**

en perspective avec le précédent record de 2008 et ses 510 000 démissions dont 400 000 en CDI. De plus, les démissions ont été massives durant toute la décennie 2010 avec par exemple plus de 400 000 démissions durant les huit trimestres des années 2018 et 2019. Il s'agit donc d'une tendance durable, structurelle et pas seulement conjoncturelle.

rectement liées à l'épisode de crise car elles auraient certainement eu lieu pour la plupart d'entre-elles. Toutefois, il est admis qu'un certain nombre de démissions, difficile à évaluer mais largement minoritaire voire marginal, est lié plus directement à la crise sanitaire. En effet, la crise a agi chez certains salariés comme un accélérateur d'une envie déjà existante de trouver un autre emploi. Chez certains, la difficulté de l'année 2020 a été un vrai déclencheur. On pense par exemple à des travailleurs qui, confinés, ont pris conscience du peu de sens que leur emploi avait pour eux. Ces logiques de démissions sont donc plus ou moins liées à une dimension conjoncturelle exceptionnelle.

> **Dans un contexte tendu dans lequel de nombreux recruteurs peinent à trouver de la main d'œuvre, le rapport de force est à l'avantage des salariés qui savent l'asymétrie offre/demande.**

Considérer le court terme : l'impact réel ou supposé de la crise sanitaire

Commençons par la dimension conjoncturelle liée à la crise sanitaire. Les hauts niveaux de démission observables à partir de 2021 s'expliquent avant tout par le rebond lié à la reprise d'une activité économique à peu près normale à la fin des épisodes de confinements successifs. Dans un contexte de forte incertitude en 2020, beaucoup de prétendants à la démission ont préféré reporter leur départ une fois la stabilité retrouvée, ce qui a mécaniquement fait augmenter les chiffres postérieurs à 2020. Dans ce cas de figure, les démissions sont indi-

Si nous restons dans des considérations conjoncturelles, mais de plus long terme cette fois, on ne peut pas évoquer le phénomène de Grande Démission en faisant abstraction des caractéristiques actuelles du marché de l'emploi. Dans un contexte tendu dans lequel de nombreux recruteurs peinent à trouver de la main d'œuvre, le rapport de force est à l'avantage des salariés qui savent l'asymétrie offre/demande. Ainsi, les démissions sont évidemment plus facilement accessibles avec les difficultés de recrutement que connaissent les entreprises. Signalons que de nombreux démissionnaires partent vers d'autres entreprises du même secteur à la faveur d'opportunités. Des enquêtes ont pu indiquer l'importance des désirs de reconversion de nombreux salariés mais ces ruptures sont minoritaires. Le démissionnaire apparait comme un cadre CSP + pour qui le risque est limité. De la même manière, beaucoup d'encre a coulé concernant l'exode urbain dans un contexte post-covid a priori favorable à la fuite des métropoles. Mais ce phénomène est resté marginal : fantasme et passage à l'acte sont deux choses distinctes. Il faut d'ailleurs faire montre de nuance lorsque l'on évoque le caractère massif de ces phénomènes puisque l'on peut rapidement verser dans une certaine forme d'élitisme. En effet, tous les travailleurs n'ont pas le luxe de pouvoir se questionner sur leur démission, leur reconversion volontaire ou leur rapport au travail et de nombreux sont ceux qui vivent dans la crainte de perdre un emploi, souvent peu qualifié, avec un retour difficile vers un autre emploi. Le marché de l'emploi n'est pas seulement celui de cadres diplômés travaillant dans de grandes métropoles.

Parallèlement à la Grande Démission, le sujet du quiet quitting ou démission silencieuse a lui aussi fait couler beaucoup d'encre. La définition oscille vers deux directions. D'un côté, on peut définir le phénomène comme le fait d'effectuer sa mission uniquement dans le cadre contractuel prévu en cherchant à en faire le minimum ou du moins sans en faire davantage. D'un autre côté, on peut le définir comme le respect strict du contrat de travail qui n'invite pas contractuellement au dépassement de fonction. Si certains voient dans la démission silencieuse un comportement de désengagement volontairement nuisible à une organisation, d'autres y voient un simple respect de la relation contractuelle entre un employé et un employeur. D'ailleurs se pose la question de savoir si ces comportements n'ont pas finalement toujours existé avant que n'apparaisse la mode sémantique du quiet quitting. On remarque que ces phénomènes attisent la curiosité depuis longtemps. Dans tous les cas, Grande Démission ou Démission Silencieuse conduisent à questionner le rapport au travail dans une perspective plus large.

Considérer le long terme : les évolutions du rapport au travail

Démissionner peut s'expliquer par la volonté de profiter des opportunités dans un contexte favorable mais d'autres explications doivent être examinées, lesquelles interrogent le rapport historique que l'on entretient au travail. S'agit-il, comme la vision marxiste du travail le stipule, du travail comme aliénant ou au contraire, comme une vision libérale l'admet, d'un argumentaire émancipateur ? Depuis le début du XXIe siècle, le rapport individualiste au travail s'affirme avec une redéfinition profonde de la place qu'il occupe dans la vie des travailleurs. Une sémantique du bien-être, voire du bonheur, a investi les discours sur les organisations si bien que la dimension travail est parfois reléguée à un rang subalterne dans les discours, derrière les préoccupations privées. Le rapport au travail se veut de plus en plus lié à une dimension qualitative et non seulement quantitative, même si encore une fois, on peut davantage s'inquiéter du qualitatif quand le quantitatif est satisfaisant.

Le discours performatif qui a inondé les entreprises durant les années 1980 et 1990 se trouve concurrencé par un discours davantage axé autour de l'ambition, plus modeste, de se sentir bien au travail. Se sentir bien passe alors à la fois par l'intérêt de la mission effectuée et par les conditions générales dans lesquelles elle est effectuée, matérielles et immatérielles. C'est dans ce cadre que s'inscrit par exemple la recherche de sens au travail qui agiterait tant les jeunes générations, même si les enquêtes réalisées montrent que le sens arrive bien souvent après les considérations salariales classiques, surtout chez les plus faibles salaires. En ce sens, il faut là encore se garder de toute vision élitiste qui admettrait la volonté des nouvelles générations de privilégier l'immatériel au matériel, le premier étant souvent un luxe auquel on pense que le second est assuré. Le travail de David Graeber a largement participé à porter un regard critique sur un monde du travail occidental tertiarisé dans lequel les cadres peinent parfois même à expliquer clairement leur job. Face à ce constat, Graeber a lancé le débat sur les bullshit jobs bien rémunérés mais dont on peine à cerner l'utilité contrairement aux métiers moins rémunérés mais pour lesquels on est certain du rôle pour la collectivité. Force est de constater que la crise sanitaire a donné pour partie raison à l'argumentaire de Graeber puisqu'on s'est aperçu que certains métiers étaient à proprement parler indispensables.

Avec des questionnements qui s'articulent autour d'une dimension immatérielle du travail, le débat peut là encore se scinder en deux. Certains considèrent que ces introspections sont l'apanage de quelques privilégiés qui peuvent se le permettre tandis que d'autres y voient davantage de saines questions sur la place du travail dans nos vies. Toujours est-il que ces mutations du travail, notamment tertiaire, participent de ce que Zygmunt Bauman appelle la société liquide, dans laquelle tombent les repères habituels dont le travail fait partie, au profit d'une dimension individualiste et consommatrice. Ce contexte de relégation de la place du travail dans nos vies s'inscrirait dans un cadre plus global où les grandes structures transcendantes s'affaiblissent, religion et participation politique par exemple, tandis que les loisirs deviennent prépondérants.

> **Ce contexte de relégation de la place du travail dans nos vies s'inscrirait dans un cadre plus global où les grandes structures transcendantes s'affaiblissent, religion et participation politique par exemple, tandis que les loisirs deviennent prépondérants.**

L'hybridation comme réponse ?

Les conséquences de la crise sanitaire sur le travail ont été profondes. Alors qu'une minorité de travailleurs faisaient du télétravail avant 2020, cette pratique s'est largement démocratisée pour les travailleurs de bureaux. Ce travail à distance est la clef de voûte de la notion d'hybridation, vocable omniprésent depuis la sortie de crise. L'hybridation se définit à travers l'éclatement de l'unicité espace-lieu de travail. Il s'agit alors de penser le travail dans le cadre d'une multispatialité qui combine le lieu de travail dans les murs de l'entreprise, le travail à distance à domicile et éventuellement d'autres espaces tiers. Seulement ce nouveau cadre hybride fait encore assez peu l'objet d'une réflexion sur le travail et l'organisation et se résume souvent à un accord sur le télétravail. Pour autant, la moindre présence des salariés sur site a déjà conduit à des réflexions notamment au niveau du management, redéfini dans ce contexte mais aussi dans le domaine de l'immobilier puisque les taux d'occupation des espaces de travail chutent avec le télétravail. Les nouvelles formes d'or-

ganisation spatiale comme le flex office se développent alors à grande vitesse à la faveur des réductions de surfaces qu'engendrent potentiellement les plus faibles occupations, légitimées par les faibles occupations et motivées par des objectifs de réduction de surface. Dans ce cas de figure, l'hybridation est une opportunité pour les entreprises de réduire les coûts de structure. Seulement, en lien avec les phénomènes de démissions massives, l'hybridation doit être un marqueur de culture organisationnelle et pas seulement un levier d'économies, une contrainte managériale ou un nombre de jours de télétravail. Les professionnels des ressources humaines sont globalement unanimes dans le fait que l'hybridation du travail fait désormais partie des attendus d'un salarié ou d'un candidat. Seulement, derrière l'hybridation du travail se cachent des dimensions qui participent, ou non, à l'attractivité d'une entreprise.

Depuis 2020, l'accès au télétravail est assez fréquemment perçu comme un dû de la part des salariés ou des candidats et les entreprises ont dû composer avec des exigences qui les placent plutôt sous la contrainte. Pourtant, les opportunités RH relatives à l'hybridation sont réelles.

L'hybridation est potentiellement synonyme d'autonomie de gestion de son espace-temps de travail. Dans ou « hors les murs », le salarié choisit son environnement de travail en fonction de ce qu'il a à faire. Ce levier *d'empowerment* n'est pas négligeable puisqu'avec cette autonomie, on peut supposer que les arbitrages effectués par le salarié permettront une plus forte satisfaction environnementale. Derrière cette valeur d'autonomie, l'entreprise véhicule aussi possiblement une culture managériale basée sur la confiance envers le collaborateur qui saura choisir comment effectuer au mieux sa mission. Quoiqu'élitiste, cette valeur peut être un atout de poids dans l'attractivité. Cela suppose parallèlement à cette stratégie RH un alignement du management pour que cette confiance soit une réalité et pas seulement un élément de discours de façade. Ce nouveau paradigme promeut la flexibilité et les vertus associées participent à façonner la marque-employeur si importante en contexte de difficultés de recrutement et de rétention. Lorsque la flexibilité devient une valeur cardinale dans une organisation, c'est l'ensemble de la culture d'entreprise qui est concerné, avec une nécessaire approche globale de la stratégie d'entreprise.

En effet, depuis le début de la crise sanitaire, la question du télétravail et de l'hybridation a souvent été envisagée sous l'angle des attentes des salariés à l'échelle individuelle. Le télétravail participe d'une possible meilleure qualité de vie globale et c'est heureux. Cependant, le prisme organisationnel a parfois été relégué à un rang subalterne alors qu'il aurait dû prévaloir sur le prisme individualiste. Au niveau d'une entreprise, l'hybridation comme cadre structurant est souhaitable car se jouent ici deux piliers que sont l'organisation du travail et la culture organisationnelle. Grande démission et peut-être davantage démission silencieuse sont en effet pour partie les signes d'une forme avancée de désengagement et d'un désalignement entre les attentes d'un individu et la proposition de valeur d'une entreprise. Si à travers une mise en œuvre stratégique de l'hybridation du travail un alignement peut se faire entre les besoins de performance d'une organisation et les attentes des salariés, l'ensemble en cohérence avec une culture d'entreprise basée sur *l'empowerment*, alors il y a là une piste intéressante d'attractivité. Sur l'échelle de l'engagement, on trouve d'un côté le désengagement et de l'autre la citoyenneté organisationnelle. Cette notion signifie que des comportements positifs, vertueux et non prescrits sont adoptés par des personnes qui souhaitent être actrices de leur organisation au-delà des seuls attendus contractuels. Civisme, altruisme, conscience professionnelle ou courtoisie sont associés à la citoyenneté organisationnelle. Ces comportements attestent d'un fort alignement entre les attentes d'une personne et la culture organisationnelle et dans un contexte de forte volatilité du salariat, les avantages non pécuniaires prennent peut-être une importance inédite. Parmi ces avantages, la flexibilité spatio-temporelle est aujourd'hui un attendu prégnant et au-delà d'un accord sur le télétravail au sein d'une organisation, elle doit trouver des prolongements culturels qui donnent à voir concrètement des positivités qui peuvent être différenciantes aux yeux des salariés

> **L'hybridation comme levier de valeur organisationnelle peut alors être un moyen de se poser de saines questions sur les valeurs immatérielles des organisations dans un contexte où la matérialité semble ne plus suffire.**

et candidats. Dans une logique de don-contre don, la reconnaissance est une dimension importante qui stimulera en échange l'engagement.

Finalement ce contexte de volatilité se révèle positif dans le sens où il offre une belle opportunité aux organisations de questionner sincèrement leur proposition de valeur afin de rester attractives donc compétitives. L'hybridation comme levier de valeur organisationnelle peut alors être un moyen de se poser de saines questions sur les valeurs immatérielles des organisations dans un contexte où la matérialité semble ne plus suffire, tout en présentant le risque d'une approche consumériste des conditions de travail. C'est sans doute par-là que doivent se redéfinir les nouveaux modes de travail, tout en admettant que les curseurs seront variablement positionnés en fonction des organisations.

04

Contexte technologique

Marie Benedetto-Meyer

Maitresse de conférences en Sociologie & Membre associée, Laboratoire Printemps (UVSQ/CNRS)

Thibault Paternoster

CEO, Woby

Frédéricke Sauvageot

Directrice de la QVT du Domaine Immobilier et des Espaces de Travail, Orange

Le télétravail s'est installé durablement dans le quotidien des collaborateurs. D'abord imposé pendant une période de crise sans précédent, le télétravail a été une expérience traumatique pour de nombreux collaborateurs. Pour autant, une multitude d'avantages et d'effets positifs se sont révélés au fur et à mesure de la pratique du télétravail notamment l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle et l'évolution du management impliquant davantage de confiance et de transparence. En effet, d'après l'étude menée par Woby fin 2022[1], 65% des collaborateurs sont prêts à quitter leur entreprise si le télétravail n'est pas une option. Il est donc devenu primordial pour les entreprises de prendre en main ce sujet.

En 2023, et notamment lors de cette rentrée ou les GAFAM obligent beaucoup de leurs salariés à revenir au bureau, beaucoup d'entreprises souhaitent rééquilibrer la répartition du temps de travail et de télétravail mais peinent à motiver leurs collaborateurs à revenir au bureau. En termes d'organisation spatio-temporelle, si certaines (rares) entreprises sont à 100% en télétravail, d'autres sont restées ou revenues au 100% bureau, mais de nombreuses entreprises ont largement adopté un modèle hybride.

Le travail hybride est donc en train de

1 - Etude : Quel est l'impact du travail hybride en 2022 ? (woby.co) - https://www.woby.co/etude-quel-est-limpact-du-travail-hybride-en-2022

restructurer la façon dont les entreprises conçoivent leur stratégie aussi bien au niveau RH, économique, pratiques de travail, organisation, communication, espaces de travail… Le travail se déroulant à présent majoritairement dans un mix présentiel et distanciel, il est devenu essentiel que la technologie suive cette évolution pour garantir une qualité de vie au travail optimale, maintenir un niveau de productivité, et garder une performance collective pour assurer la croissance de l'entreprise.

Or, avant la crise sanitaire, en 2019, 79% des salariés en France utilisaient l'informatique dans leur travail en 2019 (contre 71% en 2013 et 60% en 2005). On note également qu'il existait alors de fortes différences d'équipements et d'usages selon les catégories de salariés : si 72% des cadres utilisaient un ordinateur portable dans le cadre de leur travail, ce n'était le cas que de 20% des employés administratifs[2].

Le travail à distance pendant la crise sanitaire s'est accompagné d'un effort d'équipements considérable de la part des entreprises. Mais a-t-il pour autant mis fin aux inégalités dans l'accès et dans les usages des nouvelles technologies ? Quelles fonctionnalités sont utilisées aujourd'hui, comment s'inscrivent-elles dans les pratiques existantes ? L'utilisation croissante du numérique a engendré un besoin de nouvelles compétences, qui ont été acquises par les salariés à la fois par la formation et par l'entraide entre salariés. L'essor des technologies a aussi engendré des risques (hyperconnexion, isolement...) qui modifient l'expérience collaborateur. L'accompagnement des nouvelles compétences et des nouveaux usages comme la prévention des risques doit se faire en tenant compte de l'environnement global des collaborateurs et des mutations plus larges dans lesquelles elles s'inscrivent.

1 - Des technologies au service du travail hybride

par Thibault Paternoster

Les outils numériques offrent une large palette de fonctionnalités qui permettent d'équiper le travail hybride et de réinventer les manières de travailler collectivement à distance.

Communiquer et collaborer

Maintenir une communication claire et fluide est crucial. Les outils numériques jouent un rôle clé en facilitant cette transition vers un environnement de travail hybride. Ils permettent aux équipes de rester connectées et de collaborer malgré la distance.

On parle beaucoup de l'essor des outils de visioconférence pour garder du lien et travailler à distance. Effectivement, les outils comme Teams, Zoom, Google Meet, ou encore Whereby ont eu le vent en poupe. Cependant, les outils se fondent sur une « culture de l'écrit » qui n'est pas toujours partagée alors qu'elle est nécessaire pour que les informations soient consignées dans un espace de travail digital, qu'elles puissent être consultables et partagées.

On peut citer ici d'autres outils plus complets comme Google Workspace, Microsoft 365 ou encore Jamespot, l'alternative française. Ces outils permettent la communication (transmission d'information) mais aussi la co-édition (travail collectif sur un même document) et donc la collaboration et la coopération à distance.

Accéder à de nouveaux espaces, réinventer les environnements de travail

Les entreprises n'ont plus le choix : l'heure du « *work from anywhere* » a bel et bien sonné. Le travail dans des tiers lieux de type espace de coworking ou encore café est aujourd'hui largement pratiqué. De nombreuses solutions existent pour permettre aux collaborateurs de travailler dans d'autres lieux de travail que le bureau de son entreprise :

- Des plateformes comme FiveOffices permettent de réserver un bureau dans les locaux d'une entreprise dont les bureaux sont inoccupés ;
- Des solutions digitales et physiques comme OfficeRiders, Kactus, Comet Meetings, Chateauform, permettent aux équipes de se retrouver pour des séminaires, team building mais également pour des petites réunions quotidiennes ;
- De nombreux groupes d'espaces de coworking permettent maintenant de

Les entreprises n'ont plus le choix : l'heure du « work from anywhere » a bel et bien sonné. Le travail dans des tiers lieux de type espace de coworking ou encore café est aujourd'hui largement pratiqué.

2 - Mikael Beatriz *et al.*, Quelles étaient les conditions de travail en 2019, avant la crise sanitaire ?, DARES analyse, août 2021.

bénéficier d'une offre multi-espaces : WeWork All Access, l'abonnement Regus, l'abonnement Wellio…

- Et on retrouve également des agrégateurs d'espace de travail partagés comme Ubiq afin de réserver un bureau dans plusieurs espaces de coworking disponibles.

Dans un monde toujours plus connecté, le métaverse transforme aussi la notion de travail hybride en créant des espaces de travail virtuels. Ainsi, les collaborateurs peuvent être à deux endroits en même temps : au bureau et chez soi et se retrouver entre avatars dans un espace et créer ainsi une discussion informelle, se retrouver dans une salle de réunion et ouvrir un outil de visioconférence connecté…. Des solutions comme WorkAdventure proposent cette alternative pour challenger nos habitudes de travail.

Avec des solutions collaboratives de gestion du flex office et du télétravail comme Woby, les entreprises peuvent organiser et faciliter les nouveaux modes de travail en entreprise, de les réguler tout en respectant les chartes de télétravail, les restrictions et/ou obligations.

L'ensemble des salariés peuvent visualiser et réserver leur bureau en fonction de l'espace qui leur convient le mieux, mais aussi toutes les autres ressources à disposition comme les salles de réunion, les places de parking, les véhicules partagés, les places du restaurant d'entreprises…. Ainsi, l'ensemble de ces espaces est visible et consultable sur un plan interactif par les collaborateurs pour assurer leur utilisation au quotidien. La productivité des équipes est alors décuplée et leur confort est optimal.

Les communautés de travail comme lieux de sociabilité

Au-delà des ressources en réservation, les collaborateurs déclarent également sur ces outils collaboratifs leur statut (présence au bureau, jours de télétravail, déplacements, jours Off), peuvent rendre visibles et consulter également l'agenda de leurs collègues, de leurs équipes, ou même des communautés internes afin de faciliter la collaboration en temps réel à distance, de faciliter le retour au bureau en organisant des rencontres physiques suivant son besoin, son usage, ou son intérêt.

Le travail hybride a mis en évidence et a fait prendre conscience du besoin de sociabilité (convivialité, échanges) et de socialisation (apprentissage des règles communes) ce qui a donc un impact considérable sur l'entreprise. Pour retrouver du sens, ressentir une satisfaction au travail et de ce fait être productif, le collaborateur a besoin de ressentir ce sentiment d'appartenance à un groupe. La communauté d'entreprise doit donc être animée autour d'une culture qui préexistait ou bien qui est mise en place, par les pratiques, les rituels et le bureau. Elle devient donc un lieu de sociabilisation et de travail collaboratif plus qu'un simple lieu de travail où l'on se rend tous les jours par obligation ou habitude. L'étude réalisée par Woby[3] révèle que 87% des collaborateurs interrogés souhaitent revenir au bureau pour retrouver leurs collègues en priorité.

> **Pour retrouver du sens, ressentir une satisfaction au travail et de ce fait être productif, le collaborateur a besoin de ressentir ce sentiment d'appartenance à un groupe.**

2. Des usages et des compétences à développer

par Marie Benedetto-Meyer

On comprend donc que si l'équipement et l'utilisation des nouvelles technologies sont indispensables à l'activité à distance, il ne s'agit pas des seules conditions de réussite du passage en mode hybride : l'usage et l'incorporation (individuelle et collective) des outils dans des pratiques revêtent un enjeu fort pour partager des règles et des « cultures » communes.

Connaitre les usages

Comment accompagner les collaborateurs dans les usages du numérique ? Bien sûr il est nécessaire de maîtriser les outils (devices et logiciels) mais également d'en comprendre les règles d'usage, les codes parfois implicites dans les manières de les utiliser. Savoir quand et comment intervenir dans une visioconférence, par exemple, ou ce que l'on peut écrire sur un fil de discussion sur un réseau social interne[4]. Ce sont des compétences qui s'acquièrent par la formation mais aussi par l'observation des pratiques et leur imitation, ou encore par l'entraide et les interactions entre salariés[5]. Ces connaissances peuvent se nourrir des connais-

3 - Etude : Quel est l'impact du travail hybride en 2022 ? (woby.co)
4 - Boboc, Anca, Fabienne Gire, et Jérémie Rosanvallon. « Les réseaux sociaux numériques. Vers un renouveau de la communication dans les entreprises ? », *Sociologies pratiques*, vol. 30, no. 1, 2015, pp. 19-32.
5 - Lambert, Marion, « Comment garantir le développement des compétences en télétravail ? », Cereq, bref n°425, 2022.

sances déjà acquises dans la sphère hors travail comme l'usage des réseaux sociaux grand public[6], mais elles doivent intégrer aussi la compréhension des règles organisationnelles- (comme le respect des hiérarchies formelles et informelles, des normes langagières ou des manières dont interagissent les collectifs de travail[7]).

> **Il est nécessaire de maîtriser les outils mais également d'en comprendre les règles d'usage, les codes parfois implicites dans les manières de les utiliser.**

Il est par exemple nécessaire, dans certaines entreprises, de savoir articuler les différents canaux de communication et d'information. La crise sanitaire, on l'a dit, a permis un meilleur équipement des salariés, mais dans beaucoup d'entreprises les applications ont eu tendance à se multiplier : les logiciels de messagerie instantanée et les outils collaboratifs se sont ajoutés aux mails et aux applications métier, ce qui peut générer un risque de dispersion[8] et de surcharge cognitive (notamment lorsque cela génère des pratiques de « *multitasking* », comme faire ses mails pendant les visio, ou suivre plusieurs réunions en même temps...). Le fait de « *jongler* » entre les différentes solutions ne va pas toujours de soi. Il en va de même du fait de choisir tel ou tel outil, et d'y développer des pratiques adaptées.

Une enquête de l'observatoire de l'infobésité et de la collaboration numérique[9] révèle ainsi une tendance à sur-utiliser l'email, ce qui est « *générateur de beaucoup de bruit numérique* ». Selon cette enquête, plus de 30% d'emails seraient dus à l'utilisation de la « copie », 25% au « répondre à tous », 18% au «transfert», 17% à l'usage conversationnel de l'email (plus de 10 allers-retours). Il s'agit au fond de communiquer mais aussi laisser des traces de son activité et de la transmission des informations. De leur côté, les outils collaboratifs, qui permettent le partage d'informations, de documents et la « co-édition » à distance sont souvent peu utilisés ou bien, quand ils le sont, c'est davantage à des fins de coordination (se répartir des tâches, suivre l'avancement des actions de chacun,..) que dans une perspective de coopération (c'est-à-dire la réalisation conjointe d'un travail, et l'élaboration commune des objectifs et des moyens de les atteindre[10]).

Elaborer collectivement des règles

L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)[11] recommande de mettre en discussion les usages, co-élaborer des règles collectives, définir les moyens de se coordonner ou de coopérer ou de résoudre les questions de déconnexion. Il s'agit donc d'aller au-delà de la formation et de l'incitation à utiliser le numérique pour penser pleinement les conditions d'usage à la fois individuellement, collectivement et à l'échelle organisationnelle.

A cette condition, les usages du numérique ne sont plus soumis à des variables individuelles (selon le degré de familiarité ou d'aisance avec les outils) mais ils s'élaborent conjointement, ce qui permet de pallier les inégalités et le risque que certains collaborateurs se sentent éloignés voire exclus des outils de travail collectifs[12]. Cela permet également de penser à la transparence des outils, réfléchir collectivement aux traces laissées sur les espaces partagés par exemple et la manière d'organiser, hiérarchiser et archiver les informations.

3 – Quels risques et quels leviers pour favoriser l'expérience collaborateur avec les technologies ?

par Frédéricke Sauvageot

Si l'expérience collaborateur reste un concept qui peine encore à être bien défini et qui varie d'une entreprise à l'autre, chacun s'accorde à reconnaître qu'il est devenu un incontournable de la fonction RH pour attirer les talents, développer l'engagement des collaborateurs à l'échelle de la société ou encore transformer l'entreprise.

Confiance, autonomie, esprit d'équipe, restent des facteurs déterminants pour offrir une expérience collaborateur qui corresponde aux souhaits des collaborateurs, et aux enjeux de la culture d'entre-

6 - Martin, Olivier, et Éric Dagiral. *Les liens sociaux numériques*. Armand Colin, 2021
7 - Benedetto-Meyer, Marie, « Que deviennent les collectifs en télétravail ? Une analyse par l'usage des outils collaboratifs », *SociologieS* [en ligne], 2023.
8 - Datchary, Caroline. « Survivre à la dispersion », in *La motivation*. Ouvrage collectif. Éditions Sciences Humaines, 2017, pp. 81-87
9 - Observatoire de l'Infobésité et de la Collaboration Numérique (infobesite.org)

10 - Benedetto-Meyer, Marie, « Les outils de travail collaboratifs, révélateurs et amplificateurs des tensions dans le travail des cadres », *Socio-anthropologie* [En ligne], 47, 2023.
11 - Accord européen sur la transformation numérique des entreprises : pour un dialogue social technologique | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)
12 - Marie Benedetto-Meyer, « Que deviennent les collectifs en télétravail ? Une analyse par l'usage des outils collaboratifs », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, mis en ligne le 01 mai 2023

prise.[13]

Numérique et inclusion

L'apport de la notion d'inclusion dans la stratégie RSE y contribue largement. En effet, la notion de RSE comprend le respect de l'égalité femmes / hommes, l'égalité des chances avec des dimensions sur le handicap, la neurodiversité et la diversité des âges ainsi que la notion d'égalité numérique afin de favoriser l'accessibilité des outils digitaux à tous. C'est une source de bien-être et de performance qui permet à chacun de s'exprimer, d'être reconnu pour ce qu'il est, et donc de trouver sa place et de s'engager. Par ailleurs, la diversité des profils, des compétences et des façons de penser favorisent l'innovation. Dans un monde hybride qui se construit et se pérennise, il s'agit donc tout d'abord de prendre en compte la diversité des usages et des rapports au numérique, tenir compte des caractéristiques et des besoins personnels, qu'ils soient psychiques ou psychologiques. A cette condition les entreprises pourront être conformes à leur promesse de bienveillance et d'inclusion.

Par ailleurs, les outils numériques peuvent, pour ceux qui s'en saisissent, devenir un appui essentiel car ils favorisent l'autonomie et dans certains cas facilitent les interactions et la communication. Ils constituent donc un levier important pour une bonne expérience collaborateur.

La flexibilité des outils permet aussi, en repensant les modes de travail, d'établir de nouveaux comportements et de révéler des talents. En effet, les outils peuvent, pour certains profils, faciliter les modes d'interactions. Certains profils neuroatypiques qui ont des difficultés à prendre la parole au sein d'un groupe, oseront s'exprimer au travers l'écran, craignant moins le jugement de leur posture et révélant ainsi leur capacité à prendre leur place dans le groupe de réunion. En effet, les pratiques de la réunion à distance qui incitent à nommer un facilitateur en début de réunion ou à lever la main par l'intermédiaire de l'outil, pour prendre la parole, permettent de prendre son tour, tout en limitant les interruptions qui bloquent l'expression orale de ceux qui hésitent. En cela l'outil numérique peut s'avérer un révélateur d'inclusion intéressant, d'autant plus que selon Dominique Meda[14] cela répond au besoin de recentrer le lieu de travail sur l'échange et la socialisation car de nombreux collaborateurs sont depuis la pandémie, en attente d'un lien social plus fort.

> **Certains profils neuroatypiques qui ont des difficultés à prendre la parole au sein d'un groupe, oseront s'exprimer au travers l'écran, craignant moins le jugement de leur posture.**

Il est donc à la fois nécessaire d'accepter les différences dans les usages et l'appropriation du numérique, sans pour autant que cela soit source d'inégalités ou de fracture entre ceux qui sont à l'aise avec le numérique et ceux qui ne le sont pas. Les outils doivent être au service de chacun et facilitants pour tous.

Le risque de l'hyperconnexion

La transformation digitale a aussi accéléré la tendance de l'hyperconnexion qui va de pair avec la porosité croissante entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

Si elle n'est pas nouvelle (cf. le rapport de Bruno Mettling « Droit et devoir à la déconnexion » de 2015), il est commun de lire dans les études que le travail à distance et les outils associés en sont la cause principale, alors même que nous sommes dans une organisation quotidienne de sollicitations et de connexions permanentes. D'autant que l'hyperconnexion est également vraie en dehors du temps de travail, qu'il soit effectué, à distance ou en physique. Elle est donc directement dans notre vie personnelle, donc hors travail.

Dès lors que l'empiètement de la vie professionnelle sur le temps personnel est croissant, cela en fait un risque réel pour la santé qui ne relève pas de la QVCT, même si cela peut avoir un impact réel sur notre travail. L'hyperconnexion de nos vies peut également engendrer des comportements addictifs. Il s'agit donc d'un facteur indirect notable qui devient de plus en plus un sujet de société et d'entreprise, et va également au-delà de la question de la QVCT pour relever de ce qu'on nomme l'expérience collaborateur. L'hyperconnexion de nos vies devient donc une thématique de l'expérience collaborateur par ses effets sur notre santé et notre équilibre, et ce même si les outils collaboratifs n'en sont pas la cause directe majeure.

Préserver sa santé physique, mentale,

13 - « *Au cœur de l'Expérience Collaborateur* » de Fabien VACHERET et Anne VONBANK

14 - Dominique Méda : « La reconversion écologique va réhumaniser le travail », T *La Revue de La Tribune*, n° 9, « Travailler, est-ce bien raisonnable ? », avril 2022.

psychologique c'est aussi s'accorder des moments de respiration pour baisser sa charge mentale. Par un panel d'espaces flexibles dont des espaces silencieux, l'entreprise peut répondre partiellement à ce besoin personnel sur le lieu de travail et répondre au besoin du collaborateur. L'entreprise ne peut pas tout, il y a un vrai sujet de contrôle individuel, d'équilibre à trouver pour s'ancrer dans des pratiques de travail durables et efficaces pour tous.

tels que l'environnement, la mobilité, le changement climatique. Ils permettent de limiter les temps de transport par la possibilité de travailler à distance ce qui en fait une des solutions de confort et d'épanouissement pour les collaborateurs qui peuvent en bénéficier (même si, on l'a vu, ce mode de travail peut aussi être un facteur de risque négatif sur le collectif et la coopération des équipes).

> **Faire de la technologie une alliée, en prenant mieux conscience de ce droit à la déconnexion qui permet de gagner en efficacité dans le temps.**

Faire de la technologie une alliée, en prenant mieux conscience de ce droit à la déconnexion qui permet de gagner en efficacité dans le temps en s'accordant des moments de repos psychique essentiel à la fois pour garder des temps pour soi et pour limiter l'hybridation des temps risquant de laisser une part trop importante au temps de travail au détriment du temps personnel. L'équilibre des deux contribuant à conserver une bonne santé mentale et psychique.

Ainsi, les outils numériques sont un levier important d'une bonne expérience collaborateur par leur pouvoir de facilitation pour répondre à des enjeux de société,

Conclusion : le nécessaire accompagnement des collaborateurs

L'accompagnement des collaborateurs et des managers par l'entreprise est un facteur clé de réussite de cette transformation des modes de travail et des modes de vie.

La montée en compétences de chaque collaborateur pour une meilleure compréhension des enjeux et des usages s'avère donc nécessaire pour que les outils de communication restent des leviers de mutation du travail et de pérennisation du travail hybride.

Les technologies peuvent être perçues

comme un facteur d'autonomie, elles peuvent faciliter la communication et les collaborations comme elles peuvent être également perçues comme une contrainte, une source d'hyperconnexion, d'isolement ou d'addiction.

Les capacités individuelles et le cadre organisationnel sont déterminants pour faire des technologies des facilitateurs du travail hybride. Jusqu'à quel point l'entreprise va devoir accompagner les salariés ? Quelle frontière définir alors même que des pratiques individuelles quotidiennes peuvent avoir un impact sur la santé des collaborateurs et indirectement sur la productivité de l'entreprise ? Un réel travail sur l'organisation des temps individuels et des temps collectifs doit s'opérer en entreprise où les pratiques collectives pourraient s'étioler.

Mais certainement aussi, un travail de prévention dans les usages d'Internet, les pratiques de consommation, la gestion des contacts... car ce sont certainement moins les technologies qui sont en cause que l'usage que nous en faisons chaque jour.

C'est une recherche d'équilibre à définir, à trouver individuellement et collectivement, nécessaire pour une expérience salarié épanouissante. Il apparaît que la Santé, la QVCT et la Qualité de Vie Personnelle sont de fortement liées, et interdépendantes.

Ce qui n'est pas tant une question de mode de travail, d'outils numériques, mais plutôt une question liée à un monde en mouvement auquel l'entreprise et les salariés doivent s'adapter ensemble, pour une expérience collaborateur épanouissante.

B

Hybridation et expérience collaborateur

01

Définition de l'expérience collaborateur

Caroline Diard

Professeur associé,
TBS Business School

Olivier Bouteille

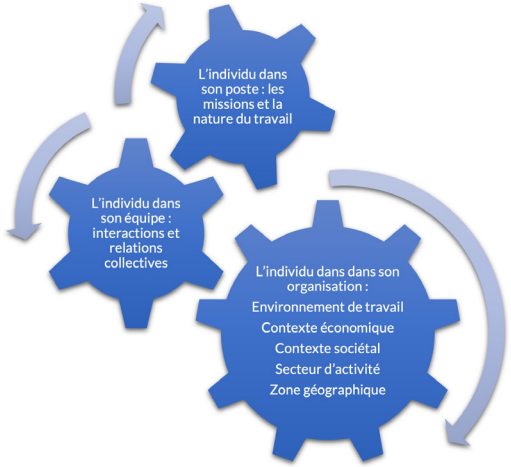
HR Manager,
IKEA

Chaque année un baromètre mesure l'expérience collaborateur (baromètre national de l'expérience collaborateur, réalisé pour « parlons RH ». En partenariat avec LumApps, Arago Consulting, Groupe Up, Wittyfit, Workday, Groupe Crédit Agricole S.A., SD Worx, Uber for Business et Le Lab RH. Le 5ème baromètre (2022) s'intéresse à l'expérience collaborateur en période d'hybridation. Les résultats révèlent que 50% des entreprises interrogées pratiquent l'expérience collaborateur et 78% des entreprises déclarent avoir une organisation hybride. Mais 62% n'ont pas les outils nécessaires pour la mesure du ressenti des collaborateurs Selon ce baromètre 2022, *les entreprises pratiquant l'expérience collaborateur accompagnent mieux leurs salariés dans l'organisation hybride*

Pour Plaskoff (2017)[1] l'expérience collaborateur correspond à des *perceptions holistiques qu'un individu développe tout au long de sa relation avec l'organisation qui l'emploie. Cette perception se construit au fil de toutes les rencontres ou interactions lors des différents points de contact, humains, physiques, digitaux qui forment le voyage du collaborateur*.

Le concept d'expérience collaborateur nous vient du domaine du marketing. Les marqueteurs s'attachent en effet à enrichir l'expérience client pour les fidéliser. Le monde des ressources humaines et les managers ont transposé ce concept. Il s'agit désormais d'élaborer une stratégie de marketing RH, une marque employeur et de construire les étapes de l'expérience collaborateur afin de fidéliser les salariés.

1 - Plaskoff, J. (2017). Employee Experience- The new human resource management approach, Strategic HR Review, 16(3), 136-141.



Environnement de l'expérience collaborateur (source : Caroline Diard)

Prise en compte de l'individu dans l'expérience collaborateur (source : Caroline Diard)

Diverses étapes clé de la vie du salarié composent son expérience au sein de l'organisation : recrutement, période d'intégration et période d'essai, évaluation des performances, formation, offboarding et fin du contrat de travail. L'expérience collaborateur, est le vécu du salarié tout au long de la relation d'emploi : du recrutement au départ.

Dans un contexte de pénurie de talents, il s'agit d'un facteur d'attractivité et de détention, devenu incontournable dans les politiques RH des entreprises.

Il s'agit de réinventer les parcours voire de réenchanter la trajectoire RH des collaborateurs.

En mode hybride, des difficultés émergent. Les salariés sont parfois éloignés du siège, dès la phase de recrutement.

Il appartient au service RH d'organiser la mesure de l'expérience collaborateur. Une enquête annuelle de satisfaction permettant de déterminer la satisfaction process par process est donc un outil indispensable. La mesure concerne le ressenti et l'analyse de données.

L'ENPS : L'Employee Net Promoter Score permet par exemple de calculer l'engagement des salariés à travers la question : « recommanderiez-vous à l'une de vos connaissances de venir travailler dans notre entreprise ? » avec un score allant de 0 à 10. Il s'agit du même principe que la mesure de la satisfaction clients.

Les sites comme Glassdoor[2] permettent aux individus de donner leur avis sur leur expérience collaborateur. Ces sites sont très impactants sur l'image de marque, l'attractivité et l'intention de rester. De même certains sites proposent des labels certifiants : Great Place to Work (évaluation de la qualité managériale et la performance des équipes /Happy at Work (questionne les salariés sur leur ressenti).

- Ruptures conventionnelles
- Turn-over
- Accident du travail
- Absentéisme
- Productivité
- Implication et engagement
- Bien-être au travail
- Apprentissage, formations et développement des carrières

L'expérience collaborateur émaille ainsi l'ensemble de sa vie professionnelle au sein de chaque entité, du premier contact, au dernier contact.

L'expérience collaborateur suit le travailleur durant toute sa vie professionnelle dans l'entreprise. Au quotidien, les valeurs de l'entreprise doivent être mises en avant afin de ne pas avoir de rupture du contrat psychologique créé lors de la signature du contrat, et représentant les attentes du collaborateur envers l'entreprise, et vice versa. La rupture de ce pacte peut intervenir lorsqu'une des deux parties se sentira trahie, ou perdra confiance dans l'autre partie. Comme

> **Il s'agit désormais d'élaborer une stratégie de marketing RH, une marque employeur et de construire les étapes de l'expérience collaborateur afin de fidéliser les salariés.**

Mettre en place une stratégie liée à l'expérience collaborateur doit avoir des effets positifs sur les indicateurs suivants pour permettre un retour sur investissement (ROI) :

- Rupture anticipée des périodes d'essai
- Démissions

2 - https://www.glassdoor.fr/

dans une relation humaine, les hauts et les bas sont monnaie courante, mais l'entreprise, au travers de ses décideurs, doit rester ancrée dans ses valeurs et formaliser des décisions en lien avec elles. De plus, l'expérience collaborateur gagnera en qualité pour l'ensemble des salariés grâce à l'ensemble des actions visibles par les collaborateurs : accroissement du nombre de collaborateurs, installations de nouveaux produits, aménagements des conditions de travail, prise en compte de l'ergonomie, mise en place de primes variées, célébrations d'événements liés à l'entreprise et à sa réussite ou plus sociaux (Noël, ...).

avoir l'occasion d'expliquer les raisons de son départ, voire de célébrer son départ : mutation, retraite, départ volontaire, les célébrations sont une excellente occasion de dire au revoir au collaborateur, le remercier pour son travail, et permettre à lui et à son équipe de constater la qualité de l'entreprise.

Le cas des départs forcés est plus interrogatif, mais permet plus que les autres de challenger les processus de l'entreprise liés à l'expérience collaborateur.

À tout moment, l'expérience collaborateur nécessite une interrogation, et une adaptation à la société actuelle, et à

> **En 2023, l'entreprise permettant cette flexibilité assure une excellence de l'expérience collaborateur, mais rayonne également dans l'environnement concurrentiel du recrutement.**

Jusqu'au jour où le collaborateur sera amené à quitter l'entreprise. Retraite, départ volontaire, départ forcé, chaque collaborateur fait ses choix, qui entraînent des effets selon le principe de causalité. L'expérience collaborateur ne s'arrête pas à l'annonce du départ, mais se poursuit encore jusqu'au départ effectif du collaborateur, et même après. Un collaborateur qui quitte l'entreprise doit

l'ensemble des collaborateurs et de leurs attentes.

En 2023, la question se pose de plus en plus de ce que souhaite le collaborateur dans son environnement professionnel, notamment en termes de conditions de travail. Parmi ces conditions, et lorsque le métier le permet par essence, le fonctionnement hybride représente une attractivité pour les collaborateurs, mais

également un atout pour l'employeur : outil permettant de faciliter attraction et rétention des talents, mais aussi rupture des enjeux géographiques poussant les entreprises, dans un fonctionnement strictement en présentiel, à ne recruter qu'à proximité de leurs locaux. En effet, la proposition d'une hybridation du travail permet potentiellement de recruter plus loin, voire beaucoup plus loin, et donc avoir accès au meilleur profil permettant de développer l'entreprise, ou bien de proposer aux collaborateurs des

possibilités de vivre dans un environnement qui leur serait plus plaisant, sans devoir quitter l'entreprise. Or, en 2023, l'entreprise permettant cette flexibilité assure, sur ce point, une excellence de l'expérience collaborateur, mais rayonne également dans l'environnement concurrentiel du recrutement. La seule prérogative : l'adaptation au monde actuel, car ce n'est qu'en se challengeant régulièrement qu'une entreprise pourra rester compétitive sur le plan humain et, à fortiori, sur les aspects business.

02

Recrutement / marque employeur

Olivier Bouteille

HR Manager,
IKEA

Caroline Diard

Professeur associé,
TBS Business School

La notion de marque employeur est empruntée au marketing. La nécessité de se démarquer a conduit les services RH à élaborer des stratégies proches de celles utilisées par les marqueteurs : outils de communication déployés pour attirer, fidéliser et motiver les collaborateurs. Le travail hybride prend une place de plus en plus importante dans cette marque employeur.

Elle se caractérise par « *l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et permettant d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur* » (Ambler et Barrow, 1996)[1].

Pour Kapoor (2010), la marque employeur correspond à un processus visant à positionner l'entreprise comme un lieu où « *il fait bon travailler* » (Great place to work) (p. 51) (...) pour devenir un « *employeur de choix* ».

> **En s'assurant une bonne place dans ces classements, les entreprises peuvent se permettre d'être plus exigeantes dans le choix de leurs candidats, et voient surtout leur nombre de candidatures augmenter.**

Les entreprises développent de nombreuses initiatives, comme les concours et classements. En s'assurant une bonne place dans ces classements, les entreprises peuvent se permettre d'être plus exigeantes dans le choix de leurs candi-

1 - Ambler et Barrow, 1996, p. 187, cités dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015, p. 63

dats, et voient surtout leur nombre de candidatures augmenter. La présence d'une marque employeur fédère les salariés autour de valeurs fortes en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. La marque est ainsi à la fois un moyen de se différencier des autres entreprises et un moyen de renforcer le sentiment d'appartenance (Diard, Henda, 2023)[2]

Les envies des collaborateurs de télétravailler sont venues s'ajouter à la liste des arguments recherchés dans ce qui peut être considéré comme une bonne entreprise.

Il est à distinguer deux notions : la possibilité d'avoir une organisation hybride laissée par le métier exercé, et la possibilité d'avoir une organisation hybride laissée par l'entreprise.

> **Les années passant, la notion de « il fait bon travailler » évolue, en permanence, et de plus en plus rapidement.**

D'un point de vue marketing RH, les entreprises doivent effectivement « vendre » leur marque, non pas en tant que produits ou services, mais en tant qu'employeur.

Or, depuis le début des années 2000, un tournant dans les attentes des collaborateurs vis-à-vis de l'entreprise a modifié les pratiques des employeurs. Ce tournant, aidé par la technologie grandissante, a considérablement augmenté pendant la période de Covid-19, pour laisser davantage de place à l'hybridation du travail.

Argument fort de la marque employeur, si le métier est éligible au télétravail, l'entreprise va pouvoir proposer dès l'offre d'emploi, un fonctionnement hybride aux candidats et collaborateurs. Ce choix nécessite la définition de certains critères notamment en termes de durée hebdomadaire, de prise en charge, d'organisation, de droit à la déconnexion, mais demeure un choix pour l'entreprise.

Toutefois, dans un environnement fortement concurrentiel en termes de ressources humaines, l'organisation souhaitant attirer des talents devra proposer les arguments recherchés par les candidats, en l'occurrence, la possibilité de télétravailler.

Cette possibilité n'est toutefois qu'un des éléments de la marque employeur. Mais comme Kapoor (2010) le précise, la marque employeur vise à positionner l'entreprise comme un lieu où « il fait bon travailler » (p.51). Les années passant, la notion de « il fait bon travailler » évolue, en permanence, et de plus en plus rapidement. Le jeu de la compétitivité en tant qu'employeur d'une entreprise est devenu un enjeu crucial de la réussite d'une entreprise. Il faut réussir à attirer, au sein de notre entreprise, des talents qui ont le choix de l'entreprise dans laquelle travailler. Et une fois attiré, il faut les retenir. La marque employeur doit donc s'adapter en permanence, aux attentes des collaborateurs. Ce n'est donc plus le collaborateur qui doit rentrer dans le moule de l'entreprise, mais l'entreprise qui doit proposer un environnement de travail et des conditions de travail attendus des collaborateurs.

Lors de sa recherche d'emploi, le candidat voit son expérience collaborateur commencer avec la lecture de l'offre d'emploi. Marketing RH par excellence, nous pouvons appliquer les notions élémentaires de marketing à l'offre d'emploi :

- Cible : candidat
- Produit : l'entreprise
- Prix : salaire et avantages
- Communication : sémantique, éléments visuels, orthographe et grammaire, tournures de phrase
- Distribution : supports de l'offre d'emploi (sites, journaux, affiches, …)

Tout d'abord, une réflexion précise sur la cible : qui l'entreprise souhaite-t-elle recruter ? son niveau d'étude, son niveau d'expérience, ses hard skills et ses soft skills, mais également des questions plus précises en termes de cible : quel est le profil type du collaborateur que l'entreprise recherche à recruter, où habite-t-il, quelles sont ses habitudes, etc. ? Mais aussi, en 2023 : que recherche le profil type de collaborateur, en termes de valeurs de l'entreprise ?

La rédaction d'une offre d'emploi commence nécessairement par une identification précise de la cible de candidats à laquelle l'entreprise souhaite s'adresser. Plus cette identification sera précise, plus l'offre d'emploi et la recherche de collaborateur de façon générale pourront être adaptées selon cette cible.

Une fois l'identification effectuée, l'interrogation de la cohérence entre l'entreprise et les souhaits du collaborateur devra être interrogée afin de garantir une expérience collaborateur optimale, et donc une meilleure image de marque

2 - Diard, Caroline, Sana Henda, et Axel Brouillat. « Le télétravail : un élément fort de la marque employeur ? », *Question(s) de management*, vol. 43, no. 2, 2023, pp. 29-39.

employeur.

Attirer c'est bien, fidéliser c'est mieux. Réussir à attirer le bon profil, en ne s'intéressant pas à la cohésion entre les valeurs proposées par l'entreprise et celles recherchées par le candidat présente le risque de voir une rupture du pacte psychologique, et une sortie plus ou moins rapide du collaborateur, ce que cherchera à éviter l'entreprise.

Le mensonge ou l'omission sont naturellement proscrits, mais la question va se poser lorsque l'identification des souhaits des collaborateurs ne correspond pas à ce que l'entreprise peut offrir.

- « Les candidats et collaborateurs souhaitent un fonctionnement hybride, mais je n'en propose pas. »
- « Les candidats et collaborateurs souhaitent une souplesse horaire, mais je n'en propose pas. »
- « Les candidats et collaborateurs souhaitent une qualité de vie au travail que je ne propose pas. »

Dans ces incohésions et dans d'autres, la question de l'attractivité et de la rétention se pose. L'entreprise ne proposant pas ce que les candidats et collaborateurs recherchent est-elle encore attractive ?

Le changement est une évidence : les temps changent, les souhaits changent. L'adaptation est la principale réponse au changement. Pour demeurer compétitive, attirer et fidéliser des talents, les entreprises doivent s'adapter, en permanence. La proposition d'un fonctionnement hybride fait partie de ces outils à disposition des entreprises pour s'adapter aux souhaits actuels des collaborateurs, parmi tant d'autres.

« On n'a jamais deux fois l'occasion de faire une première bonne impression ». C'est guidé par cet adage que l'entreprise travaille son offre d'emploi, afin de montrer qui elle est, quelles sont ses valeurs, son histoire, et s'assure de transmettre autant d'informations que possible afin que le candidat – la cible – s'identifie à l'entreprise, et y voit l'environnement réel. Loin de la sirène attirant les voyageurs avec des mensonges, et parce que le recrutement est un enjeu stratégique très fort, l'entreprise a tout intérêt à présenter avec le plus d'exactitude possible ce qu'elle a à proposer.

Le candidat peut ainsi visualiser ce que peut lui apporter l'entreprise, et ce que lui peut apporter à l'entreprise, avec une objectivité aussi grande que possible.

Les stratégies disruptives dans le recrutement, en 2023, sont payantes. De nombreux grands noms ont adopté des offres d'emploi décalées des standards, humoristiques, voire presque auto-dérisoires, mais ces stratégies fonctionnent.

A la suite de l'offre d'emploi, le candidat qui a envoyé sa candidature, idéalement travaillée entreprise par entreprise, avec le vœu pieux d'une présentation personnelle adaptée à l'entreprise (sous forme de lettre de motivation, vidéo, enregistrement audio, journal, billet de train, ou tout autre format de candidature), se voit recontacté par le recruteur, par e-mail, courrier postal, ou téléphone. Le format choisi, la forme de la réponse apportée correspond aussi à l'expérience collaborateur, tout autant que le délai entre la candidature et la réponse, positive ou négative soit-elle (nous avons tous des histoires sur des délais déraisonnablement longs, ou des réponses copiées-collées : « malgré la qualité de votre candidature… »).

Le monde de l'entreprise dans les RH est un monde hyper concurrentiel. L'entreprise de 2023 veille autant que possible à répondre dans des délais raisonnables aux candidats, quelle que soit la réponse, et avec une personnalisation adaptée. Même dans une réponse négative, l'expérience collaborateur peut rester excellente. Les réseaux sociaux foisonnent d'histoires négatives sur l'expérience collaborateur au niveau du recrutement, tout autant que d'histoires fortement positives, qui influent sur la qualité de la marque employeur. Quel souvenir conservent les candidats de ces premiers contacts, tout négatifs soient-ils ? « *C'est dans cette entreprise là que je veux travailler !* ». Fidéliser des candidats auxquels un recruteur donne une réponse négative, c'est un des summums de l'expérience collaborateur !

> **Les réseaux sociaux foisonnent d'histoires négatives sur l'expérience collaborateur au niveau du recrutement, tout autant que d'histoires fortement positives, qui influent sur la qualité de la marque employeur.**

Pour le candidat retenu après ce premier filtre, vient le moment tant attendu et espéré de l'entretien (pour les formes les plus répandues du recrutement). A ce moment, que ce soit par téléphone, en visio-conférence, ou lors d'une rencontre physique, la personne en charge de l'entretien devient un ambassadeur

de l'entreprise. Son attitude, ses propos, sa bienveillance, son sourire (on entend un sourire même au téléphone), son juste équilibre du temps de parole, son écoute, sont autant d'atouts que le recruteur a à sa disposition pour faire de l'entretien un élément fort de l'expérience collaborateur. Là encore, il s'agit de marketing RH : là où le candidat cherche un travail, le recruteur cherche à trouver le bon candidat et à vendre son entreprise. Assez peu évoqué, les candidats aussi peuvent refuser une offre qu'ils trouvent inadaptées ou, à plus forte raison en 2023, refuser une entreprise qui ne correspond pas à leurs valeurs.

Le marché du travail voit de plus en plus arriver la génération Z, et le départ progressif de la génération X, bientôt suivi par la génération Y. Couramment admis comme présentant des différences de valeurs et de souhaits d'entreprise, chaque génération présente ses propres spécificités. L'expérience collaborateur sera donc perçue différemment selon le candidat et le collaborateur. Or, dans un environnement de forte concurrence où chaque entreprise rivalise d'ingéniosité pour attirer et retenir des talents, il convient de trouver de nouvelles voies d'attraction lors du recrutement. Exit donc l'entretien formel, en salle, où le recruteur lit le CV du candidat en demandant des précisions. Assurer une bonne expérience collaborateur impose de stimuler l'entretien, grâce à différentes stratégies, activités, mais aussi de mettre le candidat dans de bonnes dispositions : au-delà d'assurer une meilleure expérience collaborateur/candidat, cela permet aussi de davantage voir la « vraie » personne en face de nous, plutôt qu'un candidat stressé et peu sûr de ses propos.

Le retour de l'entretien suivant les mêmes règles d'expérience collaborateur/candidat que le retour fait à la réception de la candidature, pour le candidat retenu viennent les étapes du préboarding puis du onboarding. Ce sont, littéralement, les premières expériences vécues non plus en tant que candidat, mais que collaborateur. Ils sont des étapes incontournables de l'expérience collaborateur, ayant une forte influence sur la vision du candidat de l'entreprise. Il est de coutume de dire qu'un onboarding réussi est la première pierre solide de la carrière du collaborateur dans l'entreprise. Les enjeux au moment du préboarding sont assez forts : premiers contacts avec la partie administrative de l'entreprise, premiers échanges avec les collaborateurs du service RH de l'entreprise, voire avec le manager. Pour une expérience collaborateur réussie, le pré-boarding nécessite d'être la continuité de l'offre d'emploi et du ou des entretien(s) d'embauche. Les valeurs de l'entreprise doivent transparaître, au même titre que le sérieux de l'entreprise. Sérieux, oui, mais sans nécessairement se prendre au sérieux.

03

On-boarding

Olivier Bouteille

HR Manager,
IKEA

L'étape du onboarding est la suite logique du préboarding. Tout le monde à bord ! Premier jour, premiers pas dans l'entreprise, premiers échanges, rencontre des équipes, présentation du fonctionnement de l'entreprise, premières relations sociales avec son équipe, premier déjeuner ensemble, prise de poste, formations, et l'heure qui semble avancer à toute vitesse… Chacune de ces étapes est cruciale dans le déroulement de l'onboarding. La réussite augmente la qualité de l'expérience collaborateur, autant que l'échec la diminue.

Alors comment réussir un onboarding en lien avec l'expérience collaborateur ? En s'assurant de montrer le cadre de l'entreprise, ses valeurs, son sérieux, tout en adaptant un contexte social basé sur la bienveillance et les échanges.

- Premiers pas dans l'entreprise = le collaborateur est accompagné et le planning de la journée, a minima, lui est présenté et expliqué
- Premiers échanges = le nouveau collaborateur est présenté aux différentes personnes croisées dans les couloirs, puis présenté à l'équipe
- Présentation du fonctionnement de l'entreprise = pas à pas, en présentant le fonctionnement et les interlocuteurs en entonnoir : d'abord dans la globalité, puis dans les jours/semaines/mois suivants dans le détail
- Premier déjeuner ensemble = en mettant à l'aise (la petite voix qui nous dit dans un coin de la tête « que vont-ils penser de toi si tu prends un hamburger ? ». Réponse : « tu as tout à fait le droit, fais toi plaisir ! », l'équipe et le manager doivent mettre à l'aise)
- Formations = au fur et à mesure, les plus importantes et urgentes d'abord, les autres plus tard (gardons en tête la matrice d'Eisenhower)

En matière d'hybridation du travail, les règles sont identiques, mais nécessitent en plus un accompagnement et des ex-

plications du fonctionnement de l'entreprise pour le télétravail. Explications orales confirmées à l'écrit, présentation de l'accord télétravail s'il existe, ou des points clés, mais également fonctionnement des avantages et des primes. Une entreprise ayant les valeurs environnementales fortement ancrées veillera à mettre en avant cet argument. Les avantages en nature sont également importants à expliquer : forfait fauteuil, financement pour l'achat d'un bureau, etc.

La question des tickets restaurant se pose également. Autant de questions pratiques pour le collaborateur qui arrive dans l'entreprise, ne connaît pas encore les processus, et n'ose généralement pas demander, et qui contribue à son expérience collaborateur. Il sera en outre important d'insister, dès l'onboarding, sur la nécessité du droit à la déconnexion.

En 2023, un onboarding de qualité est donc basé sur les valeurs et la bienveillance.

En 2023, un onboarding de qualité est donc basé sur les valeurs et la bienveillance.

04

Gérer les compétences dans un contexte de travail hybride

Lina Lim

Co-fondatrice,
ECLEVIA, organisme de formation
en performance managériale

L'évolution vers un mode de travail hybride implique un nouveau rapport aux autres, au temps, au travail. Ces mutations appellent une adaptation dans la gestion des compétences et la formation professionnelle des salariés. En étendant les environnements et les situations de travail, l'hybridation du travail bouscule en effet les grilles de compétences d'une part et les modes d'apprentissage d'autre part.

De nouvelles compétences managériales

Les managers sont en première ligne et doivent eux-mêmes acquérir de nouvelles compétences pour animer l'organisation du travail hybride. Trouver un équilibre entre temps collectifs présentiels et préférences d'organisation individuelle demande une savante dose de vision, d'adaptabilité, d'organisation, d'animation, et de communication ! Les entreprises doivent donc accompagner en priorité les managers dans l'acquisition de méthodes et de techniques pour animer leur équipe dont le rapport au travail évolue.

L'autonomie et la responsabilisation des salariés revêtent en effet aujourd'hui une nouvelle dimension. L'organisation du travail hybride est autant une réponse à ce besoin de plus de liberté d'action des travailleurs, qu'un facteur déterminant dans le repositionnement managérial auquel on assiste. Les managers sont appelés à adopter des modes de management plus participatif, à l'égard de travailleurs plus indépendants dans leur manière de travailler. Dans le même temps, les managers doivent continuer à assurer la montée en compétences de leurs équipes, compétences dont les besoins pour l'entreprise ne cessent d'évoluer.

Les compétences transversales en tête

De manière pratique, la maîtrise des équipements, des logiciels métiers, des applications internes, des processus numé-

riques, la connaissance des ressources numériques propres à son environnement de travail, sont des prérequis nécessaires à un travail à distance efficace. Ainsi les entreprises doivent continuellement investir dans les compétences numériques des salariés par des formations internes ou externes.

Pour autant, ces compétences techniques sont loin d'être suffisantes pour assurer la performance des travailleurs. L'organisation du travail hybride requière des compétences transversales (*soft skills*), liées aux aspects relationnels et organisationnels, dont tous, entreprises comme collaborateurs, ont mesuré l'importance. Parmi elles, on pourra citer la capacité d'adaptation, l'esprit critique ou encore la capacité à communiquer avec des personnes de statuts différents. Dans une étude menée par Jean Pralong[1], professeur à l'EM Normandie, les 6 compétences comportementales ayant le plus d'impact sur la performance des télétravailleurs étaient les suivantes :

- bien se connaître,
- résoudre des problèmes complexes,
- identifier des personnes-ressources,
- promouvoir,
- comprendre les besoins d'autrui,
- comprendre son organisation.

On notera que cette étude a été réalisée avant la crise du covid sur des télétravailleurs à temps complet. Elle témoigne toutefois de la nécessité pour les entreprises de prendre en compte, plus que jamais les compétences transversales dans le recrutement et l'apprentissage des salariés.

> **L'organisation du travail hybride requière des compétences transversales (soft skills), liées aux aspects relationnels et organisationnels, dont tous, entreprises comme collaborateurs, ont mesuré l'importance.**

Maintenir l'apprentissage informel

La formation continue est une voie incontournable dans la gestion des compétences, mais la généralisation du travail hybride fait ressortir un autre enjeu fort pour les entreprises : la continuité de l'apprentissage informel. L'apprentissage informel repose sur l'ensemble des interactions sociales, échanges non structurés et observations au sein de l'environnement de travail qui permettent aux travailleurs d'acquérir les connaissances, expériences et compétences nécessaires à leur performance. Le réseau interne, la connaissance et la compréhension de l'organisation, la capacité à coopérer avec les bonnes personnes et à identifier les ressources utiles représentent des atouts précieux en entreprise.

Les outils permettant aux équipes de communiquer à distance (plateformes de communication collaborative, réseaux sociaux d'entreprise, mentorats à distance, conférences virtuelles) sont salutaires dans cette perspective de liens. Mais les entreprises doivent absolument veiller à conserver et créer les opportunités d'échanges physiques, les moments collectifs, qui permettent de manière spontanée, aux collaborateurs de comprendre l'organisation, d'apprendre à résoudre des problèmes en observant, en posant des questions, en s'inspirant.

Les vertus de l'apprentissage informel ne manquent pas : les informations glanées au détour d'une pause-café ou encore l'observation des interactions précédant un rendez-vous client, accélèrent l'intégration des codes et permettent de mieux comprendre l'environnement. Animateurs du travail hybride, les managers doivent ainsi jouer le rôle d'intermédiation pour encourager les apprentissages informels, notamment pour les nouvelles recrues.

Former en situation de travail, une solution ?

Comment compléter les apprentissages en s'adaptant à l'hybridation du travail ? A la croisée de la formation traditionnelle et de l'apprentissage informel, les actions de formation en situation de travail (AFEST) consacrés dans la réforme de 2018, peuvent répondre à certains enjeux de montée en compétences.

Il s'agit d'une formation structurée, répondant à des objectifs pédagogiques précis, et dont l'essence réside dans le travail lui-même. L'apprenant est appelé à agir en situation de travail dans un cadre déterminé à des fins pédagogiques, puis à conceptualiser son action lors d'une phase dite réflexive. Il pourra de manière encadrée par un formateur confronter ce qu'il a appris avec les attendus. Prenons l'exemple d'un chef de projet chargé de mettre en place un logiciel métier au sein de son entreprise. L'action de formation vise à lui faire acquérir des compétences d'accompagnement au changement. En amont le référent formateur (interne à l'entreprise, ou externe) aura informé et préparé les interlocuteurs de l'apprenant de l'organisation de l'AFEST. Les situa-

1 - PRALANG., J (2020), Quelles compétences pour être un télétravailleur performant ? HR Insights, chaire compétences, employabilité, et décision RH, EM Normandie

tions de travail propices à l'apprentissage pourraient être des entretiens destinés à présenter le logiciel à des collaborateurs. Le formateur crée les conditions de l'apprentissage et accompagne l'apprenant dans sa posture relationnelle. Dans un second temps, une phase de consolidation, d'explicitation des apprentissages est organisée.

Encore peu mises en place, les AFEST permettent pourtant la prise en compte concrète et pratique des situations de travail des apprenants et des intérêts opérationnels de l'entreprise. La proactivité du salarié et la personnalisation du parcours sont facilitées. La formation en situation de travail peut constituer une réponse intéressante.

Les entreprises qui tireront leur épingle du jeu, seront celles qui mettront en œuvre les expériences pédagogiques les plus pertinentes en fonction d'une identification structurée des besoins en compétences et des objectifs d'apprentissages.

05

Hybridation et Carrières : opportunité ou frein ?

Sana Henda

Enseignant-chercheur,
ESC Amiens

Frédéricke Sauvageot

Directrice de la QVT du Domaine Immobilier
et des Espaces de Travail, Orange

Les femmes et les seniors au cœur des attentions

Près de trois ans après le premier confinement du printemps 2020, les modes de travail ont profondément été redéfinis. La littérature qui établit les constats des formes de travail hybrides a été pléthorique et, une fois les constats partagés, des convergences se dessinent clairement.

Parmi elles se trouvent la place et le rôle des managers de proximité, largement bousculés à l'heure de l'hybridation, l'égalité professionnelle, les aspirations des plus jeunes générations, la place des femmes et des seniors dans une société en pleine hybridation pour ne citer que celles-ci.

L'hybridation modifie les conditions d'organisation de travail et notamment les dimensions d'autonomie et de surveillance (Diard, Henda, Shahidi, 2023)[1].

En effet, l'hybridation représente une part de réalité insaisissable, imprévisible qui d'une société de services, tend à nous mener vers une société des relations comme Gabrielle Halpern (philosophe) nous invite à l'anticiper. Une société de relation qui reste à construire dans tous ses domaines à commencer par les carrières qui seront de moins en moins linéaires.

La généralisation du télétravail a remis en évidence les risques de dérives organisationnelles qu'il peut engendrer, à savoir : la perte de sentiment collectif, d'engagement, de sens, de charge de travail... La santé mentale des salariés apparaît comme une tendance qui s'est accélérée avec la pandémie dans les préoccupations des entreprises. Avec le phénomène

1 - Diard C., Henda S., Shahidi N., (2023). Une classification des télétravailleurs évoluant entre autonomie et surveillance : vers un ré-enchantement de l'expérience collaborateur ? AGRH, Octobre.

de la « Grande démission », la santé, le bien-être et les conditions de travail deviennent plus que jamais des enjeux majeurs pour les entreprises.

Le monde de demain ouvre de formidables opportunités de réinvention, d'apprentissage et accorde une place renforcée aux valeurs humaines. Anticiper, apprendre à apprendre et s'adapter en permanence sont des compétences déterminantes face à la vitesse d'évolution de notre société. Le développement des technologies d'automatisation et notamment des IA génératives impose une révision des stratégies de formations et de requalification des équipes selon une étude menée conjointement par l'Institute for Business Value d'IBM et Oxford Economic (2023)[2].

Les vagues de « Grande démission » observées un peu partout dans le monde, même si son phénomène réel est controversé, selon les experts, pour la France, représente une opportunité pour les chercheurs de talents. En effet, le travail à distance a transformé la façon dont les entreprises recrutent leurs talents. Ce phénomène de la Grande démission traduit ainsi un chamboulement sociétal d'ampleur, ou l'enjeu de recrutement et de rétention des talents devient de plus en plus prégnant pour les entreprises.

Même si cela représente un effort d'adaptation, et donc une volonté de changer d'état d'esprit, intégrer des profils dits « atypiques » (handicap invisible, compétences, origines, âge, freelances, experts) pourrait incontestablement être un pari payant à long terme. Le télétravail peut être vu comme un levier pour ces profils et faciliter leur intégration au sein des collectifs de l'entreprise.

> **Le monde de demain ouvre de formidables opportunités de réinvention, d'apprentissage et accorde une place renforcée aux valeurs humaines.**

Le rôle du DRH consiste dans ce cadre à ré-enchanter le monde du travail et également élargir la vision juridique et financière de la fonction. L'autonomie et la flexibilité au travail deviennent dans ces cas primordiaux pour les talents entrant sur le marché du travail. Ainsi, sans possibilité de télétravail, les entreprises risquent de perdre des talents. Les organisations qui y répondent attireront les meilleurs talents et profiteront de leur implication (Cahier, 2020)[3]. C'est bien une quête de cohérence qui nous anime tous et bouscule nos organisations traditionnelles jusqu'à remettre en cause le CDI comme l'annonce certaines études démontrant la hausse de slashers qui conjuguent le travail pluriel. Selon d'Iribarne (2023)[4], il faut bien avoir conscience qu'au-delà de ces aspects en apparence très techniques, ce qui est en cause c'est potentiellement toute une transformation du statut salarial et plus largement des rapports sociaux de production tels qu'ils se sont construits en France depuis le Front populaire (1936-1938).

Le télétravail peut être vu sous l'angle d'un levier pour favoriser la gestion des carrières des salariés

Le marché du travail évolue dans un contexte où les collaborateurs ont la possibilité de travailler en mode hybride, à la fois en physique et à distance. Cela a pour effet, un choix plus large pour les salariés qui se voient s'ouvrir des choix de carrière plus étendus. La notion de « bassin d'emploi » a beaucoup de moins de sens. Il devient beaucoup plus simple de postuler. Une véritable remise en question du modèle de l'entreprise est à l'œuvre, alors que les plus jeunes, les Millenials semblent attachés à leur indépendance et représentent près de 50% de la masse salariale (Welcome to the jungle, 2022)[5].

Le fait de permettre aux collaborateurs d'être en télétravail est une marque de confiance qui va augmenter ainsi leur satisfaction au travail (Tissandier et Mariani-Rousset, 2019)[6]. Pour d'autres, le télétravail pourrait avoir des grandes incidences sur l'isolement social et professionnel, la communication, l'esprit d'équipe, les relations avec les collègues et supérieurs, le partage de connaissances et les opportunités de carrière (Allen et al, 2015[7] ; Mello, 2007[8] ; Van der Meulen *et al.*, 2019[9]).

2 - IBM Blog (2023). New study reveals why mainframe application modernization is key to accelerating digital transformation, Etude l'Institute for Business Value d'IBM et Oxford Economic, 21 août 2023.

3 - Cahier M.L; (2020, Transformer l'entreprise autour d'un projet partagé, *The conversation*, février.

4 - D'Iribarne A. (2023). *Travail hybride : le séisme qui vient* (zevillage.net), 2 février 2023.

5 - Welcome to the jungle (2022). 9 mots qui marqueront les entreprises en 2022, 4 Janvier 2022.

6 - Tissandier, P., & Mariani-Rousset, S. (2019). « Les bénéfices du télétravail ». Revue francophone sur la santé et les territoires.

7 - Allen, T., Golden, T., & Shockley, K. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), pp. 40-68.

8 - Mello, J. (2007). Managing telework programs effectively. Employee responsibilities and rights journal, 19(4), 247-261.

9 - Van der Meulen, N., van Baalen, P., van Heck, E., & Mülder, S. (2019). No teleworker is an island : The impact

L'entreprise devrait donc proposer une organisation du travail qui permettra de trouver le juste équilibre entre le travail à distance et en physique. Pour y parvenir les managers ont plus particulièrement un rôle à jouer dans l'organisation des rituels d'équipe et des collectifs de travail.

Le télétravail peut également être vu sous l'angle d'un levier pour favoriser la gestion des carrières des salariés.

La possibilité de pouvoir travailler à distance, fait partie de l'offre de services de l'entreprise et devrait faire partie du cycle de vie du salarié dans l'entreprise pour que ce ne soit pas un frein à des évolutions potentielles dans sa carrière ou sa rémunération.

Le mode hybride nécessite certainement de revisiter l'expérience collaborateur et donc le mode de gestion des carrières. La marque employeur devient encore plus qu'avant un réel outil d'attractivité et de fidélisation.

Le télétravail va-t-il faciliter une évolution de carrière ou bien risque-t-il de déstabiliser les plans de carrière ?

L'hybridation a en effet modifié les pratiques managériales (Diard, Hachard, 2021)[10] en modifiant d'une part l'autonomie des télétravailleurs et d'autre part l'approche du contrôle par les entreprises.

De façon générale, le télétravail peut-il être un frein pour l'avancée des carrières et renforce-t-il les inégalités dont les femmes peuvent être victimes ?

Selon le rapport Returning for Good d'Unispace Global Workplace Insights 80% des employeurs indiquent en effet que les perspectives d'évolution et d'augmentation de salaire sont limitées pour les personnes travaillant de façon hybride (Grolleau, 2023)[11].

POUR LES FEMMES – qu'est-ce que cela engendre ?

Des stéréotypes qui perdurent… dont celui du sexisme

« *Les managers vont avoir tendance à être plus exigeants vis-à-vis des femmes et plus durs quant à la notation de la performance. Par exemple, ils vont avoir tendance à considérer que les compétences de leadership sont une évidence chez les hommes, tandis que les femmes ont à les démontrer* », (Alliancy, 2021)[12].

Cela devrait au contraire être une opportunité de pouvoir mieux équilibrer les temps familiaux sans impacter les temps professionnels, tout en diminuant les temps de transport et équilibrer la fatigue et la charge mentale.

> **Cela devrait au contraire être une opportunité de pouvoir mieux équilibrer les temps familiaux sans impacter les temps professionnels, tout en diminuant les temps de transport et équilibrer la fatigue et la charge mentale.**

Le télétravail se referme comme un piège qui vient renforcer les inégalités professionnelles du départ (Vitaud, 2022)[13]. Le télétravail peut impacter négativement l'égalité entre les sexes (Sullivan et Lewis, 2001)[14]. En permettant aux femmes de travailler chez elles, nous augmentons le risque de les amener à gérer complètement la responsabilité du foyer.

Le risque est que le télétravail profite au travail gratuit de la parentalité et risque alors d'être dévalorisé pour les femmes en supposant que celles qui y recourent sont moins engagées et moins ambitieuse. (Vitaud, 2022).

Cette mutation profonde du travail, n'est-elle pas aussi l'occasion de se donner les moyens de casser les stéréotypes de genre et ne pourrait-elle pas contribuer au contraire, à renforcer la volonté d'équité pour les femmes ?

Baert et al (2020)[15] indiquent notamment que les femmes, ayant encore fortement la responsabilité du foyer, ont pu, plus facilement, combiner vie privée et vie professionnelle.

Pour Schütz (2021[16], cité in HCE 2023[17]), les femmes sont plus demandeuses de télétravail que les hommes mais parado-

of temporal and spatial separation along with media use on knowledge sharing networks. *Journal of information technology*, 34(3), 243-262.
10 - Diard C., Hachard V. (2021). Impact de la mise en œuvre du télétravail sur la relation managériale, *Gérer et comprendre*, n 144, p.38-52.
11 - Grolleau V. (2023). Le télétravail serait-il un frein aux progressions de carrière ? *Challenge*, 27.07.2023.
12 - Alliancy (2022), Qu'est-ce qu'un job qui a du sens ? Episode 1 : le psychologue – Alliancy – 07 Février 2022.
13 - Vitaud L. (2022). *En finir avec la productivité*, mars 2022.
14 - Sullivan, C., & Lewis, D. (2001). Home-Based Telework, Gender, and the Synchronization of Work and Family: Perspectives of Teleworkers and Their Co-Residents. Gender, Work and Organization, 8, 123–145.
15 - Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., & Weytjens, J. (2020). How do we think the COVID-19 crisis will affect our careers (if any remain)? Econstor.
16 - Schütz G. (2021). Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations, *Sociologies pratiques*, n° 43, p. 1-12.
17 - HCE (2023). Rapport annuel sur l'état des lieux du sexisme en France.

xalement elles rencontrent plus de difficultés à obtenir du télétravail :

- Marges de manœuvre réduite dans la sphère familiale, répartition inégale des charges domestiques et familiales. Le télétravail permettrait moins aux femmes de travailler mais de se consacrer plus aux activités familiales.
- Marge de manœuvre professionnelle réduite dans des postes « en haut de la hiérarchie »

la productivité dans notre société nie le travail gratuit. « *En effet ce sont encore les femmes qui assurent l'essentiel du travail gratuit d'aujourd'hui, celui qui reproduit la force travail qui nourrit et soigne les travailleurs et les enfants à domicile* » (Vitaud, 2022).

Outre sa dimension historico-culturelle, l'inégalité dans la sphère privée est aussi un reflet des inégalités professionnelles (Canivenc, 2023)[19].

> **Le télétravail peut aussi être utilisé pour promouvoir l'égalité femmes-hommes au travail, à condition de prendre en compte ses risques plutôt que de les ignorer.**

- Distinction entre les représentations liées à certains métiers masculinisés et métiers féminisés.

L'étude BCG et Ipsos menée pointe une inquiétude plus accrue des femmes concernant leur avenir professionnel. En effet, dans le secteur privé seules 60% des femmes auraient confiance en leur avenir professionnel, soit 15% de moins que les hommes (BCG & Ipsos - Crise de la Covid-19, 2021)[18]. Alors même que

Selon Silvera « *Les femmes sont davantage concernées par ce mode hybride, tandis que les hommes sont plus nombreux à avoir repris à plein temps en présence* » (Silvera, 2022)[20].

On peut craindre que dans un contexte de travail hybride, que la distance ne désavantage les femmes. Si elles se rendent moins au bureau, elles s'éloignent plus des jeux politiques et des centres de pouvoir que peuvent offrir la possibilité

18 - BCG & Ipsos (2021). Crise de la COVID-19 : Un retour en arrière pour la parité hommes-femmes au travail 19 février 2021.
19 - Canivenc S. (2023). Télétravail des femmes : des effets ambigus sur la santé et sur l'égalité. Repère n°11, Chaire FTI, 05 janvier 2023).
20 - Silvera R. (2022). CHRONIQUE Les risques du télétravail pour les femmes, *Alternatives Economiques*, avril.

de faire avancer leur carrière (Vitaud, 2022). Ce retour au « présentiel genré » pourrait avoir pour conséquence une réduction des propositions de promotions de carrières pour les femmes.

Si à long terme, certaines études semblent prédire que le télétravail pourrait fragiliser la place des femmes dans l'entreprise, et renforcer leur rôle genré au sein du foyer. En réalité, le télétravail peut aussi être utilisé pour promouvoir l'égalité femmes-hommes au travail, à condition de prendre en compte ses risques plutôt que de les ignorer (Canivenc, 2023).

77% des DRH interrogés par l'ANDRH au début de 2022 déclarent que le développement du travail hybride n'a pas augmenté les inégalités hommes-femmes. (ANDRH et BCG, 2022)[21].

L'étude BCG et Ipsos met l'accent sur le risque pour les femmes en télétravail d'être moins visibles et en particulier lors des réunions en visioconférence, elles avaient tendance à moins prendre la parole (BCG & Ipsos, 2021). Selon cette étude, le télétravail pourrait aussi freiner le développement des compétences, l'entretien des réseaux professionnels et par conséquence impacter négativement les désirs d'évolutions de carrières, les femmes étant davantage exposées à ce risque.

« *L'hybridation, ce n'est ni la fusion, ni la juxtaposition, ni l'assimilation ou l'annihilation de l'autre, mais la métamorphose de chacun. Elle n'est possible que si chacun accepte de sortir de son identité pour faire un pas vers l'autre...* » Gabrielle Halpern, 08 juillet 2021.

Outre l'évolution de nos façons de travailler, l'hybridation efficiente vient solutionner les fractures divisant notre société, du fait de sa capacité de passerelle.

Nous conclurons notre propos en reprenant un extrait de (HBR, Thierry Picq, Jean-Marie Ardisson, 18 nov 2021)[22] : « *Considérer l'être humain dans sa globalité, au travers de sa vie personnelle et professionnelle, imaginer des organisations qui favorisent l'autonomie et le contrôle, penser global, relier le court terme et le long terme, articuler le présentiel et le distanciel, le virtuel et le réel, etc.*

L'hybridation, au travers de ces liaisons, permet de mettre l'accent sur les flux, les mouvements, les interstices, les situations d'entre deux, plutôt que sur les modèles bien balisés et stables dans le temps.

Nous savons tous que c'est la tension entre deux pôles qui provoque et maintient l'énergie. Concevoir des organisations du travail

21 - ANDRH et BCG 2022. *Cible: DRH et RH français, 588 répondants*, du 3 au 22 février.
22 - Picq T., Ardisson J-M. (2021). Bienvenue dans le monde de l'hybridation, HBR, 18 nov 2021.

hybrides génère donc des tensions créatrices et ouvre la voie à des combinaisons nouvelles, voire improbables, favorables à une meilleure mise en mouvement, à une meilleure capacité d'adaptation et d'innovation dans un contexte qu'on sait désormais imprévisible et évolutif. »

télétravail sera considéré comme une opportunité et un levier pour « l'égalité professionnelle ».

Le contexte hybride a le potentiel d'encourager un éventail plus diversifié de personnes sur le marché du travail et pourrait toucher aussi d'autres populations comme les seniors. Il pourrait donc permettre d'opérer un virage complet sur le sujet en se défaisant de notre vision linéaire de carrière qui ne sera plus la norme des années à venir, se défaire de l'âgisme au profit du développement du mentorat et le tutorat.

> **« Concevoir des organisations du travail hybrides génère donc des tensions créatrices et ouvre la voie à des combinaisons nouvelles, voire improbables, favorables à une meilleure mise en mouvement, à une meilleure capacité d'adaptation et d'innovation dans un contexte qu'on sait désormais imprévisible et évolutif. »**
> **HBR, Thierry Picq, Jean-Marie Ardisson, 18 nov 2021**

La mise en place du télétravail implique donc auprès des entreprises pour toutes les populations et en particulier les femmes ou les seniors une organisation particulière. Les entreprises et organisations en télétravail devraient mettre en place des mesures spécifiques pour accéder équitablement au télétravail, améliorer les conditions de travail, équilibrer vie professionnelle/vie personnelle, favoriser le développement de carrière… En tenant compte de ces éléments, le

Dans le contexte sociétal actuel, sécuriser les parcours professionnels tout au long de la vie apparaît comme une priorité absolue des entreprises et des organisations.

06

Quitter l'entreprise en mode hybride - Off-boarding

Audrey Morgand

Enseignant-chercheur, ESC Amiens

Frédéricke Sauvageot

Directrice de la QVT du Domaine Immobilier et des Espaces de Travail, Orange

En gestion des ressources humaines, l'expérience collaborateur se scinde en une succession d'étapes, tel un cycle de vie du salarié. En théorie, la fonction RH doit ainsi travailler ce cycle de vie qui apparaît comme des séquences de l'amont vers l'aval. Une grande phase particulièrement mise en exergue dans la plupart des manuels et enseignements en gestion des ressources humaines est celle de l'arrivée d'un collaborateur au sein de l'entreprise. Cette étape se subdivise elle-même de plusieurs séquences :

- La pré-candidature et pré-sélection
- Le recrutement
- L'intégration par la socialisation organisationnelle (nommée *Onboarding*)
- L'assimilation de la culture d'entreprise et de ses valeurs

Ces séquences sont capitales pour maximiser l'expérience collaborateur et plus particulièrement l'engagement du salarié.

Intervient ensuite une autre étape clé du cycle de vie du collaborateur : son ancrage. Le nouveau collaborateur est intégré, il acquiert une autonomie notamment par le biais de la formation ou encore du mentoring. De plus en plus d'entreprises développent des programmes de mentoring où un salarié plus ancien dans l'entreprise conseille et accompagne le nouvel arrivant dans la compréhension du contexte et le développement de compétences organisationnelles. Le feedback est essentiel pour permettre d'effectuer des bilans et d'analyser les axes d'amélioration.

S'entrouvrent ensuite deux étapes clés particulièrement prégnantes pour la fonction RH : le développement des compétences et la gestion de carrière et par son biais, la fidélisation du collaborateur.

Le départ du collaborateur représente l'une des dernières étapes du cycle de vie du salarié dans votre entreprise. Cette

phase se nomme également l'*offboarding*.

Le salarié au seuil des portes de l'entreprise ou après son départ reste un ambassadeur. L'étape du départ d'un collaborateur ne doit surtout pas être négligée au risque d'avoir un impact majeur sur la marque-employeur.

CDI à fin 2021, début 2022). Plus d'une année plus tard, quel bilan sur le risque d'une Grande démission en France ? Il apparaît que la hausse des démissions était en lien avec la reprise, à la suite de la crise sanitaire. Toutefois, depuis la pandémie, de nouveaux enjeux apparaissent dans le cycle de vie du collaborateur : une

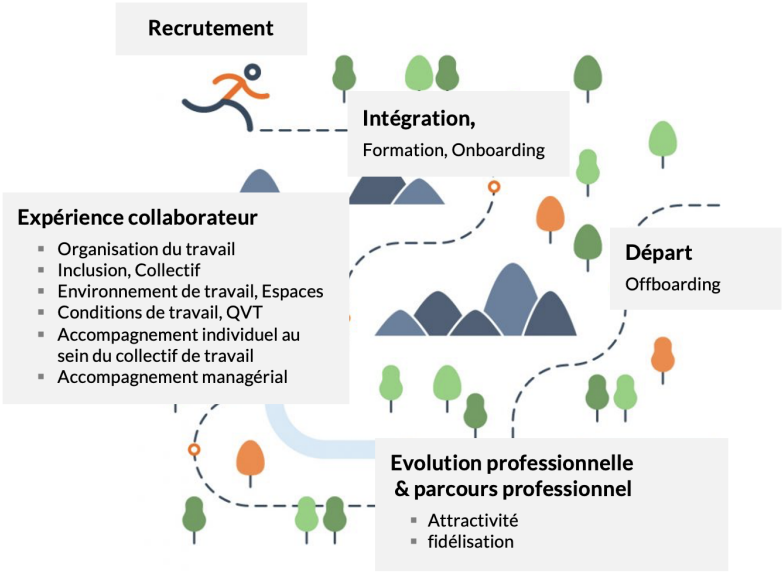


Figure 1 - Un parcours salarié en diversité fluidifié

Turn over élevé, vague de démission... Les départs des salariés sont au cœur de l'actualité. En octobre 2022, la DARES interrogeait l'effet de la « Grande démission » en France et indiquait un nombre de démissions à des niveaux historiquement élevés (520 000 démissions par trimestre, dont 470 000 démissions de

remise en question profonde de choix professionnels, besoin de donner un sens à leur activité professionnelle, privilégier un équilibre entre vie personnelle et professionnelle, attentifs aux conditions de travail et évolutions de carrières...

Au-delà de la seule question des sa-

laires, les entreprises ont tout intérêt à effectuer des entretiens pour prendre en compte des nouvelles aspirations des collaborateurs et les éléments sources d'insatisfactions.

C'est au moment où le salarié annonce sa volonté de partir qu'intervient l'offboarding. L'offboarding n'est pas le départ du salarié mais la gestion optimale, l'accompagnement du collaborateur vers ce départ et ce, quelles que soient les

procédures et d'outils. L'offboarding ne consiste pas à retenir le collaborateur. Si un collaborateur veut quitter l'organisation, l'entreprise doit partir du principe qu'un besoin n'a pas été pleinement satisfait. Il doit donc y avoir une évaluation à 360°, un entretien de offboarding pour comprendre le départ, identifier le ou les problèmes. Ce processus peut passer par des étapes techniques telle que la suppression des accès physiques et infor-

> **L'offboarding n'est pas le départ du salarié mais la gestion optimale, l'accompagnement du collaborateur vers ce départ et ce, quelques soient les raisons du départ.**

raisons du départ. L'offboarding est un processus qui concerne la démission, la rupture conventionnelle, le licenciement (motif personnel ou économique), un départ à la retraite mais également la fin de contrat de travail (CDD, intérim, alternance, stage).

Et pourtant, cette étape de l'accompagnement vers le départ est négligée par une trop grande part des entreprises, faute de connaissance, de temps et de budget.

L'offboarding doit être accompagné de

matiques. Comme dans la phase d'intégration du collaborateur, il peut être pertinent de mettre en œuvre une enquête de satisfaction. Ainsi un « pack de départ » peut être constitué : procédure de suppression des accès physiques et informatiques, charte des documents à archiver et à remplir, événement de remerciements avec cadeau de départ ou encore la création d'un « Club des anciens ». Et ce, même si le collaborateur venait un jour à réintégrer l'entreprise (Baudoin *et al.* 2019)[1].

1 - Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M. & Cherif, K. (2019). Chapitre 5. Télétravail. Dans : Baudoin, E. Diard, C. , M. Benabid & K. Cherif (Dir), *Transformation digitale de la fonction RH* (pp. 172-192). Paris : Dunod.

L'offboarding est aussi un moment pour réfléchir la gestion et la transmission des connaissances. Il s'agit d'identifier les moyens de collecte et de diffusion des savoirs du collaborateur.

L'offboarding répond à des enjeux stratégiques et RH. Les départs comportent toujours une dimension affective et émotionnelle. Il faut que ces derniers se déroulent dans les meilleures conditions tant pour celui qui part, que pour ceux qui restent. Une mauvaise gestion d'un offboarding peut impacter la productivité au travail, la coopération dans les équipes et la coordination des activités.

L'offboarding présente ainsi de nombreux avantages : amélioration de la marque-employeur, augmentation de la rétention et de la fidélité, effet de levier sur la cooptation avec diminution des coûts de recrutement, facilitation des réembauches, amélioration de l'expérience collaborateur.

Offboarding et hybridation : une expérience collaborateur réinventée

Avec l'essor du télétravail, des salariés ont effectué onboarding et offboarding sans avoir jamais mis un pied physiquement dans leur entreprise. Face au contexte de travail à distance, la fonction RH a dû se réinventer pour gérer au mieux l'arrivée d'un collaborateur en mode distanciel. Dans cette situation, l'offboarding a été souvent une phase négligée alors que le futur des organisations se fera sur le mode de l'hybridité. Elles devront gérer simultanément (Scherrer *et al.*, 2022)[2] :

- Des salariés en présentiel ;
- D'autres en distanciel via le télétravail ;
- D'autres, alternant présentiel et distanciel.

> **Il apparaît important de soigner le départ de son collaborateur, de le remercier, d'ancrer en lui, et sa mémoire, le respect avec lequel l'entreprise accepte sa décision de s'ouvrir à une autre culture, à entreprendre autrement. L'entreprise peut avoir à y gagner dans le futur.**

2 - Scherrer, C., Davoine, E., & Giauque, D. (2022). Télétravail et travail hybride : des tensions managériales en discussion. *HR Today*(6), 34-36.

Le monde hybride facilite dorénavant cette mobilité qui n'est plus perçue comme une infidélité. L'hybridation est même un catalyseur, un facilitateur de mobilité. Un salarié qui revient, c'est une richesse pour l'entreprise.

Favoriser l'apprentissage et la montée en compétences d'un salarié, c'est aussi accepter que celui-ci saisisse une autre opportunité externe, à un moment charnière de sa carrière. Loin de s'en étonner, il apparaît important de soigner le départ de son collaborateur, de le remercier, d'ancrer en lui, et sa mémoire, le respect avec lequel l'entreprise accepte sa décision de s'ouvrir à une autre culture, à entreprendre autrement.

L'entreprise peut avoir à y gagner dans le futur.

Ce départ vécu auparavant comme une rupture, est maintenant plutôt perçu comme gratifiant pour le salarié, mais également pour l'entreprise qui l'a accompagné tout au long de son parcours, quel que soit sa durée. L'entreprise envoie le signal qu'un retour est possible qu'il pourra postuler, fort et riche d'une nouvelle expérience, pour mieux en faire profiter l'entreprise qu'il est néanmoins sur le point de quitter. En effet, c'est ainsi accepter que ce soit le signe qu'il aura appris de son expérience et fera de lui-même, le choix de revenir.

Garder le contact, convier à des évènements les anciens, sera aussi une manière de renouer, de provoquer les occasions de garder le lien, d'animer une communauté, faciliter les partages et les connexions… pour également fluidifier ses futurs recrutements par un vivier actif et vivant de profils diversifiés.

Ainsi, la bonne pratique de l'Offboarding devient un enjeu dans l'attractivité de l'entreprise envers les talents du marché du travail qui sont, pour elle, de potentiels collaborateurs. Mais il devient également un enjeu dans le cadre de sa politique d'amélioration de la qualité de vie au travail, de sa RSE et de sa diffusion en interne comme en externe (Gervoise, 2023)[3].

A titre d'exemple, un salarié qui part chez un client, peut s'avérer un « appui business » précieux pour les deux parties. En effet, tout en restant dans l'éthique de sa nouvelle entreprise, l'ancien salarié, souvent issu du domaine du consulting, saura aider ses nouveaux collègues à décrypter les codes des consultants de son ancienne entreprise qui devient alors partenaire, de sa nouvelle entité d'appartenance. Il pourra notamment faciliter

3 - Gervoise, A. (2023). « Offboarding RH : définition, enjeux pour l'entreprise, processus étape par étape… », *Culture RH*, mise ligne le 18/08/2023, https://culture-rh.com/offboarding-rh/

les liens entre les deux structures, l'une cliente, l'autre partenaire par sa capacité d'écoute et de compréhension des modes de fonctionnement, de gouvernance et de communication entre les deux parties. Il pourra contribuer à clarifier les besoins de l'entreprise ce qui sera utile pour formuler la réponse et structurer la future mission, mais également analyser les réponses de consultation de manière exhaustive afin de mieux éclairer sur ce que comprendre réellement la mission etc…

Avoir à laisser partir sereinement son ancien salarié s'avèrera un vrai bénéfice pour le cabinet de consultants qui gagnera en fluidité relationnelle dans ses futures missions. C'est gagnant-gagnant pour les deux parties.

Une entreprise qui est ouverte à l'intra-entreprenariat insuffle la curiosité, l'innovation et en tire les bénéfices. Pouvoir être entrepreneur au sein de son entreprise est une opportunité qu'offrent certaines entreprises qui sont souvent le client principal et donne la possibilité de reprendre un poste si d'aventure la jeune pousse d'entreprise s'essouffle.

De même pouvoir se lancer dans une entreprise ou dans une autre structure avec la possibilité de revenir avant la fin de la 5ème année, permet à certains salariés de tenter des aventures professionnelles qui leur tiennent à cœur, avec la garantie de retrouver un poste, s'ils souhaitent revenir. Cette ouverture vers l'extérieur est un enrichissement, un souffle qui permet aussi de revenir encore plus engagé et ancré aux valeurs de son entreprise initiale tout en apportant un nouveau potentiel

> **Le slashing [...], cette forme d'hybridation est un décalage entre un monde du travail qui prône l'hyperspécialisation et les aspirations personnelles des salariés désireux de s'ouvrir au monde et de développer leur plein-potentiel.**

Une entreprise qui est ouverte au *slashing* accepte la modification des codes traditionnels du travail

Introduit pour la première fois en 2007 par l'Américaine Marci Alboher dans son ouvrage « One Person, Multiple Careers », le terme « *slasheur* » s'est depuis popularisé en France. Il s'agit d'une « *personne, généralement issue de la génération Y, qui exerce plusieurs emplois et/ou activités à la fois* » (Larousse, 2020)[4]. Les slashers conjuguent le travail pluriel et peuvent jongler entre différents jobs ou activités. Ils sont parfois appelés « multi–potentiel » en raison de leur capacité à s'adapter facilement à de nombreux environnements.

Certes, cette forme d'hybridation est un décalage entre un monde du travail qui prône l'hyperspécialisation et les aspirations personnelles des salariés désireux de s'ouvrir au monde et de développer leur plein-potentiel :

- Modification en profondeur les codes traditionnels du travail ;
- Diminution ou fin des carrières linéaires ;
- Carrière qui ne rime plus forcément avec employeur unique.

Pour autant, certaines entreprises commencent à adapter leurs offres d'expérience et accompagnent l'évolution de leurs collaborateurs afin de répondre à leurs attentes aussi bien professionnelles que personnelles.

Dans un contexte sociétal de recherche de sens, de remise en question de notre relation au travail et de recrutement difficile, ce mode d'hybridation est pour l'entreprise une prise de conscience et de tolérance du salarié qui était jusqu'ici très inégale.

L'hybridation crée une opportunité de changement pour les entreprises qui sont force de propositions pour être en phase avec les attentes des salariés.

Face à ces évolutions, l'entreprise se transforme vers un modèle apprenant. Elle se donne les moyens de devenir un « *lieu intergénérationnel qui décloisonne et ouvre les esprits* ».

Face à ces bouleversements, Bain & Company préconise aux entreprises de devenir de véritables fabriques de talents (« *talent makers* ») plutôt que de simples recruteurs (« *talent takers* »). L'objectif serait de développer l'employabilité de chacun en imaginant des parcours professionnels non linéaires et libérateurs des potentiels (Hazan, 2022)[5].

4 - Alboher, M. (2007). *One person multiple careers*, PT Mizan Publika
5 - Hazan, J. (2022). « L'avenir du travail ? Plus humain », *Bain & Company*, mise en ligne le 10 janvier 2022, https://www.bain.com/fr/a-propos-de-bain/media-center/communiques-de-presse/france/2022/L-avenir-du-travail-Plus-humain/

07

Hybridation et RSE

Audrey Morgand

Enseignant-chercheur, ESC Amiens

Frédéricke Sauvageot

Directrice de la QVT du Domaine Immobilier
et des Espaces de Travail, Orange

On assiste depuis plusieurs années à une multiplication des termes pour désigner les entreprises qui adoptent une démarche éthique pour satisfaire un ensemble élargi de parties prenantes. Entreprise « durable », entreprise « verte », entreprise « citoyenne ». On parle d'éthique, de morale, de RSE… a priori avec des significations similaires. Le terme éthique provient du grec *ethos* qui signifie mœurs. L'éthique est une appropriation individuelle des systèmes collectifs que sont la morale et la déontologie. C'est une construction propre avec une définition des valeurs et des priorités. La morale comporte une dimension normative (notion de devoir) avec un ensemble de normes au sein d'un collectif. Les individus vont donc y recourir de manière plus ou moins consentante pour prendre leurs décisions. La déontologie est un exemple de morale renvoyant aux règles d'une profession (infirmières, psychologues, journalistes, etc.).

L'éthique est une aptitude à respecter et développer les valeurs humaines universelles selon Michel JORAS (cité dans Pesqueux, 2021)[1]. L'éthique des affaires repose sur des valeurs professionnelles, la responsabilité sociale et sociétale. Il s'agit d'une éthique des actes.

Une remise en cause de l'approche classique : la satisfaction des actionnaires par la maximisation du profit. Freeman (1980) développe la théorie des parties prenantes : une approche systémique de la relation de l'entreprise avec son environnement (système composé d'acteurs). Les parties prenantes supposent de repenser les objectifs de l'entreprise, les dirigeants ne doivent plus uniquement rechercher la compétitivité mais sont supposés prendre en considération les

1 - Pesqueux, Y. (2021). *Ethique des affaires : quand l'entreprise se mêle de société.*

intérêts de toutes les parties prenantes (clients, fournisseurs, actionnaires, salariés, etc.).

En 2011, la Commission européenne définit la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) comme étant *« la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »*. Elle précise qu'il *« convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'Homme et des consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base »*.

Nous retiendrons comme définition de la RSE celle de l'ISO 26000 qui s'appuie sur la théorie des parties prenantes et selon laquelle la *« responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »* (NF ISO 26 000, 2010).

L'objectif de maximisation du profit prôné par la théorie classique ne semble plus suffire pour définir complètement la fonction de l'entreprise, la nécessité de repenser la responsabilité de l'entreprise apparaît de plus en plus indispensable. Il s'agit alors de s'interroger sur le type de responsabilité que chaque entreprise souhaite/accepte d'endosser. Carroll (1991) propose quatre types de responsabilités organisés en niveaux au sein d'une pyramide. Cette dernière classe par ordre d'importance relative, les responsabilités d'une entreprise.

Dans cette conceptualisation, les responsabilités économiques forment la base de la responsabilité. Elles sont suivies des responsabilités légales. S'y ajoutent ensuite les responsabilités éthiques et au sommet de la pyramide se trouvent les responsabilités philanthropiques.

La dimension économique (niv. 1) et la responsabilité légale (niv. 2) correspondent à des exigences de la société. Le niveau de la responsabilité éthique (niv. 3), contrairement aux deux premiers niveaux, ne relève plus des exigences de la société mais d'attentes non obligatoires. La responsabilité discrétionnaire (niv. 4) n'est pas « exigée » par la société comme les responsabilités économiques et légales ou « attendue » comme la responsabilité éthique, elle n'en reste pas moins « désirée ».

En tant que l'un des premiers modèles de RSE mais également l'un des plus cité, cette conceptualisation donnant la primauté aux responsabilités économiques a imprégné la littérature et le discours englobant la RSE. Les responsabilités économiques étaient toujours les plus élevées et les responsabilités philanthropiques les plus basses. Cependant, les principales recherches ont eu lieu aux États-Unis et basées sur un échantillon constitué exclusivement de cadres supérieurs et de PDG. Echantillon pouvant représenter les intérêts des entreprises mais ne parlant pas au nom de la société dans son ensemble. Enfin, ces recherches datent maintenant de plusieurs décennies et ne sont donc plus nécessairement représentatives des attentes actuelles des entreprises et de la société.

De nombreux sujets de RSE sont imprégnés de développement durable. Le développement durable selon le rapport Brundtland de 1987 se définit comme une réponse *« aux besoins actuels sans compromettre l'aptitude des générations futures à répondre aux leurs »*. Trois piliers du développement durable permettent de réfléchir aux conditions de vie de la génération actuelle sans dégrader la satisfaction des besoins des générations à venir. Ainsi, un ensemble de bonnes pratiques s'axent autour des trois piliers fondamentaux du développement durable : le social, l'économique et l'environnemental. L'enchevêtrement des dimensions définissent les démarches : équitables, viables, vivables.

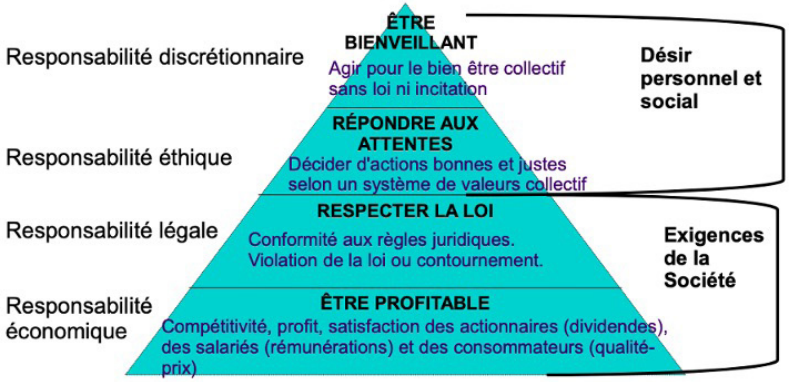


Figure 1 - Les différents niveaux de responsabilités selon la pyramide de Carroll

Pour que ces dernières s'inscrivent dans la durabilité, l'action doit correspondre à l'imbrication des trois piliers.

Par exemple, les évolutions sociales amènent à positionner les villes, comme acteurs à part entière, de la santé des individus. Cette dimension se traduit dans leurs aménagements et la conception de quartiers inclusifs encourageant des habitudes de vie saine. Cette vision, axée autour de la santé, ne se cantonne pas aux logements. Elle se développe également dans le cadre de services urbains qui participent à l'amélioration du cadre de vie des plus vulnérables.

C'est ainsi qu'aujourd'hui, les villes disposent des capacités nécessaires pour lutter contre la pollution de l'air, le bruit et la chaleur (Larabi, 2022)[2].

Dans le contexte d'évolution du monde du travail, les employeurs doivent s'adapter aux nouvelles attentes des employés et aux nouvelles préoccupations croissantes telles que l'environnement et le développement durable. Près de 9 décisionnaires RH sur 10 estiment aujourd'hui que les entreprises ont une responsabilité importante dans l'élaboration d'un monde plus juste et responsable. Les décisionnaires RH sont largement majoritaires (entre 72% et 82%) à reconnaître les atouts de la RSE en matière de développement durable, marque-employeur et compétitivité (Michael Page, 2021)[3].

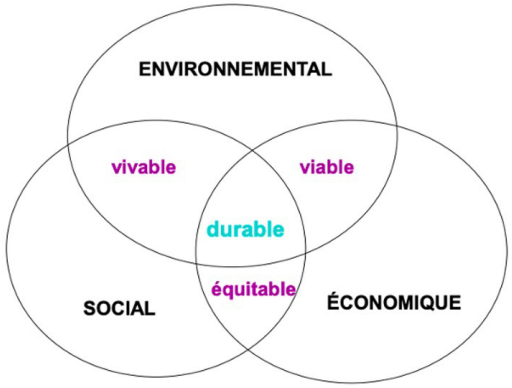


Figure 2 - Les trois dimensions du développement durable

2 - Larabi, S. (2022) « Santé positive : guide des déterminants scientifiques aux citoyens, professionnels et institutions », La Fabrique Spinoza, https ://www.fabriquespinoza.org/prod_observatoire/sante-positive-guide-des-determinants-scientifiques-aux-citoyens-professionnels-et-institutions/

3 - Michael Page France (2021) Covid-19 : les impacts de la crise sur les entreprises, mars 2021, https://www.michaelpage.fr/actualit%C3%A9s/%C3%A9tudes-barom%C3%A8tres/impacts-covid-19-transformation-entreprises

Concernant les besoins et les modes de travail, une étude de l'Institut Montaigne de février 2023 souligne que le télétravail *« a un impact environnemental très significatif »*. Cette étude estime à 10% la proportion des émissions de CO2 résultant de la circulation automobile évitée (Martinos et Thomas-Darbois, 2023)[4].

L'immobilier quant à lui joue un rôle clé pour relever les défis de la transition écologique, de la construction à la déconstruction en passant par l'exploitation.

Les enjeux environnementaux sont plus que primordiaux pour l'immobilier d'entreprise.

Articuler les objectifs de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et leurs stratégies immobilières supposent de prendre en considération de nombreux critères : performance énergétique des bâtiments, matériaux recyclables, énergies renouvelables... Pour autant, l'implantation et la configuration des locaux sont tout aussi décisives. Elles nécessitent un arbitrage équilibré entre image de marque, organisation de l'activité, coûts maîtrisés, ainsi que la mobilité des salariés dont l'optimisation est au cœur des plans instaurés par la Loi de transition énergétique pour la croissance verte (Nexity, 2018)[5].

Les entreprises doivent donc proposer des actions concrètes qui répondent à la fois aux nouveaux enjeux de qualité de vie au travail et de performance collective.

> **L'implantation et la configuration des locaux nécessitent un arbitrage équilibré entre image de marque, organisation de l'activité, coûts maîtrisés, ainsi que la mobilité des salariés.**

Ainsi, les nouveaux piliers du *« Future of Work »* se focalisent sur des notions mobilisatrices de sens pour le plus grand nombre. On pense à la flexibilité, la di-

4 - Martinos, B. et Thomas-Darbois, L. (2023), « Les Français au travail : dépasser les idées reçues », Institut Montaigne, Février 2023, https ://www.institutmontaigne.org/publications/les-francais-au-travail-depasser-les-idees-recues

5 - Nexity (2018) « L'immobilier d'entreprise, au cœur de la RSE et des problématiques de gestion de la mobilité » Juin 2018, https ://www.nct-immo.fr/articles/l-immobilier-d-entreprise-au-coeur-de-la-rse-et-des-problematiques-de-gestion-de-la-mobilite/

versité, l'inclusion, la technologie. 70% des enquêtés souhaitent travailler dans des lieux plus humains et plus verts, contribuant à préserver leur bien-être, leur santé et leur sécurité (Pradere et Monteiro, 2022)[6].

d'entre-elles regarderont désormais la politique de développement durable des villes avant d'opter pour une nouvelle localisation (Pradere et Monteiro, 2022).

> **70% des enquêtés souhaitent travailler dans des lieux plus humains et plus verts, contribuant à préserver leur bien-être, leur santé et leur sécurité.**

Au niveau environnemental, rappelons que le secteur du bâtiment représente près de 44% de l'énergie consommée en France et un quart des émissions de gaz à effet de serre du pays. La maîtrise de l'empreinte écologique devient un défi essentiel pour les gestionnaires immobiliers.

L'hybride doit se comprendre comme la fusion et non la juxtaposition d'écosystèmes divers.

Pour parvenir à exécuter leurs stratégies, 85% des entreprises sont convaincues que les partenariats entre villes, investisseurs et locataires sont incontournables afin d'impliquer l'ensemble du cycle de vie du bâtiment. Par ailleurs, 59%

Dans son ouvrage « *Réinventer la ville* », l'urbaniste, Nicolas Ledoux dresse le portrait de la ville de demain. Une *« ville du quart d'heure »* ou la nature serait réintroduite au centre de son écosystème et ou la pollution serait limitée (Sourisseau, 2022)[7].

Par exemple, les villes du « quart d'heure » éclairent sur la portée de l'hybridation dans l'aménagement urbain. On constate une hausse de la végétalisation ou encore le développement de « fermes urbaines » sur les toitures des bâtiments. Une configuration qui vient introduire la campagne en milieu urbanisé, et ainsi flouter les frontières entre ces écosystèmes à l'origine bien distincte.

6 - Pradere, F et Monteiro, P. (2022) Top 10 des Tendances de l'Immobilier d'entreprise 2022, https ://medias.businessimmo.com/default/0002/60/159541/jll-top-10-des-tendances-de-limmobilier-dentreprise-2022-france.pdf
7 - Sourisseau, Y. (2022) « Lecture : Nicolas Ledoux propose de réinventer la ville », le 26 Janvier 2022, https ://www.villeintelligente-mag.fr/Lecture-Nicolas-Ledoux-propose-de-reinventer-la-ville_a1247.html

L'auteur aborde cette prospective autour de 4 grandes thématiques :

- la réduction du temps de trajet et l'introduction de nouveaux moyens de mobilité ;
- réintroduire la nature ;
- construire de nouveaux espaces de vie ;
- favoriser une construction sobre et durable (Sourisseau, 2022).

Citons également, Michael Pawlyn, pionnier du design « régénératif » et du « biomimétisme ». Cette architecture consiste à trouver dans la nature, les solutions nécessaires pour adapter l'espace aux besoins des individus. La nature devient alors un modèle pour la ville (Chapus, 2021)[8].

Nous le constatons, la RSE devient un levier d'innovation profitable à tous à la ville. Le projet « Ligne bleu Lyon » en est une parfaite illustration. Il s'inspire de l'initiative mondiale visant à éclairer un monument en bleu, en solidarité aux personnes autistes. A la différence qu'il a pour objet, de s'inscrire dans la durée en aménageant les espaces de mobilités pour qu'ils soient plus inclusifs de cette population.[9]

Image 1 - Création d'un « îlot bleu », Ligne Bleue Lyon « Projet ligne bleue »

8 - Chapus, S. (2021). « Les villes de demain : Inclusives et Résilientes », le 11 octobre 2021, https ://www.realestate.bnpparibas.fr/fr/etudes-et-tendance/etudes-de-tendance/les-villes-de-demain-inclusives-et-resilientes
9 - Ligne bleue Lyon – Les traducteurs – Mars 2021

En 2020, Noetic Bees s'est engagé via le collectif d'entrepreneurs « Les Traducteurs » dans le projet « Ligne Bleue », une expérimentation pour permettre à des personnes autistes et, plus largement, neuro-atypiques, de mettre leurs fragilités au service du bien commun, en améliorant l'utilisation des transports en commun. Le projet est mené en accord avec l'éthique environnementaliste. Ainsi, c'est à l'environnement de s'adapter à l'individu et non l'inverse. Pour ce faire, l'environnement doit être aménagé de manière inclusive. En partant de ce postulat, l'expérimentation a pour objectif de démontrer que prendre en compte la sensibilité accrue des personnes autistes, profite à l'ensemble des usagers des transports en commun. Ils manifestent d'un inconfort présent auprès de l'ensemble des usagers.

Créer un « îlot bleu » ou l'individu peut s'isoler, demander de l'aide, s'asseoir, s'équiper d'oreillettes anti-bruit, couverture, fauteuil qui se balance, lumière bleue.[10]

Le bureau lui-même se retrouve transformé, avec une multiplication d'offres de tiers-lieux sur l'ensemble du territoire. Ces espaces sont des *hubs sociaux* où se mêlent activités, usagers et utilisations. Des lieux inclusifs de diversités et recoupant l'hybridation dans son aspect le plus large. Les écoles, musées, gares ou bureaux intègrent donc des fonctionnalités et des espaces variés pour différentes générations.

Aussi l'hybridation ne concerne pas seulement nos méthodes et notre organisation de travail, mais également l'hybridation d'espaces afin de créer un véritable écosystème.

Faire évoluer des espaces pour pouvoir créer de réels écosystèmes : c'est l'idée du projet « 1001 gares » d'une filiale de la SNCF. Son objectif étant de réhabiliter des locaux inoccupés, pour valoriser les gares grâce à une nouvelle offre de service. Cette initiative issue de Bretagne, permet de redonner de l'attractivité, en échange d'un loyer modéré, des entreprises, des associations prennent place. Cela peut prendre la forme d'un restaurant, d'un espace de coworking… le but étant de dynamiser et d'avoir des lieux de vie accessibles à tous.

« L'urbanisme tactique a montré ses potentialités » (…) « plus il y a d'intensité d'usages plus on est économe en m² et donc vertueux d'un point de vue environnemental » (Chapus, 2021).

Faire évoluer la connaissance des espèces végétales pour favoriser le rafraîchissement, c'est aussi l'objectif du CEREMA (août 2023), qui développe le projet « AVEC » (Adaptation du Végétal au Climat de demain) en collaboration avec Plante & Cité et l'ADEME afin de construire une base de données fiable des espèces végétales. Celle-ci proposera, en open source, des indicateurs sur leurs capacités de rafraîchissement et d'adaptation des espèces au changement climatique notamment leur résistance à la sécheresse, au stress hydrique, leur sensibilité à l'embolie ou encore leur capacité de régénération en milieu urbain. Des informations précieuses pour végétaliser au mieux les espaces urbains et inciter les entreprises à faire des choix plus judicieux pour les espaces verts et leurs campus. Ces nouvelles données seront précieuses pour les décideurs, alors que le choix d'essences diversifiées et adaptées représente l'une des principales stratégies d'adaptation du milieu urbain au changement climatique.

Dans le domaine de l'immobilier, les taux d'occupation des espaces de travail chutent avec le télétravail. Les nouvelles formes d'organisation spatiale comme le *flex office* se développent alors à grande vitesse à la faveur des réductions de surfaces qu'engendrent potentiellement les plus faibles occupations.

En 2021, 68% des entreprises déclarent avoir intégrée la réduction de l'empreinte carbone à leur stratégie de développement durable. Un taux qui devrait monter jusqu'à 88%, à l'horizon 2025 (AC, 2022)[11].

Certains jours, notamment les vendredis, les locaux seront occupés à 20% et moins que leur capacitaire sécuritaire. Cela signifie que ces jours-là, les entreprises surpayent leurs surfaces utilisées en loyer, comme en exploitation. C'est pour optimiser ces derniers coûts – et aussi dans une logique environnementale – que certaines entreprises choisissent de fermer leurs bureaux le vendredi. Si

> **L'hybridation ne concerne pas seulement nos méthodes et notre organisation de travail, mais également l'hybridation d'espaces afin de créer de véritable écosystème.**

10 - Source : Ligne bleue Lyon

11 - AC (2022). « Bureaux bas carbone : les entreprises au diapason ? », 4 janvier 2022, https ://www.decideurs-magazine.com/immobilier-public-environnement/42741-bureaux-bas-carbone-levier-et-challenges.html

le gain sur les consommations est réel (de l'ordre de 10%), la charge sociale est aussi importante. Des bureaux ouverts 4 jours sur 7 deviennent un lieu mort dans les quartiers et impactent toute l'économie locale et donc la vie du quartier, de ses commerces, restaurants….

Les approches globales du coût carbone d'un immeuble tertiaire montrent que 85% du coût carbone d'un immeuble est lié à sa construction (sur 50 ans). Les consommations d'énergie ne représentent que 15% du coût carbone global d'un immeuble. Fermer le vendredi, ne permet d'économiser donc en réalité, que 1,5% des émissions de carbone, avec pour revers de la médaille, l'impact sur la vie d'un quartier. Dans le même temps, mieux occuper les bureaux tous les jours permet d'économiser de 20 à 30% de carbone global (estimation issue du gain de surface possible) tout en participant à une vie de quartier[12]. Cela nécessite de mettre en place une politique innovante d'occupation des lieux du travail – et donc de son organisation du travail hybride. Enfin, signalons une étude réalisée par l'ADEME[13] montrant qu'il est possible de réduire de 10% à 20% la consommation par de nouveaux comportements.

> **Mieux occuper les bureaux permet d'économiser de 20 à 30% de carbone global tout en participant à une vie de quartier. Cela nécessite de mettre en place une politique innovante d'occupation des lieux du travail – et donc de son organisation du travail hybride.**

Après avoir intégré des compétences liées au travail de la donnée, les bâtiments doivent savoir accueillir différents publics. Si cela engendre une complexité supplémentaire, les organisations les plus innovantes ont tout à gagner à mettre en place une hybridation de leurs lieux de travail. La chronicité fait partie des actions RSE intéressantes à instruire, à l'avenir pour les entreprises, tant la démarche pourrait accroître la flexibilité recherchée dans l'immobilier. En effet, la mise en réseau des espaces de travail permet sur le principe d'équilibrer l'offre et la demande interne soit, par de la demande externe (des occupants autres venant maximiser l'occupation de certains espaces internes) soit, par de l'offre externe (des collaborateurs de l'entreprise pouvant utiliser les espaces d'autres participants au réseau).

12 - Baromètre de la performance énergétique environnementale des bâtiments – OID ; https://o-immobilier-durable.fr/wp-content/uploads/2022/05/220530_Notice_BPE_vf.pdf ; https://o-immobilierdurable.fr/barometre-des-donnees-energetiques-des-batiments-des-indicateurs-indispensables-pour-evaluer-leur-performance-reelle/
13 - https://www.ademe.fr/les-futurs-en-transition/les-scenarios/

Ainsi, les individus les mieux intégrés dans les villes, sont ceux pour lesquels l'espace répond aux attentes d'indépendance, de sécurité ou encore d'interactions sociales.

> **58% des collaborateurs ne se sentent pas concernés par la démarche de transformation environnementale de leur entreprise.**

Le « Numérique Responsable » est également un enjeu d'implication de l'ensemble de l'organisation pour les grandes entreprises. Réduire l'impact carbone de l'activité passe par un effort de chacun. Ainsi, cela suppose que chacun ait une conscience environnementale. Aujourd'hui, l'enquête a relevé que 58% des collaborateurs ne se sentent pas concernés par la démarche de transformation environnementale de leur entreprise (Lecko, 2022)[14].

La psychologie urbaine permet, quant à elle, de mettre en évidence les facteurs du bien-être d'un individu dans l'environnement dans lequel il évolue. Selon Barbara Attia, fondatrice de Hurba, le premier cabinet de psychologie urbaine française fondée en 2016 : *« La qualité des espaces publics, l'absence de vis-à-vis qui offre un sentiment d'être chez soi, de voir son intimité préservée tout en ayant des interactions sociales lorsque l'on sort de chez soi »*.

Cette discipline, trouve particulièrement son sens lors des projets municipaux de réhabilitation de quartier ou de construction. Par la méthode de questions et d'entretiens individuels ou en petit groupe, les besoins des riverains et les lacunes de la ville sont écoutés et récoltés. Aujourd'hui, cette discipline a été utilisée dans une vingtaine de communes nationales comme Douai, Calais, Grasse ou Marcq-en-Barœul. Le dernier projet en date cité par l'article, est la déconstruction d'un quartier entier (celui de la Briqueterie, dans les Hauts-de-France).

La notion de RSE ne se limite pas seulement à la lutte contre toute forme de dis-

14 - Lecko, (2022) « Etat de l'art de la transformation interne des organisations », Edition 2022, https ://referentiel.lecko.fr/etat-de-lart-2022/

crimination, cela comprend également le respect de l'égalité femmes / hommes, l'égalité des chances pour tous avec des dimensions sur le handicap, la neurodiversité et la diversité des âges mais également la notion d'égalité numérique afin de favoriser l'accessibilité des outils digitaux à tous. C'est une source de bien-être et de performance : elle permet à chacun de s'exprimer, d'être reconnu pour ce qu'il est, et donc de trouver sa place et de s'engager. Par ailleurs, la diversité des profils, des compétences et des façons de penser favorise l'innovation (Aurousseau, 2022)[15].

« L'inclusion de la neurodiversité est un impératif moral, social et économique. Nous sommes tous perdants lorsque le potentiel humain est gaspillé. » selon Dr Nancy Doyle, Psychologue du travail, fondatrice de Genius Within et co-dirigeante du Centre de Neurodiversité au Travail de la Birkbeck School of Business - Université de Londres.

Dans un monde en pleine évolution, les entreprises doivent donner les moyens à chaque personne, quelles que soient ses singularités, de pouvoir exprimer son potentiel pour participer pleinement au développement de l'entreprise. C'est pourquoi, la neurodiversité est un axe d'égalité des chances au sein de l'entreprise, au même titre que l'âge, l'origine, l'opinion, le handicap, l'orientation sexuelle ou l'identité de genre.

Parce que la prise en compte de la neurodiversité crée une véritable valeur ajoutée pour les équipes et l'organisation, Orange a décidé en avril 2021 de créer le programme Neuroteam qui a pour ambition de faciliter la collaboration au sein des équipes, de limiter les biais et les stéréotypes, de s'ouvrir à de nouveaux talents dès le recrutement et d'enrichir les démarches de développement et d'innovation. C'est parce que les espaces de travail sont une ressource pour chacun et impactent les conditions de travail, qu'Orange a développé un concept de parcours sonore inclusif prenant en compte la perception et le ressenti des salariés dans le cadre du déploiement des environnements dynamiques.[16]

Cette initiative s'inscrit dans une démarche globale d'accompagnement du travail hybride. Le confort acoustique est un élément essentiel d'une bonne qualité de vie au travail. La transition vers le phygital est devenue un enjeu majeur de transformation.

15 - Aurousseau, A. (2022) « Carnet Pro : pour Delphine Pouponneau l'inclusion est une source d'innovation », le 21 février 2022, https ://m-lanouvellerepublique-fr.cdn.ampproject.org/c/s/m.lanouvellerepublique.fr/indre-et-loire%252Fcarnet-pro-pour-delphine-pouponneau-l-inclusion-est-une-source-d-innovation
16 - Prix de l'Observatoire de la QVT- 19 juillet 2023. Intitulé de l'action : Parcours sonore des environnements de travail dynamique

Diverses études ont montré que des niveaux élevés de diversité et d'inclusion (D&I) au sein des entreprises vont de pair avec une augmentation de l'innovation, de la productivité et des performances. Dans le cadre de l'enquête de l'IOT (Organisation Internationale du Travail) une étude s'appuie sur l'enquête mondiale sur la D&I réalisée de juillet à septembre 2021 auprès de 12 087 employés dans 75 pays. Résultats : l'expérience de l'inclusion vécue par les participants est élevée, 83% d'entre eux affirmant qu'ils se sentent inclus au travail tout le temps ou la plupart du temps. Leur sentiment d'appartenance à une communauté sur leur lieu de travail est également fort (83%). Les entreprises, les organisations professionnelles représentatives et les institutions du marché du travail ont un rôle important à jouer pour accélérer les progrès vers une approche transformationnelle de la D&I. Alors que la prise de conscience des inégalités s'est accentuée pendant la pandémie et au-delà, et qu'elle sera probablement renforcée par les conséquences du changement climatique et l'incertitude politique et économique, il est de plus en plus nécessaire que les entreprises définissent leurs valeurs en matière de D&I, qu'elles y soient attentives et qu'elles s'emploient à les aligner sur les valeurs de leur main-d'œuvre.

Sans oublier que pour de nombreuses personnes en situation de handicap, le travail hybride peut ouvrir un plus large éventail de possibilités d'emploi, car les transports constituent un obstacle majeur, notamment pour les personnes à mobilité réduite, mais pas uniquement. Le travail hybride peut donner plus de confiance à certaines personnes handicapées, car leurs handicaps sont moins exposés (Talal, 2021)[17].

Diverses études ont montré que des niveaux élevés de diversité et d'inclusion (D&I) au sein des entreprises vont de pair avec une augmentation de l'innovation, de la productivité et des performances.

De nombreuses données chiffrées interpellent. En effet, si près de la moitié des dirigeants (46%) estiment que toutes les fonctions au sein de leur entreprise pourraient être occupées par une personne

17 - Talal, R. (2021) « Technology can level the playing field for people with disabilities in the workforce », World Economic Forum, 5 juillet 2021, https ://www.weforum.org/agenda/2021/07/digital-technology-workforce-disabled-people/

handicapée, ces dernières occupent principalement des postes de production (40%), d'administration (35%) ou de manutention (23%).[18]

Les principaux freins au recrutement de personnes en situation de handicap sont : l'inadéquation avec les métiers exercés dans l'entreprise (68%), les investissements nécessaires à l'aménagement des locaux et des postes de travail (35%), et le manque de connaissance et de formation sur le handicap (21%).

Selon une étude HBR de 2018[19], seules 10% des entreprises ordinaires ont une politique encourageant la neurodiversité en interne. Ce problème de sensibilisation, à différents niveaux, peut entraîner une exclusion des salariés en situation de handicap.

Pour conclure, l'hybridation et la RSE, reste un vaste domaine à aborder avec humilité, il est vrai qu'entre les communications qui enthousiasment et la réalité, beaucoup de petits pas restent encore à faire pour pouvoir resserrer les écarts et faire en sorte que la place de l'humain dans la société dessine l'environnement de demain. Alors imaginons ensemble, un environnement inclusif, conçu pour tous et pour chacun, comme une destination, dans une société de relations, attentive à la planète. Nous avons tous à y gagner, soyons-en convaincus.

Saisissons l'opportunité de l'hybridation et de la flexibilité pour développer davantage la politique RSE des entreprises.

18 - Étude 2021 Fondation Malakoff Humanis Handicap – Juillet 2021.
19 - « Un handicap invisible » ces salariés autistes racontent leur vie en entreprise- Maddyness- 2 avril 2021.

08

Des nouveaux espaces pour une catégorie spécifique de travailleurs ?

Marc Bertier

Expert workplace,
Kardham

Nicolas Cochard

Directeur R&D,
Kardham

Des nouveaux espaces pour une catégorie spécifique de travailleurs ?

Jamais nous ne sommes aussi peu allés au bureau que ces dernières années ! La crise de la Covid-19 a été un important accélérateur dans le déploiement du télétravail : du jour au lendemain, une grande partie des travailleurs tertiaires a expérimenté le travail à distance de manière forcée. Aujourd'hui, une majorité d'entre eux a conservé cette habitude et travaille en dehors du bureau.

Pour autant, cette population de télétravailleurs n'est pas homogène. D'après l'observatoire du télétravail Obsoco[1], le télétravailleur post crise sanitaire est surtout une personne très diplômée, appartenant aux CSP +, vivant à Paris ou dans la ville centre d'une grande métropole. Il dispose d'un revenu important et travaille plutôt soit à son compte, soit dans une entreprise de plus de 250 personnes (ETI ou grandes entreprises). Le télétravailleur contemporain tend à exercer dans les secteurs de l'informations et de la communication, les activités financières et d'assurance, les activités scientifiques et techniques, les services administratifs et de soutien, les services aux entreprises et enfin, dans une moins mesure, dans l'administration publique ou le secteur associatif. Enfin, ce télétravailleur sera en moyenne 2 à 3 jours par semaine ailleurs qu'au bureau, tout en considérant que ces jours seront relativement souples d'une semaine à l'autre.

Autrement dit, la problématique des nouveaux espaces dans l'hybridation touche plus particulièrement une catégorie bien spécifique de travailleurs dont les pra-

1 - Au bureau sans bureau. L'obsoco : Observatoire du télétravail. IDHEAL et Actions Logement. Mai 2023.

tiques sont fluctuantes dans le temps. De plus, cette population n'est pas homogène. Les comportements varient dans le temps selon différents facteurs personnels (ancienneté dans l'entreprise, configuration familiale, type de logement, distance au lieu de travail par exemples).

Cette population est donc plus particulièrement au cœur des considérations sur les nouveaux environnements de travail hybrides, même si certains points peuvent toucher un champ plus vaste de travailleurs. L'expérience de ces collaborateurs sera analysée au travers de différentes positions : collaborateurs, managers, organisation et société. Cette approche démontre la diversité des besoins relatifs au travail hybride tout en mettant en avant des solutions concrètes et prospectives adaptées à chacune d'elle.

Pour le collaborateur hybride, une multi-spatialisation des situations de travail

Le collaborateur hybride travaille en moyenne la moitié de son temps ailleurs qu'au bureau. Selon l'étude Observatoire du télétravail Obsoco, la majorité de ce travail à distance s'effectue au domicile. Et pourtant les offres alternatives relevées par cette étude sont variées : corpo-working (espace de l'entreprise autre que son site de rattachement), coworking, tiers-lieu (différents du coworking par leur diversité d'usage et par une vocation sociétale fréquente), espaces de travail dans des espaces mis à disposition (dans les agences bancaires et d'assurances par exemple) ou enfin les cafés et hôtels. Leur manque de succès tient principalement au fait que, bien souvent, ni les collaborateurs ni les entreprises ne sont prêts à financer ces espaces et que l'intérêt qui y est trouvé par les télétravailleurs est limité par rapport aux avantages du domicile. Contrairement à certaines idées reçues, le télétravail a eu un impact limité sur la localisation du domicile des télétravailleurs. Elle aurait plutôt produit une accélération des tendances existantes[2]. Deux profils se distinguent. Tout d'abord, les ménages des professions intermédiaires et classes populaires stables. Avec le télétravail, ils tendent à s'éloigner encore plus de la ville centre notamment afin d'accéder à de meilleures conditions de logement – au pavillon. Ce phénomène est ancien. Le second groupe est constitué de cadres supérieurs qui tendent à pratiquer le multi-résidence en navettant à l'échelle du territoire entre différents lieux attractifs. Concrètement, cela peut être des personnes divisant la semaine en deux (une partie à la campagne, une partie à la ville) ou organisant leur présence au bureau sur des rythmes plus longs pour, par exemple, se délocaliser des villes le temps des vacances scolaires. Les travailleurs ayant délocalisé leurs domiciles grâce au télétravail ne sont pas légion même si quelques cas existent.

> **Le télétravailleur sera en moyenne 2 à 3 jours par semaine ailleurs qu'au bureau, tout en considérant que ces jours seront relativement souples d'une semaine à l'autre.**

Le bureau a profondément évolué pour répondre aux nouvelles pratiques des télétravailleurs. La première évolution est liée à la généralisation du travail avec des personnes à distance. Alors que cette pratique ne concernait principalement que des équipes internationales ou d'organisations multisites, le télétravail fait que vous pouvez être au bureau et travailler avec des collègues qui sont chez eux. Il n'est en effet pas toujours possible de synchroniser totalement les agendas. La seconde évolution est liée au premier effet de bord observé et résulte d'une tentative de synchronisation du travail pour favoriser les tâches collaboratives en présentiel et les tâches individuelles à distance. Ces deux évolutions font que les collaborateurs sont plus mobiles qu'auparavant lorsqu'ils sont au bureau et que l'espace doit être plus collaboratif (multiplication des espaces dédiés aux échanges à distance et de travail de

> **Deux profils se distinguent : les professions intermédiaires et classes populaires qui s'éloignent de la ville afin d'accéder à de meilleures conditions de logement et les cadres supérieurs qui pratiquent le multi-résidence (une partie à la campagne, une partie à la ville).**

2 - Exode urbain, un mythe et des réalités. Gouvernement. Février 2022.

groupe). Une troisième évolution est liée à ces nouveaux usages. Les collaborateurs prennent conscience qu'ils ne viennent pas tous les jours au bureau et que lorsqu'ils sont sur site ils utilisent davantage d'espaces différents tout en ayant un besoin accru de se reconnecter avec leurs différents collègues. Ils sont donc plus enclins au partage et à la mutualisation des espaces ; à condition que le confort acoustique soit correct et qu'ils aient suffisamment d'espaces à disposition.

Dans ces espaces mutualisés, le poste de travail devient une position de travail intégrée à un véritable ''écosystème d'espaces''. Ce changement de sémantique traduit la diversification des lieux du travail au bureau. Par exemple, on peut aujourd'hui travailler seul dans un espace calme type bibliothèque, dans un camp de base d'équipe ou encore dans un espace commun type workcafé. On effectue les échange à distance et les sessions de groupe dans des espaces ad-hoc. D'une façon générale, le nombre de petits espaces fermés a augmenté de plus de cinquante pourcents (+100% dans les espaces les plus innovants). De même, les salles de réunions sont redimensionnées pour mieux répondre aux pratiques (moins de grandes salles, plus de petites salles). Les espaces mixtes sociabilisation / travail sont de plus en plus répandus et prennent de l'importance dans les locaux (jusque 30% de la surface dans les cas les plus innovants). La notion de position renvoie aussi à une nouvelle approche de l'ergonomie, plus dynamique. Il ne s'agit plus de rester 8h00 assis à un bureau mais d'utiliser des positions qui permettent d'être assis de différentes façons ou encore de travailler debout. Au-delà de l'intérêt dans le cadre de la lutte contre la sédentarité, de nombreuses études démontrent l'intérêt de varier les postures pour mieux accompagner les différentes situations de travail.

Pour le manager, des lieux de regroupement

Les différents retours d'expériences sur le télétravail forcé ont démontré le rôle primordial de la fonction managériale. Les actions d'animation (maintien de la cohésion d'équipe, partage des savoirs, stimulation de la transversalité, immersion dans la culture d'entreprise) et d'accompagnement individuel ont fait la différence. Avec le retour partiel au bureau, ces enjeux sont restés primordiaux : comment animer un collectif dont la norme n'est plus la présence simultanée ?

Différents dispositifs spatiaux participent à répondre à cette problématique. Tout d'abord, la mutualisation des positions de travail s'accompagne de la constitution de camps de base préférentiels. Autrement dit de zones où les collaborateurs s'installent dans une situation courante et dont les frontières sont plus ou moins marquées. Leurs usages sont souvent multiples : travail seul au poste, échanges rapides entre collègues et parfois quelques appels téléphoniques. Il s'agit « d'être dans l'ambiance » de l'équipe. La diversité des activités au sein et entre les équipes, comme les motivations de venir au bureau – la sociabilisation et la collaboration, fait que ces espaces ne sont pas toujours les plus utilisés. Pour certains métiers, il arrive parfois que toute une équipe soit présente mais que personne ne soit présent dans le camp de base ! La notion interroge aussi la définition de l'équipe en posant la question de son échelle : raisonne-t-on à l'échelle du manager de proximité ou de la direction ? Plus la maille retenue sera fine, plus les limites entre les camps de base risquent d'être marquées et la mutualisation des espaces limitée.

Le camp de base vient en complément d'actions plus volontaristes pour animer les équipes. Parmi celles-ci se trouvent notamment les colocalisations organisées. Il s'agit de donner rendez-vous à une équipe (hiérarchique ou projet) dans une zone précise ou dans une salle type projet réservée pour l'occasion. En général, une réunion spécialement animée est utilisée comme prétexte à la colocalisation et ensuite tous restent ensemble. La proximité d'espaces type workcafé est dans ces cas appréciée pour commencer la journée par un moment décontracté autour d'un café ou prendre ensemble le déjeuner. Les différents membres d'une équipe ayant chacun ses tâches propres, il est généralement admis que ces lieux sont multi-usages. Pour l'organisateur, la marque de succès de son initiative est assez simple à mesurer : de bons échanges de bons procédés se sont-ils réalisés ? des collaborateurs ont-ils posé des questions à la volée ? Y a-t-il eu des moments de rire généralisé dans l'espace ? Toutes ces marques traduisent la mise en place d'un

> **La mutualisation des positions de travail s'accompagne de la constitution de camps de base préférentiels : zones où les collaborateurs s'installent dans une situation courante et dont les frontières sont plus ou moins marquées.**

climat de confiance. Un espace fermé et isolé des regards favorisera la construction de l'entre-soi : le sentiment de privacité incite à s'ouvrir à l'autre. De plus, une localisation adéquate, légèrement en retrait pour limiter les visites intempestives qui seront autant d'interruptions, sera la bienvenue.

Cet espace projet pourra aider le manager dans l'animation régulière de son équipe. La fréquence d'utilisation variera selon les métiers. Pour certains métiers, un jour par semaine sera le bon rythme. Pour d'autres, cela sera une semaine par mois par exemple. Des espaces communs, et notamment des espaces évènementiels et/ou de formation permettent au manager de créer des rendez-vous ponctuels complémentaires. La formation en équipe – notamment sur des sujets de savoir-être et/ou avec des mises en situation – est un levier intéressant pour stimuler l'interconnaissance. Ainsi, l'espace de formation se transforme en un lieu exceptionnel dans lequel des relations se construisent. Cela ne nécessite pas forcément des surfaces considérables. Une grande salle de réunion classique peut facilement être transformée en ce type de lieu. Le mobilier est changé au profit de solutions plus mobiles permettant d'accueillir dans une même séance des plénières et des petits groupes. Il convient ensuite d'ajouter des rangements pour les affaires personnelles, un petit coin type bar pour les pauses et discussions entre deux et quelques rangements pour les fournitures. Bref, permettre une unité de temps et d'action pour le groupe accueilli.

Pour les organisations, la question du juste besoin

Alors que les managers tentent d'insuffler du collectif dans une organisation du travail qui s'est fortement individualisée, les organisations cherchent à faire évoluer leurs environnements de travail pour répondre aux nouvelles pratiques. Elles doivent investir dans la requalification de leurs espaces pour offrir plus d'environnements de sociabilisation et collaboratifs. Elles renforcent leurs espaces communs pour mieux porter la marque employeur. Elles misent sur leur adresse pour attirer des collaborateurs vivant dans des bassins de plus en plus étendus. Dans le même temps, elles doivent se confronter à différents constats. Le retour au bureau n'est pas toujours facile à mettre en œuvre. C'est souvent le cas lorsque les managers n'arrivent pas à donner du sens à la venue sur site. De plus, la venue est très irrégulière. Elle se caractérise par des pics de présence importants certains jours (mardi, jeudi) et des absences importantes d'autres (vendredi). Cette venue concentrée sur quelques jours génère de l'insatisfaction et du vide le reste du temps.

La question de la bonne occupation des bureaux devient centrale pour les organisations. Pour la permettre il faut créer les bons écosystèmes d'espaces qui répondent le mieux possible aux différents besoins métiers. Ainsi, le lieu de travail change de rôle : de lieu de ''stockage'' des employés, il devient un lieu de flux au service de l'expérience. Ce qui compte, ce n'est plus le nombre de résidents affectés à un site mais la qualité d'occupation des espaces proposés. Le nombre de résidant dépendra de la règle de présence de chaque entreprise – et de son respect effectif. Une occupation moyenne hebdomadaire à 70-80% des différents espaces en temps réel est une cible ambitieuse pouvant être considérée comme étant un maximum pour continuer de garantir le bon confort des présents. Les outils digitaux de déclaration de venue et/ou de réservation d'espaces visent à fluidifier l'occupation tout en améliorant l'expérience de chacun. C'est le « smart workplace ». Les solutions les plus avancées permettent de générer différents scénarios par anticipation tout en garantissant un suivi dynamique du site. Le smart workplace implique la mise en place de systèmes et de processus de captation, de suivi et d'exploitation de données. Les lieux de travail les plus efficients sont monitorés par des équipes dédiées. Les lieux du travail hybride les plus innovants nécessitent des équipes de pilotage dont les profils relèvent plus du Data Analyst que du Chief Happiness Officer.

> **Le lieu de travail change de rôle : de lieu de "stockage" des employés, il devient un lieu de flux au service de l'expérience.**

Les organisations les plus avancées déploient des stratégies en fonction d'un nombre de présents ciblé. Ce nombre s'exprime en pourcentage et atteint dans certains cas 30% – et cela s'est constaté dans différents secteurs d'activité. Ce taux de 30% des effectifs inscrits présents correspond à 1,5 jour de présence par semaine, même si dans ces approches un comptage au mois ou à l'année est préférée. Des taux de présence cibles aussi faibles mobilisent fortement le management qui doit s'appuyer d'autant

plus sur des espaces appropriés. Ils repoussent aussi les limites techniques et sécuritaires des immeubles de bureaux classiques tout en imposant une conception puis une gestion toute particulière des espaces. En France, le pourcentage moyen de présence attendu est de 70%. Ce taux correspond aux pics de présence relevés dans une majorité des sites tertiaires en France, la moyenne étant aux alentours de 40-50%. Il est donc relativement confortable et n'impacte que peu l'organisation du travail. Toutefois, ce taux ne permet pas une optimisation des lieux de travail hybrides. Certains jours, notamment les vendredis, les locaux seront occupés à 20% et moins de leur capacitaire. Cela signifie que ces jours-là les entreprises surpayent leurs surfaces utilisées en loyer comme en exploitation. C'est pour optimiser ces derniers couts – et aussi dans une logique environnementale – que certaines entreprises choisissent de fermer leurs bureaux le vendredi. Si le gain sur les consommations est réel (de l'ordre de 10%), la charge sociale est aussi importante. Des bureaux ouverts 4 jours sur 7 deviennent un lieu mort dans les quartiers et impactent toute l'économie locale. Les approches globales du cout carbone d'un immeuble tertiaire montrent que, en moyenne, 70% du cout carbone d'un immeuble est lié à sa construction (sur 50 ans). Les consommations d'énergie ne représentent que 30% du cout carbone global d'un immeuble. Fermer le vendredi n'économise donc en réalité que 3% des émissions de carbone tout en impactant la vie d'un quartier. Dans le même temps, mieux occuper les bureaux tous les jours permet d'économiser de 20 à 30% de carbone global (estimation issue du gain de surface possible) tout en participant à une vie de quartier[3]. Cela nécessite de mettre en place une politique innovante d'occupation des lieux du travail – et donc de son organisation du travail hybride. Enfin, signalons une étude réalisée par l'ADEME[4] montrant qu'il est possible de réduire de 10% à 20% la consommation par de nouveaux comportements.

> **Les outils digitaux de déclaration de venue et/ou de réservation d'espaces visent à fluidifier l'occupation tout en améliorant l'expérience de chacun. C'est le « smart workplace ».**

Pour la société : le travail s'invite partout, pourquoi la ville n'entrerait-elle pas dans les bureaux ?

L'hybridation du travail a transformé tous les lieux de la ville lieux de travail potentiels. L'économie de l'usage et le concept « d'espace comme un service » facilite cela. D'une façon étonnante, les lieux de travail sont parmi les seuls à ne pas participer à cette logique. Pourtant, nous avons vu en introduction que les bassins de vie des travailleurs hybrides sont les centres urbains denses. Les mètres carrés y sont rares et au cœur d'une compétition importante. Dans ce contexte, certains commencent à questionner le cloisonnement du bureau envers la ville. Des prémices peuvent être observés avec les campus qui offrent des espaces mixtes entre la ville et les espaces de bureaux. D'autres donnent accès aux espaces de vie de l'entreprise à leurs collaborateurs le weekend pour des événements personnels. D'autres ont mis en place les fameux corpoworking, ces réseaux d'espaces partagés au sein de l'entreprise et dédiés uniquement à ses collaborateurs. Enfin, certains vont plus loin en ouvrant leurs locaux à la vie de quartier. Ils deviennent ainsi un espace de karaoké le weekend ou accueillent des assemblées générales de copropriétaires. Enfin, d'autres préfèrent des initiatives solidaires, par exemple en invitant des personnes en réinsertion professionnelle à habiter pour un temps des locaux professionnels (Bureaux du Cœur). Ces initiatives démontrent que les bureaux ne sont pas forcément la forteresse que l'on s'imagine et que les sujets d'assurance, sécurité, sureté, gestion, etc. peuvent être surmontés.

Comme c'est le cas pour les autres types d'espaces, toutes les surfaces de travail ne devraient – ou ne pourraient pas – participer à l'économie de l'usage. L'ouverture d'une partie nécessiterait une refonte de la conception des immeubles et de leurs aménagements. Une première série d'action permettra d'ouvrir les espaces pendant le temps du travail à des travailleurs hybrides issus d'autres organisations, qu'elles soient « amies » ou non de l'organisation hôte. Une autre série d'action permettra d'étendre le temps d'exploitation de ces mêmes lieux de travail pour accueillir d'autres formes de travail que le travail salarié. Ainsi, une partie des bureaux pourrait devenir des lieux pour les scolaires, le périscolaire, les étudiants ou encore les associations que ce soit le soir ou le weekend. Au-delà des

3 - R&D Kardham, Kateryna Kuzmenko. https://www.linkedin.com/posts/groupe-kardham_greenovation-juin-2023-activity-7074059177211371520-q0x8?utm_source=share&utm_medium=member_desktop
4 - R&D Delphine Labbouz Actualités - Delphine Labbouz Consultante-chercheuse en psychologie sociale et environnementale

espaces de travail à proprement parler, il serait possible d'envisager des usages complémentaires pour d'autres lieux de l'entreprise, notamment les lieux de rencontre et d'animation. Ces derniers pourraient être ouverts aux collaborateurs comme aux habitants du voisinage pour des évènements privés.

Ces approches varieront en fonction des territoires pour s'adapter aux différents bassins de vie des travailleurs hybrides. Ainsi, l'hybridation des lieux de travail en faveur de la vie communautaire ne sera pas la même selon la sociologie des quartiers et la tension sur le marché immobilier local. Elle nécessite de compléter les rôles et compétences des exploitants de l'environnement de travail. Après avoir intégré des compétences liées au travail de la donnée, ils doivent savoir accueillir différents publics. Si cela engendre une complexité supplémentaire, les organisations les plus innovantes ont tout à gagner à mettre en place une hybridation de leurs lieux de travail. Cela participe à leurs actions RSE tout en accroissant la flexibilité demandée à l'immobilier. En effet, la mise en réseau des espaces de travail permet d'équilibrer l'offre et la demande interne soit par de la demande externe (des occupants autres venant maximiser l'occupation de certains espaces internes) soit par de l'offre externe (des collaborateurs de l'entreprise pouvant utiliser les espaces d'autres participants au réseau).

> **L'hybridation du travail a transformé tous les lieux de la ville lieux de travail potentiels. L'économie de l'usage et le concept « d'espace comme un service » facilite cela.**

Mieux avec moins ?

Cela pourrait être la maxime d'une l'hybridation du travail maitrisée. Le point de vue le plus évident, celui du collaborateur, montre les intérêts individuels permis par l'hybridation : plus de liberté, plus de confort, plus d'équilibre. Le point de vue du manager rappelle que l'hybridation n'est pas sans impact sur nos collectifs tout en identifiant des solutions pour mieux les faire fonctionner. Du point du vue des organisations, l'hybridation pose des questions d'équilibre entre politique de travail à distance et optimisation des environnements de travail. Plus un environnement de travail s'adapte à une politique d'hybridation ambitieuse, plus l'expérience collaborateur est transformée. Enfin, d'un point de vue plus large, la société interroge la place des bureaux – inoccupés ? – dans la ville. Dans quelle mesure ne devraient-ils pas être eux aussi hybrides ? Plus l'échelle de réflexion est large, plus les solutions peuvent sembler complexes à mettre en œuvre. Pourtant, ces sont ces dernières qui sont les plus importantes car elles posent la question de la place (de l'espace) du travail dans la ville et dans notre projet de société.

09

Les nouveaux espaces de travail dans l'hybridation : un enjeu pour l'inclusion

Frédéricke Sauvageot

Directrice de la QVT du Domaine Immobilier et des Espaces de Travail, Orange

« Accessibilité et handicap » dans l'évolution du rôle du bureau : un changement d'état d'esprit à opérer

Dans le domaine immobilier, la QVCT[1], l'innovation responsable est d'être au quotidien, dans une réflexion qui met **l'humain au cœur de la conception des environnements de travail** et donc de la conception des espaces de travail mis à la disposition des salariés et de tous les salariés.

Dans le contexte hybride qui tend à la fois à mutualiser les positions de travail, à réduire l'empreinte immobilière par manque d'occupation des bâtiments accentué par le télétravail, à réduire les coûts d'exploitation en réponse à des enjeux environnementaux, se pose la question de l'inclusion.

Quelle expérience collaborateur l'entreprise souhaite-t-elle offrir à tous ses collaborateurs, sachant que certains d'entre eux pourront avoir des besoins individuels spécifiques.

En effet, un des risques du mode hybride et de ce fait du déploiement des environnements de travail flexibles est de stigmatiser des situations de travail de salariés handicapés qui étaient jusqu'à maintenant accompagnés dans l'aménagement de leur poste de travail.

Chacun s'accorde assez bien sur l'accompagnement spécifique et individuel de besoins spécifiques ne permettant pas une flexibilité dans les usages et donc la nécessité d'avoir un poste attribué et dédié dans « le camp de base » du quartier d'équipe.

Pour autant, tous les handicaps ne nécessitent pas un poste de travail dédié et 80% des handicaps étant invisibles, le mode hybride et les espaces flexibles du lieu de travail qui lui sont associés deviennent une opportunité pour concevoir les environnements dynamiques pour qu'ils correspondent au plus grand nombre des

1 - QVCT – Qualité de Vie et Condition de Travail

collaborateurs, et que chacun y trouve selon son besoin, l'espace qui lui correspond le mieux à chacun des moments de la journée.

C'est dans cet état d'esprit que les différences fondamentales entre les individus sont vues comme une **ressource** et non comme un problème.

Nous commençons à en prendre conscience dans le contexte d'hybridation, nous avons collectivement, différents enjeux à prendre en considération pour y parvenir, à la fois avoir le meilleur usage possible de nos m² tertiaires, en cohérence avec l'évolution des besoins des équipes et des modes de travail, l'évolution des effectifs, évolution des profils, l'équation économique du Groupe et les ambitions RSE.

La tendance voudrait réduire l'innovation autour des produits et services, des procédés, des techniques de commercialisation, voire de l'innovation en matière d'organisation alors même que l'innovation est aussi un état d'esprit. C'est avant tout une **volonté d'amélioration continue**, dans nos approches et nos modes de fonctionnement.

C'est ainsi qu'il nous apparaît intéressant de proposer à la sagacité du lecteur, un angle de vue spécifique « accessibilité et handicap » dans l'évolution du rôle du bureau dans le contexte d'hybridation.

LES DIFFICULTÉS PERÇUES SURTOUT À TRAVERS LE PRISME DE L'INACCESSIBILITÉ

L'inaccessibilité (du bâti, des systèmes d'information, des temps collectifs …) est perçue de manière unanime comme la principale difficulté que rencontrent les personnes en situation de handicap en entreprise : **54% inaccessibilité du bâti**, des systèmes d'information, des temps collectifs

Le parti pris, que nous proposons, est que la première innovation, des nouveaux espaces dans l'hybridation, sera un **changement d'état d'esprit**.

Comme cela a été dit précédemment, le contexte d'hybridation, les services proposés par les entreprises s'ouvrent vers une offre « multi-lieux », pouvant tout aussi bien, être à distance en télétravail, corpoworking (espace de l'entreprise autre que son site de rattachement), coworking, tiers-lieu (différents du coworking par leur diversité d'usages et par une vocation sociétale fréquente), espaces de travail dans des espaces mis à disposition (dans les agences bancaires et d'assurances par exemple) ou enfin les cafés et hôtels ou sur le site d'appartenance.

Les espaces de travail se mutualisent, offrant une palette d'espaces diversifiés, pour répondre à de nouveaux modes de travail, à des besoins individuels et d'hybridation des collaborateurs.

Faire des nouveaux espaces, des leviers pour intensifier leur contribution aux vrais objectifs de l'entreprise

Intensifier les leviers contributifs des environnements de travail aux vrais objectifs de l'entreprise : accroître la marque employeur, développer un engagement réciproque entre le collaborateur et la société, augmenter la qualité de vie et des conditions de travail, améliorer la performance RSE de l'entreprise, permettront de concevoir des environnements dynamiques pour tous et pour chacun.

L'espace de travail dans l'hybridation n'est plus un sujet spatial, c'est un sujet social et humain autour de l'organisation du travail et de la performance.

Les nouveaux espaces de travail dans l'hybridation apportent l'opportunité de se projeter dans une dynamique de recherche permanente visant à proposer des espaces inclusifs où tous les salariés sont traités **équitablement, valorisés pour ce qu'ils sont et inclus dans la prise de décision de base**.

Être en recherche de solutions nouvelles permettant à ce que l'entreprise soit bien inclusive, qu'elle établisse des initiatives visant à éliminer les préjugés, intègre divers salariés et des points de vue diversifiés, même si ces perspectives perturbent parfois le statu quo.

> **L'espace de travail dans l'hybridation n'est plus un sujet spatial, c'est un sujet social et humain autour de l'organisation du travail et de la performance.**

Pour donner envie, il est important de proposer un **parcours de services fluide à chaque collaborateur**, quel que soit son lieu de travail : à distance, au bureau, dans les lieux de Corpoworking pour fluidifier sa mobilité.

A travers une nouvelle identité, osons avoir l'ambition de faire changer le regard que nous portons sur le handicap, d'accepter les différences.

L'inclusion des personnes en situation de handicap dans nouveaux espaces de travail est un enjeu collectif.

Chacun de nous a son rôle à jouer pour **faire de l'hybridation un levier de l'inclusion**. Dans ce contexte d'hybridation, nous avons entre nos mains, la possibilité de faire changer les regards. Car seules comptent les compétences.

Transformer l'entreprise par la diversité et l'inclusion dans les espaces de travail ? Un enjeu sociétal et une question de justice sociale

Des nouvelles perspectives que proposent l'hybridation, naît l'occasion de réfléchir, d'apprendre et de tracer une nouvelle voie.

Pour attirer et recruter une variété de talents, l'inclusion est un élément déterminant qui influence la mesure dans laquelle les salariés issus des groupes minoritaires sont fidélisés, peuvent s'épanouir et contribuer pleinement au travail dans un milieu sans discrimination.

Il est peut-être utile de rappeler que l'inclusion résulte d'un équilibre entre l'appartenance (en formant et en conservant un fort sentiment d'acceptation par les autres et des liens et des relations stables avec les autres) et l'individuation (être vu, compris et valorisé en tant qu'individu sans avoir à cacher ou à adapter certains aspects de sa personnalité pour s'intégrer).

Quand nous y pensons, la diversité et l'inclusion semblent être une évidence. Nous ne pouvons pas sciemment exclure une partie des salariés, ressources de l'entreprise, de l'évolution des espaces de travail alors même que les lieux de travail sont des lieux de socialisation de tous les salariés.

D'abord parce qu'elles traduisent un besoin de justice sociale, et d'équité. D'autre part, parce que le monde du travail est en pleine mutation, notamment avec l'ancrage dans les usages du mode hybride. Ensuite, parce que moins de 10% des salariés savent qu'en réalité 80% des handicaps déclarés sont invisibles[2]. Alors même que la diversité des profils contribue fortement à la performance collective des équipes.

UNE MÉCONNAISSANCE DE LA RÉALITÉ DU HANDICAP ET UNE LECTURE ANCRÉE SOUS LE PRISME DE LA DIFFICULTÉ.

La définition du handicap établie dans la Convention de l'ONU relative aux droits des personnes handicapées : « Par personnes handicapées on entend des personnes qui présentent des incapacités physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres. »

Notre constat

Le handicap est aujourd'hui compris comme la conséquence de l'interaction entre l'individu et un environnement qui ne s'adapte pas aux différences de la personne et limite ou entrave la participation de celle-ci à la société. Cet angle d'approche est, ce que l'on appelle le modèle social du handicap.

La diversité et l'inclusion doivent être abordées de la même manière que tout autre changement dans l'organisation.

Des nouveaux espaces de travail équitables pour tous et pour chacun ?

En complément de la règlementation qui fixent des critères incontournables d'accessibilité, le déploiement des nouveaux espaces de travail en environnements dynamiques, flexibles nécessite une nouvelle approche, plus inclusive à co-construire avec les salariés ayant des spécificités.

> **Le handicap est aujourd'hui compris comme la conséquence de l'interaction entre l'individu et un environnement qui ne s'adapte pas aux différences de la personne et limite ou entrave la participation de celle-ci à la société. Cet angle d'approche est, ce que l'on appelle le modèle social du handicap.**

Nos convictions

Dans les nouveaux espaces de travail, en mode hybride, la définition du terme « handicap » n'est plus uniquement axée sur la personne mais est plutôt axée sur l'environnement qui ne doit pas échouer à favoriser la participation de diverses personnes dans le bâtiment.

Dans les faits, si des adaptations sont nécessaires, il sera indispensable de s'assurer qu'elles correspondent au plus grand nombre, ne créent pas plus d'exclusion que d'inclusion et ne soient pas perçues comme des privilèges dans un lieu de travail ou l'environnement dynamique correspond aussi au partage des espaces de travail et à la mutualisation

2 - Agefiph-Ifop-Observatoire-baromètre-perception-emploi-PSH-Décembre 2022

des positions de travail qui ne sont plus attribuées.

Dans le contexte d'hybridation et de sobriété énergétique, comment assurer la permanence d'accès au site, à une position de travail, si des plateaux sont fermés ? Autant de questions pour lesquelles à chaque décision, il conviendra, pour les décideurs, de garder à l'esprit que 80% des handicaps… ne se voient pas et que l'équité devrait être une priorité.

Conduire des projets de manière « *inclusive by design* », c'est-à-dire en intégrant cette dimension d'accessibilité au plus grand nombre dès la conception. Une conception pour tous et pour chacun qui vise l'inclusion dans une démarche à visée plus universelle. La démarche universelle qui pose la question de l'adéquation des ressources aux besoins et capacités différenciées des personnes et celle de la prise en compte des différences. Les solutions d'aménagement proposées faciliteront ainsi la vie de tous, dans le bâtiment.

Si une solution universelle pour l'accessibilité n'est pas possible parce que le handicap particulier d'une personne déterminera comment celle-ci interagit avec son environnement, l'approche universelle pour la conception des espaces de travail permettrait d'aller assez loin, même si c'est toujours avec beaucoup d'humilité, qu'il faut avancer pas à pas dans une démarche d'inclusion.

Au travers les nouveaux espaces de travail nous poussons à influer un nouvel état d'esprit, un nouveau regard afin de tendre vers une réflexion qui permettra une conception universelle de l'environnement dynamique.

La conception universelle s'entend de la conception d'environnements dynamiques qui doivent être utilisables par tous, dans toute la mesure du possible, sans qu'il soit nécessaire de les adapter ou de les concevoir de façon spécialisée. Elle vise à simplifier la vie de tous en rendant les outils, les services, les communications et l'environnement bâti plus utilisables par le plus grand nombre de personnes possible, à peu de frais ou sans frais supplémentaires.

Elle profite aux personnes de tous âges et de toutes capacités.

Chaque personne a un caractère unique, des capacités et des besoins. L'Ambition est d'œuvrer en faveur d'un avenir plus inclusif en mettant le design au service de la diversité pour offrir à tous une expérience de travail épanouissante et équitable.

GARANTIR LES MEILLEURES CONDITIONS pour tous au bureau ne peut que créer un environnement de travail plus inclusif, où tous les salariés sont traités équitablement, valorisés pour ce qu'ils sont et inclus dans la prise de décision de base.

Garantir les meilleures conditions pour tous au bureau ne peut que créer un environnement de travail plus inclusif, où tous les salariés sont traités équitablement, valorisés pour ce qu'ils sont et inclus dans la prise de décision de base.

Pour le collaborateur hybride, une multi-spatialisation des situations de travail – une opportunité pour répondre aux spécificités individuelles

Nous l'avons vu précédemment, dans ces espaces mutualisés, le poste de travail devient une position de travail intégrée à un véritable ''écosystème d'espaces''. Ce changement de sémantique traduit la diversification des lieux du travail au bureau.

C'est une réelle opportunité de mieux répondre aux besoins personnels des salariés, qu'ils soient d'ordre psychiques, physiques ou psychologiques. C'est l'opportunité de proposer un « ecosystème d'espaces » qui tient compte de leur perception et ressenti, dans leur rapport personnel à l'espace.

Ainsi cette palette diversifiée d'espaces proposera une **démarche de conception différenciée** qui consiste à **interroger les dimensions sonores** d'un projet d'aménagement en environnement dynamique.

Comme déjà évoqué, on peut aujourd'hui travailler seul dans un espace calme type bibliothèque, dans un camp de base d'équipe ou encore dans un espace commun type workcafé. On effectue les échanges à distance et les sessions de groupe dans des espaces ad-hoc. De même, les salles de réunions sont redimensionnées pour mieux répondre aux pratiques (moins de grandes salles, plus de petites salles). Les espaces mixtes sociabilisation / travail sont de plus en plus répandus et prennent de l'importance dans les locaux.

Pour s'inscrire dans une démarche inclusive, les espaces cités, ci-dessus, seront

déclinés en trois axes, dans les espaces de travail pour être adaptés aux activités et spécificités individuelles tout en répondant à des besoins d'acceptation sonore :

- Sur le **plan humain** (au travers de l'analyse de l'espace perçu et de l'espace vécu par les utilisateurs),
- Le **plan organisationnel**
- Et sur le **plan technique** (au travers d'une analyse qualitative et quantitative du bâtiment).

Les espaces seront **immédiatement et intuitivement identifiés** par les salariés avec des **marqueurs sensoriels forts** (contrastes acoustiques, ambiance, lumière, cloisonnement, etc.) afin de lever toute ambiguïté sur les attentes comportementales (lisibilité, compréhensibilité). En complément d'un travail sur le plan technique et d'un accompagnement humain

Ces nouveaux espaces de travail conçus dans une démarche de parcours sonore participeront à la conception d'environnement de travail plus inclusifs afin que chacun puisse, en fonction de sa sensibilité aux sons et de ses besoins personnels, trouver un environnement de travail agréable qui soit une ressource pour chacun. Ils répondront ainsi, par exemple à des besoins d'ordonnancement, d'ordre logique, de séquencement, d'apaisement, d'intimité visuelle, etc…

> **La conception des nouveaux espaces de travail par le parcours sonore permet de traiter en grande partie la division de l'espace en différents environnements sonore en intégrant les notions de contrôlabilité de l'espace et de gestion des flux.**

La conception de ce type d'écosystème d'espaces de travail qui tient compte de la neurodiversité est bénéfique pour tout le monde, neurotypiques et neurodivergents. En effet, cette conception universelle ou inclusive by design repose sur le traitement des 6 fondamentaux correspondants aux entrées sensorielles et s'intègre bien dans les nouveaux besoins de ressources liés au mode de travail hybride.

- La division de l'espace en différents environnements sonores
- L'orientation des positions de travail
- La gestion des flux (circuits de passage)
- Le mouvement (contrôlabilité de l'espace)
- La qualité de l'air
- L'intimité visuelle (possibilité de s'isoler)

La conception des nouveaux espaces de travail par le parcours sonore permet de traiter en grande partie la division de l'espace en différents environnements sonore en intégrant les notions de contrôlabilité de l'espace et de gestion des flux.

Cette organisation spatiale permettant la création de **3 environnements sonores** adaptés aux usages **donne aux salariés plus de contrôle** sur le niveau sonore de l'espace qu'ils choisissent. En effet, tout au long de leur journée ils peuvent choisir les espaces en fonction de leur activité mais également selon **l'ambiance sonore qu'ils recherchent**.

Ces 3 environnements contribuent à un **environnement de travail inclusif** en offrant des espaces correspondant aux besoins personnels psychologiques et psychiques de chacun.

En plus d'améliorer le confort des salariés, cela permet de **valoriser la notion de « son »** souvent liée à l'inconfort dans les espaces de travail. Associé au bon usage, le son peut être un facteur de bien-être.

Les sens et la perception individuelle sont importants. Chacun ressent différemment la lumière, la température, les couleurs, les odeurs, les sons.

GARANTIR LES MEILLEURES CONDITIONS pour tous au bureau ne peut que créer un environnement de travail plus inclusif, où tous les salariés sont traités équitablement, valorisés pour ce qu'ils sont et inclus dans la prise de décision de base.

C

Hybridation et nouvelles relations au travail

01

Vers une relation managériale réinventée ?

Virginie Hachard

Doyenne associée, EM Normandie,
Metis Lab

Caroline Diard

Professeur associé,
TBS Business School

Le déploiement du télétravail est une modification organisationnelle majeure qui a déjà été étudiée à de nombreuses reprises (Tremblay 2001, Taskin, 2006, Vayre, 2019) ; il a bouleversé le rapport manager/managé de par la nature même du changement : le télétravail modifie le rapport au temps, au lieu de travail et à l'action (Taskin, 2006)[1].

Il est donc intéressant de s'interroger sur l'évolution de la relation managériale dès lors que l'on met en place une forme d'hybridation dans une organisation. La place du manager, les postures, les relations fondées sur la confiance ou le contrôle, le degré d'autonomie du collaborateur pourraient en effet être affectés (Pontier 2014)[2]. Nos travaux[3] ont mobilisé le prisme du contrat psychologique concernant trois dimensions de la relation managériale : l'autonomie la confiance et le contrôle, avec une approche complémentaire liée à la culture d'entreprise.

1. Une relation autour du contrat psychologique

Les travaux fondateurs d'Argyris et de Schein dans les années 1960 ont permis d'élaborer le concept de contrat psychologique (CP). Levinson *et al.* (1962) considèrent le contrat psychologique comme « *la somme des attentes mutuelles entre les deux parties présentes. Le CP se comprend et se définit comme un concept qui permet d'étudier un échange social* » (Coyle-Shapiro et Conway, 2004). D'après la théorie de l'échange social, la confiance est affectée

1 - Taskin L. (2006). « Télétravail : les enjeux de la despacialisation pour le management humain », *Revue interventions économiques*, n°34, en ligne.
2 - Pontier, M. « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 265, no. 1, 2014, pp. 31-39.
3 - Diard, C. & Hachard, V. (2021). Mise en œuvre du télétravail : une relation managériale réinventée ?. Annales des Mines - *Gérer et comprendre*, 144, 38-52

en premier lieu lorsque le CP n'est pas respecté. D'autres attitudes au travail sont aussi influencées : les engagements de l'individu tendent à être revus à la hausse lorsque les promesses sont dépassées, à la baisse sinon (Guerrero, 2005)[4].

Le contrat psychologique n'est pas formalisé et repose sur des croyances individuelles explicites et implicites ainsi que sur des obligations mutuelles entre employé et employeur. Cet échange social est basé sur des obligations mais également des promesses. Comme pour le contrat de travail, le contrat psychologique induit des obligations réciproques.

Cependant, il est difficile de toutes les énumérer ; chez Campoy *et al.* 2005, les obligations suivantes apparaissent du côté de l'employeur : la rémunération, la sécurité de l'emploi, le développement (formation et carrière), la reconnaissance, le contenu du travail, la communication, les horaires de travail, et l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. « *Concernant l'employé, ses obligations sont relatives à la flexibilité, l'employabilité, les comportements extra-rôle, la sociabilité et l'intégration, l'honnêteté et la fidélité, et, enfin, la performance* » (Duport, 2009).

Les promesses de l'employeur sont la rémunération et la rétribution, le contenu du travail, le climat de confiance et l'équité (incluant les relations avec les collègues et le soutien du supérieur), les conditions matérielles de travail (incluant la formation, les ressources et les conditions de sécurité).

> **Le contrat psychologique n'est pas formalisé et repose sur des croyances individuelles explicites et implicites ainsi que sur des obligations mutuelles entre employé et employeur.**

Quant aux promesses du salarié, il s'agit de : l'altruisme et l'esprit d'équipe (incluant les comportements hors rôle), la citoyenneté d'entreprise, l'employabilité, les performances minimales au travail, la loyauté (Guerrero, 2005, p. 118).

Pour Guerrero (2005), la réalisation du contrat psychologique est appréhendée par trois indicateurs : la rupture (en anglais, *breach* ou *underfulfilment*), qui revient à une forme de sous-réalisation ou rupture des promesses ; le respect (*fulfillment*) des promesses (évaluation cognitive où l'on a offert exactement ce qui avait été convenu) ; et le dépassement des promesses (*overfulfillment*), qui correspond à la sur-réalisation ou dépassement des promesses (évaluation cognitive où l'on a obtenu plus que ce qui avait été convenu).

Le contrat psychologique analyse ainsi la relation d'emploi à partir de perceptions individuelles concernant les obligations présentes entre le collaborateur et son employeur (Rousseau, 1990). Dans le contrat psychologique, il existe une convergence des obligations des deux parties. Il s'agit d'une forme de perception de la relation d'emploi. Ainsi, les salariés et les employeurs ne possèdent pas les mêmes schémas cognitifs concernant les obligations réciproques relatives à la relation d'emploi. Du côté de l'employeur, il peut s'agir d'une attente en matière de performance, d'implication personnelle, de temps de prestation et d'horaires, de résolution de problèmes. Pour le collaborateur, il renvoie à une ambiance de travail désirée. Le contrat psychologique est plutôt relatif aux attentes mutuelles qui sont perçues dans la relation employé-employeur (Robinson et Rousseau, 1994).

Dans notre approche, pour les télétravailleurs, le contrat psychologique renvoie notamment à l'autonomie, la confiance et aux conditions de travail.

Ainsi, « *le télétravail propose un nouveau contrat psychologique basé sur le soutien organisationnel au salarié et vise une réciprocité dans l'échange salarial avec une recherche de conciliation entre les exigences de performance pour l'entreprise et un mieux-être au travail pour le salarié* » (Craipeau, 2010, *in* Dumas & Ruiller, 2014[5]). La théorie du contrat psychologique présente ainsi de nombreux apports pour l'analyse de la relation manager/collaborateur dans un contexte d'hybridation.

2. La confiance

La relation de confiance est définie par Karsenty (2013, p. 20)[6] comme « *celle qui existe entre deux acteurs mutuellement dépendants lorsque la relation établie procure à chacun un sentiment de sérénité lié à l'espérance que ses intérêts seront préservés par l'autre dans une situation donnée* ». La notion de confiance en situation de télétravail est mise en évidence dans l'étude

4 - Guerrero S. (2005), « Measurement of the psychological contract in a French work context », *Relations industrielles*, n° 60, volume1, Université de Laval, pp. 112-144.

5 - Dumas, M. & Ruiller, C. (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? *Management & Avenir*, 74, 71-95.

6 - Karsenty L. (2013), « Comment appréhender la confiance au travail ? », in KARSENTY L. (dir.), *La confiance au travail, Toulouse*, Octarès, pp. 13-51.

quantitative de Kaplan *et al.* (2018)[7]. L'organisation peut cependant tirer profit d'une meilleure implication des télétravailleurs qui perçoivent une meilleure satisfaction au travail (Gajendran et Harrison, 2007[8] ; Mahler, 2012, *in* Kaplan *et al*., 2018). La mise en place du télétravail révèle les composantes d'une forme de contrat psychologique, l'autorisation de télétravailler donnée au collaborateur génère une performance accrue en réciprocité (Peters *et al*., 2004).

Le télétravail abroge de fait les notions d'unité de temps, d'unité de lieu et d'unité d'action de l'entreprise (Taskin, 2006). Dès lors, la manière traditionnelle de manager fondée sur le présentéisme et le contrôle des collaborateurs n'est pas compatible avec la distance qui suppose une relation de confiance (Greenworking, 2012).

Une confiance réciproque est indispensable. Le télétravail peut être vécu comme un signe de reconnaissance. « *Le salarié doit mettre son supérieur hiérarchique en confiance à l'égard du travail qu'il fournit* » (Zaheer *et al*., 1998).

La question de la confiance se pose dans toute relation entre manager et managés dans le cadre du télétravail.

3. L'autonomie et/ou le contrôle ?

La littérature oppose contrôle et autonomie dans un jeu à somme nulle, l'augmentation de l'un allant de pair avec la diminution de l'autre (Taskin, 2006) : « *La confiance ou l'autonomie, font bien partie d'une relation de contrôle (ou managériale) entre un travailleur et son manager* ».

L'autonomie peut se définir comme la capacité de l'individu à initier et réguler ses propres actions, lui offrant ainsi de s'adapter au changement, afin de prendre des décisions plus pertinentes pour résoudre les problèmes rencontrés dans son travail au quotidien (Pontier, 2014)[9].

Le contrôle peut être défini comme « *l'ensemble des mécanismes et processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses objectifs* » (Flamholtz, 1996, in Pontier, 2014).

La présence simultanée de l'autonomie et du contrôle en situation de télétravail est analysée par Pontier (2014). La mise en œuvre de nouvelles formes d'organisation du travail et l'utilisation des NTIC remettent en cause le modèle taylorien au profit du modèle d'une entreprise devenue virtuelle qui bouscule les repères traditionnels du management.

Le contrôle traditionnel laisse place au contrôle à distance avec une limitation de la supervision directe alors remplacée par des dispositifs informatiques (Dambrin, 2005)[10]. Or, la culture managériale repose sur une supervision directe et une visibilité de ce que font les collaborateurs sur le lieu de travail (Felstead *et al*., 2003)[11]. Dans le cas du télétravail, ce contrôle ne peut plus s'exercer de façon directe. Les managers peuvent contrôler les employés par l'intermédiaire de comptes-rendus d'activité et/ou de réunions avec la hiérarchie avec des bilans liés aux objectifs fixés. Les NTIC peuvent constituer des outils de contrôle (Fernandez, Guillot & Marrauld, 2014, p. 116)[12] mais les managers peuvent choisir un mode de management reposant sur la confiance ou un management par objectifs.

Le contrôle à distance comporte une autre dimension qui est celle de l'autonomie. L'éloignement physique, l'organisation du temps de travail spécifique et le recours aux NTIC imposés supposent une autonomie des télétravailleurs.

Dans le cas du télétravail, on observe une forme d'autodiscipline parfois plus pesante que les formes traditionnelles de contrôle qui s'appuyaient sur l'autorité et la présence physique des supérieurs hiérarchiques (Rey et Sitnikoff, 2006). Le télétravail conduit le salarié à un autocontrôle (Pontier, 2014, p 37). L'autocontrôle est une forme de contrôle intériorisé, et les travailleurs se transforment en individus autodisciplinés sans que

> **L'équilibre autonomie/contrôle est une question cruciale qui se pose au manager dans sa relation avec le managé en situation de travail hybride**

7 - Kaplan S., Engelsted L. & Lockwood K., (2018), "Unpackaging manager mistrust in allowing telework : Comparing and integrating theoretical perspectives". *Journal of Business and Psychology*, n°33, pp. 365-382.
8 - Gajendran R. S. & Harrison D. A. (2007), The good, the bad, and the unknown about telecommuting : Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences, *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
9 - Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie . *La Revue des Sciences de Gestion*, 265, 31-39.
10 - Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship ? *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4), 358.
11 - Felstead A., Jewson N. & Walters S. (2003), « Managerial control of employees working at home », *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), pp. 241-264.
12 - Fernandez, V., Guillot, C. et Marrauld, L. (2014) « Télétravail et « travail à distance équipé » : Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? ». *Revue française de gestion*, n°238, p.101-118

la direction ne l'ait explicitement exigé (Taskin et Tremblay, 2010).

L'équilibre autonomie/contrôle est donc une question cruciale qui se pose au manager dans sa relation avec le managé en situation de travail hybride.

4. Le télétravail : une nouvelle normalité partie intégrante de la culture d'entreprise ?

Le télétravail contraint lors des périodes de confinement de 2020 et 2021 a changé la perception du travail à domicile et les modalités de déploiement du télétravail se multiplient au sein des organisations. L'équilibre à trouver entre travail à domicile et travail sur site est une question individuelle, propre à chacun mais elle s'adresse aussi au manager en ce qui concerne le management d'équipe. Les collaborateurs attendent une optimisation du temps passé sur site et les managers doivent souvent convaincre de l'intérêt de travailler sur site. La principale rupture engendrée par le télétravail est en effet celle du cadre spatio-temporel (Lallé, 1999[13] ; Taskin, 2006).

De plus, l'hybridation facilite un bon équilibre vie personnelle/vie professionnelle, et reste apprécié des salariés non seulement pour sa souplesse dans la gestion des affaires professionnelles et familiales et parce qu'il favorise l'autonomie et une plus grande concentration.

En outre, on observe une acculturation au travail à distance, à domicile. Le télétravail est devenu une norme, un acquis comme dans les travaux de Laval et Dudezert. (2021)[14]. Le retour à la situation antérieure semble impossible. Le télétravail apparait désormais comme incontournable. Il s'agit d'un outil de motivation et d'attractivité, élément de la marque-employeur (Diard *et al.*, 2023).

> **La principale rupture engendrée par le télétravail est celle du cadre spatio-temporel.**

La notion de culture d'entreprise se lie donc à celle des organisations hybrides :

13 - Lallé B., (1999), « Nouvelles technologies et évolution de la dialectique contrôle/autonomie dans le secteur des services. Application au cas bancaire », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 31-32-33, p. 99-113.
14 - Laval F., Dudezert A. (2021), « Chapitre 2. La transformation digitale des modes de travail : du « crash test » au « new normal » », dans : Michel Kalika éd., *Les impacts durables de la crise sur le management*. Caen, EMS Editions, « Business Science Institute », pp. 39-62

Pour Thevenet (2015)[15], « *La culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise* ». Pour Godelier (2009), il s'agit de « *l'ensemble des principes, des représentations et des valeurs partagées par les membres d'une même société et qui organisent leur façon de penser et d'agir sur leur environnement et sur eux-mêmes, pour organiser leurs rapports, c'est-à-dire la société* » (p. 103). Le télétravail ne devient plus un sujet, les échanges professionnels par visio-conférence effacent la notion d'espace : les salariés sont joignables facilement, la question ne se pose plus se savoir qui est sur site ou non. Le manager doit maintenant réfléchir aux nouvelles modalités de gestion d'équipe qui alternent présentiel et distanciel.

Toutefois, un risque émergent apparait. En effet, une forme de télétravail de complaisance peut se mettre en place, en dehors des journées de télétravail formalisées. Certaines décident de faire du télétravail pour prolonger le week-end ou pour garder des enfants malades.

Il peut y avoir une forme de dérive qui se met en place, le télétravail peut devenir une forme de convenance personnelle et devenir une attitude opportuniste (Fréry, 2008)[16] questionnant aussi le risque d'accident du travail « à domicile ».

Cette attitude des individus pourrait nécessiter de mettre en place des sanctions et des procédures d'arbitrage en cas de conflits (Dameron, 2004)[17]. Les règles liées à l'hybridation doivent être régulièrement rappelées.

Ainsi, d'un point de vue managérial, le travail hybride, avec ses modalités présentielles/distancielles, devient la norme, il correspond à des promesses réciproques qui enrichissent voire complexifient la relation manager/managé.

Il s'agit désormais d'une valeur partagée, avec des rites et des usages. C'est une promesse de l'employeur qui répond à une attente forte des salariés concernant l'identité du collectif de travail et son sentiment d'appartenance.

15 - Thevenet M., (2015), La culture d'entreprise. *Presses Universitaires de France*, « Que sais-je ? », ISBN : 9782130731252.
16 - Fréry F. (2008), « Le contrôle de l'opportunisme dans les entreprises virtuelles » *Revue française de gestion*, n° 185, pp. 65 à 79
17 - DAMERON, S. (2004), « Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet », *M@n@gement*, vol. 7, no. 3, pp. 137-160.

02

Flexibilité de la relation d'emploi

Frédéricke Sauvageot

Directrice de la QVT du Domaine Immobilier et des Espaces de Travail, Orange

Le phénomène de « grande démission » observé principalement sur des actifs en milieu de carrière, un peu partout dans le monde, ou d'actifs projetant ou s'installant à plus de 80 km de leur lieu de travail, en 2021, y compris en France nécessite de s'interroger en quoi l'hybridation, a, ou pourrait avoir un impact sur la flexibilité de la relation d'emploi ?

Ce mouvement pourrait néanmoins avoir un impact pour les entreprises en ce qui concerne les coûts de recrutements liés au turnover ou ceux liés aux formations, sans oublier une réelle pression sur le management déjà fortement bousculés par ailleurs.

Selon un rapport Gartner, la « Grande démission » représente une opportunité

> **Les plus jeunes générations voient s'ouvrir des perspectives de choix plus larges que leurs aînés, allant vers des carrières plus étendues, moins linéaires.**

En effet, si les experts semblent unanimes sur le fait, qu'il n'est pas question de parler de « grande démission » pour la France, selon des chercheurs interrogés par l'AFP, la crise sanitaire a accéléré les envies de reconversion des salariés cherchant une meilleure rémunération, plus de considération et un épanouissement.[1]

pour les chercheurs de talents. En effet, le travail à distance a transformé la façon dont les entreprises font affaire.[2]

Le marché du travail vibre dans un contexte de Millennials en quête de sens, sans compter qu'avec la possibilité offerte de pouvoir travailler à distance,

1 - Source : Pas encore de « Grande démission » mais de réelles envies de changements pour les travailleurs – BFM Business – 19 Février 2022
2 - La « Grande démission » : une opportunité pour les chasseurs de têtes – Forbes – 20 Février 2022

les plus jeunes générations voient s'ouvrir des perspectives de choix plus larges que leurs aînés, allant vers des carrières plus étendues, moins linéaires. Cette tendance si elle se confirme pourrait avoir pour conséquence une véritable remise en question du modèle d'entreprise, alors même que la pyramide des âges s'inverse et que les Millenials qui revendiquent d'avoir des choix et en quelque sorte leur indépendance, représenteront d'ici peu près de 50% de la masse salariale.

L'ancrage du mode hybride semble bien, nous éloigner de la relation salariale d'emploi fordiste qui concernait trois configurations différentes : La relation salariale professionnelle qui correspond au recours à des expertises professionnelles, la stabilité de l'emploi, la relation salariale professionnelle et la flexibilité de marché . (Boyer-2001)[3]

La stabilité de l'emploi correspond à un contrat de travail à durée indéterminée (CDI). Pendant toute la durée du cycle de travail dans l'entreprise, il permet au salarié d'avoir un accompagnement pour monter en compétences, ou saisir des opportunités de mobilité interne, lui permettant même parfois de changer complètement de métier. La relation salariale professionnelle correspond au recours à des expertises professionnelles (expertises juridiques, comptables…). Enfin la flexibilité de marché correspond au recours à des contrats temporaires comme les contrats à durée déterminée ou à l'intérim. L'emploi temporaire, dans lequel les travailleurs sont engagés pour une période donnée, comprend les contrats conclus pour une durée déterminée, pour la réalisation d'une tâche ou d'un projet défini, le travail saisonnier ou le travail occasionnel, y compris journalier. Les données de l'OCDE nous permettent d'identifier une tendance globale à la progression continue de la part d'emplois temporaires dans le total de l'emploi salarié depuis 1980. En 2022, la part d'emplois temporaires dans l'emploi salarié s'élevait à 16,2% en France.

Ainsi pour 65% des jeunes interrogés, lors d'un sondage OpinionWay, considèrent que créer sa propre entreprise permet d'agir efficacement sur les sujets d'éthique, sociaux et environnementaux.[4] Selon ce même sondage, 47% des 18-30 ans manifestent l'envie de se lancer dans l'entrepreneuriat et de créer sa propre entreprise. Ainsi, les incertitudes de la crise sanitaire n'ont pas freiné les projets entrepreneuriaux.[5]

Ce qui pourrait expliquer dans le contexte sociétal post-pandémique, que le *freelancing* a augmenté de 92% depuis 2009, selon Eurostat, et l'année 2020 a battu tous les records avec presque un million d'entreprises créées. Le terme « *freelance* » est un anglicisme qui renvoie au travailleur indépendant, qui se distingue du salarié par le fait qu'il n'existe aucun lien de subordination entre lui et la société cliente. En effet, le principe du travailleur indépendant est de travailler en freelance pour différentes sociétés.[6]

Force est de constater que les GAFAM ne semblent plus faire rêver. La période de « l'âge d'or » du travail dans les entreprises de la Silicon Valley semble désormais révolue. C'est la remise en question d'un certain modèle, prônant des avantages en nature excentriques pour, maintenir constamment au travail les ingénieurs, voir même l'infantilisation des salariés et la mégalomanie de dirigeants, qui s'est accéléré avec l'accélération de la flexibilité de la relation à l'emploi.

Ce modèle laisse la place au travail à distance, au désir d'autonomie, et à davantage de sobriété, à un meilleur équilibre de vie, à un travail porteur de sens.

> **Le freelancing a augmenté de 92% depuis 2009. […] Force est de constater que les GAFAM ne semblent plus faire rêver.**

La flexibilité de la relation d'emploi pourrait donc impliquer la remise en cause de l'organisation du travail au sein de l'entreprise ou de la société, afin de s'adapter aux contraintes du marché et de continuer à attirer les talents. En effet, même si les questions d'argent restent un sujet important, une enquête de l'Institut Montaigne évoque que 42% des jeunes entre 18 et 24 ans déclarent choisir un travail principalement par passion, plutôt que pour des raisons pécuniaires.[7]

Selon Eric Doazan, psychologue et psychosociologue, la formule de « job qui a du sens » est primordiale pour une organisation solide. Selon lui, ce qui produit du « sens » c'est la rencontre entre le job

3 - N° 2001 — 14 DU RAPPORT SALARIAL FORDISTE À LA DIVERSITÉ DES RELATIONS SALARIALES Une mise en perspective de quelques recherches régulationnistes Robert BOYER CEPREMAP-CNRS-EHES
4 - Baromètre jeunes et création d'entreprise – OpinionWay pour France Active – 17 Février 2022
5 - Baromètre jeunes et création d'entreprise – OpinionWay pour France Active – 17 Février 2022
6 - Une population croissante de travailleurs très qualifiés se lance dans le travail indépendant par choix – Le Monde – 1 Mars 2022
7 - Source : Une jeunesse plurielle : enquête auprès des 18-24 ans – Institut Montaigne – Février 2022

et le salarié et pas le job en lui-même[8]. L'objectif serait alors de développer l'employabilité de chacun en imaginant des parcours professionnels non linéaires et libérateurs des potentiels.[9]

C'est certainement une des raisons aussi pour laquelle la situation géographique de l'entreprise (55%), la culture d'entreprise (42%) et les valeurs / l'éthique de l'organisation (37%) sont les éléments prioritaires examinés par les répondants avant d'accepter un poste.[10]

Ou encore la raison pour laquelle, certains séniors se dirigent vers le *slashing* par volonté d'épanouissement et de liberté sans attendre la retraite pour oser se lancer dans une nouvelle activité et ce même si le 56% taux d'emploi des 55-64 ans, en France, le plus faible que la moyenne de l'OCDE, les incite certainement à réinventer le dernier quart de leur vie professionnelle, tel qu'ils n'auraient pas osé l'imaginer ou s'y projeter auparavant. Les *slashers* conjuguent le travail pluriel, et peuvent jongler entre différentes activités ou jobs.

Parfois appelés « multi–potentiel » en raison de leur capacité à s'adapter facilement à de nombreux environnements. Cette tendance du *slashing* se multiplie encore plus chez les plus jeunes, ce qui crée un décalage entre un monde du travail qui prône l'hyperspécialisation et les aspirations personnelles des salariés désireux de s'ouvrir au monde et de développer leur plein-potentiel. Cette tendance poussée par la flexibilité de la relation à l'emploi semble bien faire partie des courants de signaux faibles à observer pour l'avenir, pouvant être susceptible d'apporter une modification en profondeur des codes traditionnels du travail. A savoir moins ou fin des carrières linéaires, carrière ne rimant plus forcément avec employeur unique.

> **Cette tendance du slashing se multiplie chez les plus jeunes, ce qui crée un décalage entre un monde du travail qui prône l'hyperspécialisation et les aspirations personnelles des salariés désireux de s'ouvrir au monde et de développer leur plein-potentiel.**

Il est encore trop tôt pour faire une conclusion hâtive. Ce que nous pouvons dire avec assurance, c'est que les entreprises sont conscientes des enjeux, des risques et des nouveaux défis que représente la mutation du travail dont découle la flexibilité de la relation d'emploi. Pour pourvoir aux futurs recrutements, les entreprises commencent à adapter leurs offres et accompagnent l'évolution de leurs collaborateurs afin de répondre à leurs attentes aussi bien professionnelles que personnelles. Elles voient dans cette transformation, également des opportunités de nouveaux talents pour les recruteurs, comme recruter inclusif.

La flexibilité de la relation d'emploi pousse donc vers une quête de cohérence qui nous anime tous et bouscule nos organisations traditionnelles, c'est une opportunité de changement pour les entreprises pour lesquelles il devient cruciale d'être en phase avec les attentes des salariés. Face à ces évolutions l'entreprise se transforme vers un modèle apprenant. Elle devient un lieu intergénérationnel qui décloisonne et ouvre les esprits cassant les stéréotypes et favorisant la diversité et l'inclusion.

8 - Qu'est-ce qu'un job qui a du sens ? Episode 1 : le psychologue – Alliancy – 07 Février 2022
9 - L'avenir du travail ? – Bain & Company - Janvier 2022
10 - Etude Attract the Future – TBWA Corporate – Juin 2021

03

Hybridation du travail : objet et contexte du dialogue social

Pauline de Becdelièvre
Maîtresse de conférences,
École normale supérieure Paris-Saclay

Christelle Havard
Professeure associée,
Burgundy School of Business

Introduction

Le travail hybride, entendu comme une forme d'organisation du travail combinant des moments de présentiel sur le site de l'employeur et de distanciel dans un autre espace (travail à domicile ou flex-office) et nécessitant ou non le recours aux technologies de l'information (Autissier, 2022[1] ; Eurofound 2023[2]) modifie substantiellement les modalités d'exercice du travail. En effet, cette organisation du travail combine de manière différente les éléments d'exercice du travail : physiques (l'espace, l'outil), temporels (la durée, le moment et la fréquence), virtuels (mobilisation des technologies de l'information et de la communication) et sociaux (rapport au travail et rapport entre les travailleurs) (Cabrita et Eiffe, 2023, Eurofound). Considérée comme un processus de transformation du travail, l'hybridation du travail modifie également le dialogue social (ou le dialogue sur le travail) rassemblant les processus au cours desquels les employeurs (et leurs représentants) et les salariés (et leurs représentants) échangent sur les modalités du travail et négocient des règles de gestion du travail.

L'hybridation du travail conduit en effet les acteurs du dialogue social à poser de nouvelles questions (répartition des temps, des espaces, conditions de mobilisation des ressources, ...) et à échanger sur ces dernières, voire à négocier. L'hybridation nécessite d'articuler à la fois la distanciation mais aussi le maintien du présentiel (Taskin dans Hansez, Taskin et

1 - Autissier D. (2022). Des organisations hybrides en mouvement. La nouvelle donne du travail. Question (s) de management, (3), 67-73.
2 - Eurofound. (2023). Hybrid work in Europe : Concept and practice, Eurofound.

Thisse, 2021[3]) et de négocier un cadre à cette articulation (Devos et Taskin dans Bellini et De Carvalho 2022[4]). L'hybridation est ainsi un objet du dialogue social.

Mais l'hybridation modifie également le contexte dans lequel s'exerce le dialogue social. Ainsi en est-il de la période de crise sanitaire qui a amené les acteurs du dialogue social à organiser leurs échanges selon de nouvelles modalités. Les représentants des salariés ont organisé différemment leur propre travail syndical au sein de leur organisation et dans leur lien avec les salariés. Et les modalités de dialogue entre représentants des salariés et employeurs ou directions ont aussi dû combiner des situations de présentiel et de distanciel.

Une certaine hybridation du travail existait avant la crise sanitaire mais celle-ci a, pendant les périodes de confinement en particulier, rebattu les cartes de la répartition entre télétravail et travail sur site (Didry, Giordano et Cartron, 2022[5]) et la manière de considérer le travail à distance et en présence, et leur articulation. En situation de crise sanitaire, le télétravail était plutôt subi (Erb et Reynaud, 2021[6], cité par Haute 2023[7]). Sa mise en place à marche forcée a conduit les acteurs du dialogue social à appréhender le travail hybride sous un autre angle. Dans ce contexte de crise sanitaire, il s'agissait de définir un cadre pour l'exercice du travail dans l'urgence en faisant voler les règles existantes (Bellini et De Carvalho, 2022). Dans un contexte post-crise, le dialogue social sur l'hybridation se pose dans des termes différents : les négociations s'opèrent à froid et après une expérience éventuellement vécue dans l'entreprise ou dans d'autres entreprises. Au-delà de la crise sanitaire, le dialogue sur l'hybridation du travail et en mode hybride s'est opéré ces dernières années dans un contexte de mise en place et d'appropriation des nouvelles instances de représentation du personnel issues des ordonnances de 2017 (Didry, Giordano et Cartron, 2022[8] ; Michelon, 2022[9]). Ceci a donc permis aux acteurs du dialogue social d'expérimenter de nouvelles manières d'agir et d'interagir.

Nous proposons quelques réflexions sur la manière dont les acteurs des relations sociales ont considéré l'hybridation du travail ces dernières années (avant, pendant et après la crise sanitaire), à la fois comme un objet du dialogue social et comme un élément de contexte qui impacte la manière dont s'opère le dialogue social. Notre analyse se situera à la fois au niveau sectoriel (fédération) et au niveau de l'entreprise. Elle s'appuie sur des travaux de recherche menés par le premier auteur au moment du premier confinement et à la suite de la crise sanitaire[10] et sur une revue de littérature sur le sujet.

L'hybridation du travail, objet (ancien ou nouveau) du dialogue social

Si le télétravail a fait l'objet de négociations entre les partenaires sociaux à l'échelle européenne et en France au début des années 2000, celui-ci a été considéré différemment suite à la crise sanitaire dans une perspective plus large d'hybridation du travail et de généralisation de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

Au niveau européen, l'accord-cadre sur le télétravail signé le 16 juillet 2002 a posé les bases du télétravail dans plusieurs pays membres. Pendant de nombreuses années, cet accord autonome a fait référence jusqu'à ce que les partenaires sociaux européens reconsidèrent les conditions du télétravail à la lumière de la numérisation de l'économie. Ainsi, dans leur accord-cadre du 22 juin 2020, les partenaires sociaux européens ont souligné l'impact de la numérisation de l'économie sur l'organisation du travail, et notamment sur le télétravail[11].

Après la crise sanitaire, les institutions européennes et les partenaires sociaux ont souhaité mettre à jour cet accord. Un nouvel accord-cadre interprofessionnel est ainsi en préparation. Dans plusieurs secteurs, les partenaires sociaux élargis-

3 - Taskin L, « Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid » dans Taskin, L., Thisse, J. F., & Hansez, I. (2021). Télétravail : Solution d'avenir ou boom éphémère. *Regards économiques*, 164, 13-17.
4 - Bellini S., De Carvalho D. (2022). Le déploiement du télétravail à grande échelle : étude exploratoire des régulations sociales à l'œuvre. *Innovations*, 68, 105-134.
5 - Didry C., Giordano D., Cartron D.(2022), Le travail à l'épreuve du covid - 7 portraits sectoriels à la lumière des relations professionnelles, Rapport pour la DARES suite l'appel à projet Appel à Projets « Quels impacts de la crise sanitaire lié à la Covid-19 sur le marché du travail ? » Convention n° CIF 2021-004
6 - Erb L.-A., Reynaud F.-P. (2021), « Les conséquences de la crise sanitaire sur les relations de travail », *Revue de la régulation*, n° 29.
7 - Haute Tristan (2023) « 8. Travail à distance, distance aux syndicats ? Le cas du télétravail », Claudia Senik éd., Le travail à distance. Défis, enjeux et limites. *La Découverte*, 2023, pp. 149-164. https ://www.cairn.info/le-travail-a-distance--9782348079481-page-149.htm
8 - Didry C., Giordano D., Cartron D.(2022), Le travail à l'épreuve du covid - 7 portraits sectoriels à la lumière des relations professionnelles, Rapport pour la DARES suite l'appel à projet Appel à Projets « Quels impacts de la crise sanitaire lié à la Covid-19 sur le marché du travail ? » Convention n° CIF 2021-004
9 - Michelon A.(2022) Quelle mise à l'épreuve des comités sociaux et économiques en période de crise ?, *Revue de l'IRES*, N° 107-108, 2022/2-3.
10 - Les données utilisées sont issues d'un travail de recherche du premier auteur au moment du premier confinement. Plusieurs entretiens (15) ont été réalisés avec des responsables RH et des délégués syndicaux dans le cadre d'une recherche sur le sens du travail au moment de la crise Covid-19 puis un an après sur une autre recherche.
11 - Cet accord a été transposé dans le droit français avec l'Accord National Interprofessionnel du 26/11/2020.

sent leur réflexion au travail hybride (voir encadré 1). Ainsi les partenaires sociaux du secteur des télécommunications ont défini ses principes directeurs dans une déclaration commune en juin 2023[12].

12 - "Nous, partenaires sociaux du secteur des télécommunications, soulignons l'importance de maintenir le dialogue social, la négociation collective et les droits syndicaux collectifs dans un contexte de travail à distance. Nous soulignons également l'importance de garantir aux travailleurs à distance un accès égal à l'information syndicale et nous nous engageons à assurer une bonne communication entre les travailleurs à distance et les syndicats" (traduit par nous). Site de UniGlobal Union https ://www.uni-europa.org/news/remote-work-telecoms-joint-statement/

Débats sur le travail hybride dans les pays membres de l'Union Européenne

Eurofound (2023) a mené récemment une analyse des différents débats menés sur le travail hybride par les partenaires sociaux dans différents pays membres. Il en ressort que les acteurs du dialogue social sont d'accord sur la nécessité d'encadrer le travail hybride en fort développement mais divergent sur la forme de cet encadrement. Les organisations syndicales souhaitent qu'une législation soit mise en place sur les risques associés au travail hybride, notamment sur la santé des travailleurs, sur la sécurité, les droits et les obligations respectifs dans ce domaine. Quand les représentants des employeurs sont plus favorables à une forme flexible de contractualisation au sein des entreprises. Des débats ont aussi eu lieu sur les modalités du travail hybride, notamment sur l'agencement de l'environnement physique du travail et sur la prise en charge des coûts associés ou sur l'accès à la formation des salariés en situation de travail hybride et de leurs managers.

> **Dans les pays de l'Union Européenne, les acteurs du dialogue social sont d'accord sur la nécessité d'encadrer le travail hybride en fort développement mais divergent sur la forme de cet encadrement.**

En France, le télétravail a fait l'objet d'un accord national interprofessionnel signé le 19 juillet 2005 intégrant les éléments de l'accord cadre européen de 2002. La crise de la Covid-19 n'a pas été une révélation pour négocier l'hybridation du travail. En effet, la négociation sur l'usage du téléphone portable au domicile ou encore l'ordinateur professionnel pendant les vacances avaient fait l'objet de plusieurs négociations avec les syndicats. En 2015, les deux principales organisations syndicales représentant les cadres (UGICT et CFDT-Cadres) avaient exprimé leur souhait d'un cadre réglementaire pour dénoncer les dérives du télétravail (Bonnafous *et al.*, 2015[13]).

Si la négociation de l'hybridation avait déjà été menée dans plusieurs entreprises, la crise Covid-19 a toutefois été un accélérateur de la négociation (Giotto et Thoemmes, 2022)[14] à plusieurs niveaux. Premièrement, elle a obligé certaines entreprises réfractaires à ces nouveaux modes de travail à devoir les négocier. Étant contraintes par la situation de crise, les entreprises n'ont pu que se mettre en ordre de marche pour négocier. Ainsi entre 2020 et 2021, s'est produit une augmentation significative de la négociation des accords de télétravail : « 4 070 accords d'entreprise portant sur le télétravail ont été signés en 2021 soit 10 fois plus qu'en 2017 » (et près de 2000 en 2020) (Pesenti, 2022[15] ; 2023[16]).

Deuxièmement, les accords déjà existants n'étaient pas suffisants tant sur le fond que sur la forme. Le nombre de jours de télétravail était très faible et l'hybridation annoncée était en fait pratiquement absente. « *Nous avions un accord qui avait été signé mais franchement il était tellement court et mal fait qu'il était pratiquement inapplicable. On avait une base mais franchement pas adaptée* » (DS CFDT).

Troisièmement, la crise Covid-19 a élargi l'objet de la négociation à l'hybridation du travail. Si au départ, les entreprises étaient dans une logique de contrôle pour s'assurer que leurs salariés en télétravail étaient bien en train de travailler, une inversion de la négociation est apparue. Les entreprises ont cherché à prendre en compte les besoins des salariés afin de les aider à articuler ce travail à distance au travail présentiel.

13 - Bonnafous P, de la Foye A., Desbois D., Fiorelli C. (2015). *La négociation du télétravail dans la Fonction publique et ses implications pour les agents de l'INRA*. November 2015 Terminal DOI :10.4000/terminal.1175.
14 - Giotto, Timo, et Jens Thoemmes. « La négociation du télétravail : dynamique, variété et fragilité », Négociations, vol. 38, no. 2, 2022, pp. 35-53.
15 - Pesenti M. (2022), Les accords d'entreprise portant sur le télétravail : quels usages durant la crise sanitaire ? DARES Analyse, N°57, Novembre 2022.
16 - Pesenti M. (2023), La négociation collective d'entreprise en 2021 Regain de dynamisme après la crise sanitaire, juin 2023, 33, DARES Résultats.

L'encadrement de l'hybridation du travail par le dialogue social s'est donc construit progressivement à partir des négociations sur le télétravail puis s'est enrichi de l'expérience de ses applications accélérées par la crise sanitaire.

Hybridation du travail : un nouveau fonctionnement interne et des relations avec les salariés transformées

Si l'hybridation a conduit les entreprises à négocier des accords, elle a également transformé le fonctionnement interne des syndicats et la relation qu'ils peuvent avoir avec les salariés.

> **L'engagement syndical auparavant était très exigeant en investissement de temps et de déplacement. Le travail hybride a permis aux élus de mieux répartir leur temps de travail et de limiter certains déplacements chronophages.**

Un nouveau fonctionnement interne des syndicats

Tout d'abord, une fracture apparaît au sein des syndicats entre ceux qui maîtrisent les outils digitaux et savent se les approprier et ceux pour qui le contact physique est essentiel et rencontrent des difficultés avec le distanciel. « *On a des profils différents. Des gens très à l'aise et des anciens pour qui le journal papier est toujours mis en valeur* » (DS CFE-CGC).

Ensuite, il a permis aux syndicats d'avoir une plus grande flexibilité et de limiter les difficultés liées aux réunions en présentiel. L'engagement syndical auparavant était très exigeant en investissement de temps et de déplacement. Le travail hybride a permis aux élus de mieux répartir leur temps de travail et de limiter certains déplacements chronophages. « *C'est plus simple aujourd'hui car je fais des réunions à distance et donc j'ai plus de temps pour certains dossiers* » (DS CFTC).

L'hybridation a aussi fait évoluer la communication interne dans les syndicats. Les échanges sont plus fluides et rapides. Néanmoins, cela peut entraîner des incompréhensions rapidement et créer des conflits internes. « *Cela peut être trop rapide et créer des problèmes qu'on aurait pu maîtriser avant* » (DS CFDT).

Enfin, l'hybridation a permis à certains collectifs autonomes de s'organiser. L'absence de contact direct avec des syndicats ou le sentiment de certains salariés de ne pas être écoutés ont conduit plusieurs collectifs à se créer que ce soit de manière pérenne ou épisodiquement. Par exemple, le collectif national ASCT de la SNCF a évoqué en décembre 2022 plusieurs revendications des salariés sans être liés à un syndicat[17].

Les relations avec les salariés : une adaptation nécessaire des syndicats face à l'hybridation

L'hybridation transforme aussi la relation entre les salariés et les syndicats. Celle-ci est plus complexe à plusieurs niveaux. Aux interactions physiques très fortes auparavant, **les relations à distance doivent désormais se construire**. « Le télétravail a conduit de fait à un éloignement entre représentant.es et salarié.es. De ce fait, aux interactions habituelles sur le temps et l'espace de travail se sont substitués des échanges réalisés à distance et plus formalisés qui font perdre le lien plus spontané avec le terrain. » (Dupuy et Simha 2021[18], p.4). Dans certains cas, la distance conduit certains élus à ne plus jamais voir une partie des salariés. « *Je suis en télétravail 3 jours par semaine. Je ne croise plus certains salariés maintenant car ils viennent sur site quand je ne suis pas là. Entretenir le lien c'est vraiment compliqué. On n'est pas là quand ils ont besoin de nous.* » (DS CFDT).

Cette distance physique peut conduire les salariés à ne plus penser à solliciter les syndicats. Si certains avaient commencé à prendre l'habitude d'échanger uniquement par mail ou via des plateformes d'échanges, l'hybridation du travail accroît ces disparités « *Je ne contacte pas les syndicats. Je ne sais même pas vraiment comment faire* » (Témoignage de salarié).

A cette première difficulté liée à la distance s'ajoute une difficulté liée à l'âge et à l'appropriation des outils. Les « *juniors* » ont pris l'habitude d'échanger via les outils digitaux et savent rapidement contacter les syndicats si besoin. Or pour les séniors, cette habitude n'est pas toujours bien installée. A double titre, les syndicats ayant une moyenne d'âge élevée peuvent rencontrer des difficultés pour utiliser les outils digitaux mis à leur disposition. « *Les salariés utilisent plein d'outils et nous on est souvent à la traine* » (DS CGT).

La difficulté à communiquer auprès des salariés via les outils digitaux est la deuxième identifiée. Elle s'explique par les réticences des directions de donner

17 - https ://www.tf1info.fr/societe/greve-de-trains-a-la-sncf-pour-noel-et-fin-d-annee-le-collectif-asct-ce-mouvement-ne-sur-facebook-qui-echappe-aux-syndicats-2242670.html
18 - Dupuy C. & Simha, J. (2021). Le dialogue social en entreprise en temps de pandémie. Connaissance de l'emploi, 176.

accès facilement aux représentants des salariés la possibilité d'échanger rapidement avec les salariés. La législation imposait des locaux mais les règles sur l'accès aux outils numériques étaient plus contraignantes. Plusieurs directions ont tenté de restreindre l'envoi de mails ou encore limiter les espaces de dialogue. « *On avait le droit d'envoyer un mail par mois. C'était ridicule. Surtout qu'on sait bien que si on envoie trop, personne ne va les lire. Il fallait revoir toute la manière de communiquer* » (DS CFTC)

> **Les modifications liées à l'hybridation conduisent les syndicats à négocier différemment avec la direction.**

Une troisième difficulté concerne particulièrement **la création d'un lien avec les nouveaux entrants en tant que salariés**. Si la relation syndicale avec les salariés s'était créée avant la crise sanitaire, l'intégration de nouveaux salariés est un réel défi pour les syndicats. « *Les salariés nous connaissaient et savaient nos noms. Aujourd'hui les nouveaux ne nous connaissent pas et ne savent même pas qu'on existe. Les jeunes fonctionnent entre eux et on arrive pas à les toucher* » (DS UNSA).

Toutes ces difficultés ne doivent pas cacher les opportunités qu'offre l'hybridation pour la relation entre syndicats et salariés. Les salariés rencontrent pour certains des difficultés à travailler en hybride (manque de moyen ou inadaptation des outils) ce qui les conduit à solliciter les syndicats. Ainsi, « *36,7% des télétravailleurs ayant fait l'expérience de difficultés techniques ont sollicité l'avis ou le soutien d'un représentant du personnel contre 25,6% des télétravailleurs n'ayant pas fait état de telles difficultés* » (Haute 2023, p.161).

Hybridation du travail et acteurs du dialogue social : des formes de négociation transformées

Ces modifications liées à l'hybridation sur les modes de fonctionnement des syndicats et sur leurs relations avec les salariés transforment aussi les modalités du dialogue entre syndicats et direction.

Trois grandes modifications de la relation entre les syndicats et les directions ont été révélées depuis la mise en place de l'hybridation. **La communication entre** les acteurs est la première modification majeure. Cette transformation s'illustre par la perte de la spontanéité des échanges. « *Le problème c'est qu'on perd totalement l'instantanéité quand on demande la parole chacun notre tour… Je vais devoir répondre à un sujet qui a été abordé 4 interventions avant…* » (Délégué syndical). Ensuite, la communication est limitée par l'absence de contact physique. « *Avec la visio, vous perdez tout le côté gestuel, le verbal, vous jugez mal les réactions. Vous voyez mal ceux qui ne sont pas d'accord, comment les arguments sont reçus et ça, c'est assez compliqué à gérer* » (Responsable Relations sociales).

La deuxième modification concerne le rapport au temps. Les délais se sont raccourcis sur certains points. « *On a accéléré les délais car maintenant on regarde tout à distance. C'est mieux mais on est un peu contraint* » (DS CFDT). Les réunions sont également plus courtes et beaucoup plus séquencées. Une double négociation peut alors se faire entre ceux qui sont présents et ceux à distance. « *Le distanciel et le présentiel c'est compliqué. Il faut négocier avec ceux qui sont présents puis on recommence avec ceux qui sont loin.* » (Direction RH).

La troisième transformation du dialogue social est la relation entre les différents acteurs. Un apaisement est possible grâce à la présence de certains acteurs et d'autres à distance « *Ceux qui veulent faire avancer le dialogue social sont bien présents et les autres à distance sont moins actifs. On a de meilleures relations et on avance vite.* » (Direction Industrie). La théâtralité des acteurs est aussi transformée. En étant à distance, les syndicats ne peuvent plus faire des éclats de voix ou partir en claquant la porte. Les échanges sont apaisés et de nombreux conflits sont résolus rapidement. « *C'est sûr que faire un discours pendant une heure en visio c'est compliqué. On va plus vite à l'essentiel.* » (DS CGT). A contrario, dans plusieurs situations, la relation entre les acteurs peut se durcir. Plusieurs conflits apparaissent et échappent aux acteurs du dialogue social. « *Je suis connectée avec mes équipes et très rapidement j'ai le retour du terrain. S'ils ne sont pas d'accord, je peux changer d'avis rapidement.* » (DS CGT). Les acteurs peuvent rapidement se déconnecter des applications et couper la discussion. Le présentiel semble alors aider les acteurs à identifier rapidement des désaccords et éviter une escalade.

Face à ces conflits, plusieurs solutions sont adoptées par les directions et les syndicats. La préparation plus importante des réunions est mise en avant. Ensuite, les directions font le choix d'échanger avec les acteurs clés et de limiter les échanges avec ceux qui n'ont pas de poids. Une centralisation des échanges

apparaît. Enfin, les organisations syndicales tentent d'avoir des spécialistes sur certains sujets pour être plus réactives. « *On cherche à avoir des vrais spécialistes pour pouvoir très vite réagir.* » (DS CFTC)

Conclusion

L'hybridation a transformé le dialogue social tant dans sa forme (manière de négocier) que dans son fond (thèmes de négociation, acteurs et relations entre eux). Le questionnement abordé fut et est encore un challenge important pour les entreprises. La complexité et l'hétérogénéité qui y sont associées rendent encore plus nécessaire le dialogue (la confrontation constructive) entre les acteurs des relations sociales (côté direction et côté salariés).

A cette première nécessité de poursuivre un dialogue social constructif, une ouverture auprès des managers semble indispensable. Ces derniers étant fortement concernés par la mise en place de l'hybridation, les acteurs du dialogue (les représentants des salariés et la direction) doivent associer les managers au processus (en amont ou en aval) pour prendre en compte les spécificités et les difficultés de l'hybridation. Ils doivent pouvoir être consultés en amont pour contribuer au diagnostic préalable des besoins et des contextes de travail et en aval pour décliner les modalités des accords. Ceci est ainsi l'occasion de nourrir ou d'enrichir le lien fonctionnel entre les responsables RH et les managers. Par extension, les représentants de proximité, voire les salariés (dans une logique participative) doivent aussi pouvoir être associés à la mise en œuvre des accords d'hybridation. Ceci peut permettre d'améliorer l'articulation des niveaux de dialogue, le dialogue institutionnalisé conduisant à la négociation des accords et le dialogue de proximité contribuant à modeler les pratiques de travail. Une appropriation de cette problématique d'hybridation du travail par les différents acteurs du dialogue social pourrait aussi éviter l'apparition de collectifs autonomes qui peuvent être une menace pour les syndicats mais aussi les directions.

L'hybridation apparaît donc aujourd'hui comme une opportunité importante de renouveler le dialogue social. Souhaitons que les différents acteurs puissent s'en saisir.

04

Communication digitale sur l'hybridation du travail

Nadr El Hana

Maitre de conférences,
IAE Paris Sorbonne Business School

Les méthodes de travail ont subi une métamorphose suite à la pandémie. Une étude récente menée par Ring Central[1] et Ipsos en 2021 a révélé que 62% des gestionnaires français soutiennent le télétravail, considérant désormais le travail à distance comme une norme à adopter. Ce changement nécessite une communication efficace, à la fois interne et externe.

La mise en œuvre réussie du télétravail requiert la mise en place d'une communication digitale interne unifiée, également connue sous le nom d'UCaaS[2]. Cela améliore non seulement la productivité et le confort des employés, mais favorise également une transmission fluide des informations au sein de l'organisation. C'est une passerelle numérique qui connecte les équipes, peu importe leur localisation physique.

Cependant, les implications de cette transition dépassent les aspects techniques. En plus de déployer ces nouvelles méthodes, il est essentiel pour l'entreprise de les expliquer en interne et en externe. La communication autour de l'hybridation du travail devient donc primordiale pour mettre en avant les avantages et les retombées positives de ce changement.

Grâce aux outils digitaux, les entreprises disposent de plusieurs leviers pour illustrer les bienfaits et le rôle central de l'hybridation du travail. Dans les pages suivantes, nous explorerons ces opportunités, mettant en lumière leur potentiel pour informer et engager.

1. Mise en place d'un plan de communication interne et externe :

1.1. Communication digitale interne :

Exploitation des plateformes collaboratives : Nous plongeons dans l'univers des outils digitaux tels que les intranets d'entreprise et les espaces de travail virtuels pour optimiser la fluidité et la simplicité

1 - https ://www.ringcentral.com/fr/fr/blog/x
2 - L'UCaaS, pour Unified Communications as a Service

des échanges au sein de l'équipe. À l'ère actuelle, grâce aux tableaux blancs interactifs et aux brainstormings, les idées et les fichiers deviennent aisément accessibles et partageables entre tous les membres de l'équipe. Cette démarche favorise une communication transparente et renforce la collaboration, tout en garantissant que chaque collaborateur puisse consulter et contribuer aux contenus de manière harmonieuse.

Exploitation des réseaux sociaux d'entreprise : Un réseau social d'entreprise (RSE) constitue une communauté rassemblant des individus et des entités, connus sous le nom de membres, liés par une plateforme accessible exclusivement à la communauté elle-même. Divers RSE sont disponibles, parmi lesquels émergent Talkspirit[3], Workplace[4], Jamespot[5] ou encore Yammer[6], développé par Microsoft. Ces plateformes deviennent les espaces digitaux où la collaboration et la communication fusionnent pour façonner un environnement propice à l'interaction et à l'innovation au sein de l'entreprise. Ces réseaux sociaux permettent de communiquer facilement et instantanément sur l'hybridation du travail.

> **À l'ère actuelle, grâce aux tableaux blancs interactifs et aux brainstormings, les idées et les fichiers deviennent aisément accessibles et partageables entre tous les membres de l'équipe.**

Webinaires et réunions virtuelles : L'adoption d'une approche de travail hybride engendre invariablement un changement durable dans nos méthodes de travail. Cela nécessite l'élaboration et la planification de nouveaux rituels de travail, à la fois individuels et collectifs, adaptés à cet environnement émergent. Les webinaires et réunions virtuelles jouent un rôle crucial dans la communication sur l'hybridation du travail en préservant la connexion entre les collaborateurs œuvrant à distance et sur site.

Quelques exemples d'outils et plateformes collaboratifs :

- **Intranet 2.0** : Un outil interne de pointe qui catalyse les échanges entre les membres de l'équipe. Priorisez une solution intranet avec une version mobile afin que chaque collaborateur puisse demeurer branché sur les actualités en temps réel, directement depuis son dispositif préféré.

- **Messagerie collaborative dans le cloud** : Imaginez un Microsoft Teams[7] qui non seulement réduit la nécessité de déplacements, mais qui également harmonise les réunions grâce à des conférences vidéo fluides. Échangez en mode virtuel avec une efficacité sans précédent.

- **Partage de fichiers sur le nuage** : Des outils tels que Drive[8] et Dropbox[9] révolutionnent la façon dont les collaborateurs travaillant sur un même projet partagent des fichiers. La synchronisation transparente des documents accélère les processus de collaboration.

- **Espace vidéo immersif** : Les vidéos, indéniablement plébiscitées, s'imposent comme un levier pour maximiser l'engagement en interne et externe. Intégrer des vidéos dans la communication sur l'hybridation que ce soit depuis YouTube ou vos propres créations, ajoute une dimension enrichissante à la communication interne.

- **Tableaux collaboratifs nouvelle génération** : Des outils conçus pour cristalliser les idées. Ils s'adaptent à différents contextes, du brainstorming aux réunions en passant par la cartographie mentale et les flux de travail agiles. Miro[10], ConceptBoard[11] et Mural[12] incarnent des tableaux collaboratifs d'une intuitivité remarquable, stimulant une collaboration d'équipe plus aboutie.

1.2. Communication digitale externe :

Exploitation des médias sociaux : À l'aube de la révolution digitale, les métiers et les processus RH suivent une trajectoire de digitalisation marquée par une présence accrue sur les médias sociaux. Cette présence vise à renforcer la marque employeur, dont les objectifs essentiels se résument en trois verbes-clés : attirer, retenir et fidéliser. Ainsi, le développement de sa marque employeur se révèle être la pierre angulaire pour la rétention des talents et l'assurance d'une implication soutenue des équipes. La réussite d'une intégration harmonieuse du travail hybride engendre une nette amélioration de la fidélité, de l'attractivité et de la compétitivité, aussi bien en interne qu'en externe. En effet, il est révé-

3 - https ://www.talkspirit.com/
4 - https ://fr-fr.workplace.com/
5 - https ://www.fr.jamespot.com/
6 - https ://www.yammer.com/

7 - https ://www.microsoft.com/fr-fr/microsoft-teams/
8 - https ://www.google.com/intl/fr/drive/
9 - https ://www.dropbox.com/fr/
10 - https ://miro.com/fr/
11 - https ://conceptboard.com/
12 - https ://www.mural.co/

lateur que 64% des dirigeants estiment que l'adoption du travail hybride favorise l'attraction et la fidélisation des talents[13]. Cela souligne l'importance croissante de mettre en avant cette approche dans la stratégie de communication de la marque employeur.

> **La présence des entreprises sur les médias sociaux vise à renforcer la marque employeur, dont les objectifs essentiels se résument en trois verbes-clés : attirer, retenir et fidéliser.**

Les équipes des ressources humaines et du marketing, en charge du contenu, doivent mettre en avant cette transformation via les médias sociaux pour façonner leur image de marque. La communication autour du travail hybride s'exprime notamment à travers des publications abordant ce thème sur diverses plateformes comme LinkedIn et X (anciennement Twitter), largement consultées par les employés, les actionnaires, les partenaires, les clients, les fournisseurs et les potentiels candidats. Un aspect essentiel consiste à encourager les collaborateurs à partager leurs expériences en tant que membres de l'équipe sur les réseaux sociaux, en créant des publications authentiques qui illustrent l'essence même du travail hybride et ses avantages. En particulier, LinkedIn se profile comme une vitrine idéale pour mettre en lumière la manière dont le travail hybride contribue à une culture d'entreprise épanouissante et à une productivité équilibrée, tandis que Twitter, devenu X, offre une plateforme concise pour des anecdotes inspirantes et des faits marquants liés à cette transformation progressive du mode de travail.

Blogs

Contenus en ligne : Élaborez des blogs, articles, témoignages ou interviews dans le but d'informer les parties prenantes externes sur les bénéfices de l'hybridation du travail et son impact sur la culture d'entreprise. Mettez en avant de manière explicite les initiatives concrètes entreprises par votre organisation. N'hésitez pas à diffuser ces contenus à travers divers médias afin d'améliorer la réputation et la visibilité de votre entreprise. Des géants tels que Publicis[14], Renault ont massivement communiqué sur la possibilité de travailler à distance depuis l'étranger, en mettant en avant ces opportunités à travers des articles diffusés chez des éditeurs de grande influence qui génèrent un Trafic (nombre de visiteurs) important.

Quelques astuces pour aborder l'hybridation du travail de manière efficace sur LinkedIn :

- **Optimisation de votre page LinkedIn** : Créez et maintenez une page active. N'hésitez pas à partager les publications de vos collaborateurs, en mettant particulièrement en avant leur perception du travail hybride au sein de l'entreprise.
- **Trouver le bon ton** : Assurez-vous que le ton que vous adoptez est en ligne avec la charte éditoriale tout en étant authentique, reflétant ainsi la véritable voix de votre entreprise.
- **Variété des formats et des sujets** : Expérimentez différents formats, qu'il s'agisse de publications traditionnelles ou de vidéos. Vous pouvez aborder des sujets variés tels que les portraits de collaborateurs ou la dynamique interne au sein de l'organisation. Par exemple, partagez des histoires sur la façon dont vos équipes collaborent à distance et les outils qui facilitent cette transition.
- **Transformez vos collaborateurs en ambassadeurs** : Identifiez des ambassadeurs au sein de votre équipe qui peuvent régulièrement évoquer le thème de l'hybridation du travail sur les médias sociaux. En échange, expliquez-leur l'importance de cette communication pour renforcer leur propre image de marque personnelle et leur employabilité.

2. Évaluation de l'impact de la communication digitale sur l'hybridation de travail :

La mise en place d'une stratégie digitale ne se limite pas à son déploiement, mais inclut également une évaluation rigoureuse de ses résultats. Les organisations ont la possibilité d'utiliser plusieurs indicateurs clés de performance (KPI) pour obtenir une vision objective de l'engagement des employés, de l'appréciation des messages par les parties prenantes externes et de l'efficacité globale de la communication.

13 - Baromètre Télétravail et Organisations hybrides 2022 de Malakoff Humanis : étude de perception menée auprès de 1 602 salariés (recueil par Internet) et 451 dirigeants (recueil par téléphone) d'entreprises du secteur privé (d'au moins 1 salarié) du 1e au 31 décembre 2021.

14 - https ://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/chez-publicis-un-salarie-peut-choisir-son-lieu-de-teletravail-a-l-etranger-parmi-100-destinations

Voici quelques exemples de métriques essentielles à considérer :

- **Taux d'engagement interne** : Il s'agit du taux de participation au sein des plateformes de communication internes telles que les espaces virtuels collaboratifs et les forums en ligne.
- **Analyse des médias sociaux** : Pour mesurer l'impact des messages relatifs à l'hybridation du travail, l'entreprise peut suivre attentivement l'engagement sur les médias sociaux, notamment sur LinkedIn. Un moyen de calculer le taux d'engagement consiste à utiliser la formule : Taux d'Engagement = (Interactions : Likes + Partages + Commentaires) / contacts touchés x 100). Si une vidéo expliquant les avantages de l'hybridation du travail enregistre un taux d'engagement dépassant les 6% (étant donné que le taux d'engagement moyen sur Linkedin est de 2,6%[15]), cela pourrait refléter un intérêt marqué et une réception positive vis-à-vis du dispositif.
- **Enquêtes de satisfaction des clients** : Une méthode consiste à interroger les clients pour recueillir leurs opinions sur l'efficacité des nouvelles méthodes de travail hybrides. Si les clients signalent une amélioration de la réactivité et du service depuis l'adoption du modèle hybride par l'entreprise, cela pourrait indiquer un impact positif de la communication externe.

Ces indicateurs jouent un rôle crucial dans la mesure de l'efficacité des stratégies de communication digitale. Ils fournissent des données tangibles qui guident les ajustements nécessaires pour optimiser l'engagement des employés, renforcer la réception externe et garantir une transition réussie vers l'hybridation du travail.

15 - https ://empreintedigitale.fr/

05

Inclusion & diversité

Alain Klarsfeld

Professeur en Gestion des Ressources Humaines, Toulouse Business School

Frédéricke Sauvageot

Directrice de la QVT du Domaine Immobilier et des Espaces de Travail, Orange

Tania Saba

Professeure titulaire, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal

Gaëlle Cachat-Rosset

Professeure adjointe, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval

Introduction

Le travail hybride, que l'on peut définir comme « *un travail flexible où un employé partage son temps entre le lieu de travail et le travail à distance* » (Hopkins & Bardoel, 2023)[1], présente un ensemble d'opportunités et de risques en matière d'égalité, de diversité et d'inclusion. De là, découle un certain nombre de pratiques à mettre en œuvre pour tirer parti de l'hybridation, tout en en limitant les risques.

Nous passerons donc d'abord en revue **les opportunités d'inclusion** que représente le travail hybride, d'inclusion dans l'entreprise de profils pouvant être temporairement ou définitivement éloignés du travail pour des raisons telle que leur état de santé, un handicap, l'âge, le genre ou la situation de famille. Ces opportunités sont particulièrement importantes dès l'étape de recrutement, mais aussi tout au long de la présence du salarié dans l'entreprise.

Nous passerons ensuite en revue **les risques d'inégalités** de traitement directement ou indirectement liés à l'exercice de ce mode de travail, sachant que le choix de travailler en mode hybride peut être lié à l'un des critères de discrimination prohibés tel que le genre, la situation de famille, le handicap ou encore l'âge. De façon symétrique à ce que l'on constate pour les opportunités, les risques peuvent se manifester dès le recrutement, mais également et surtout, au cours de la carrière du salarié dans l'entreprise.

Dans une troisième section, nous aborderons **les pratiques managériales** à mettre

1 - Hopkins, J. & Bardoel, A. (2023). The Future Is Hybrid : How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia. *Sustainability* 15/4, 3086.

en œuvre pour tirer au maximum parti de l'hybridation, et notamment sa partie télétravail.

Enfin, nous terminerons sur les **précautions à mettre en place** pour éviter les risques d'inégalité de traitement et de discrimination dans les entreprises qui pratiquent le travail hybride.

Les opportunités d'inclusion

Le travail hybride présente un certain nombre d'opportunités pour les salariés et pour les employeurs. Certains employeurs se tournent vers le travail hybride en proposant une offre de travail multi-lieux favorisant la mise en place de bureaux flexibles / à la carte, et ce faisant, de faire des économies en matière d'occupation d'espace de bureau, tout en proposant également un choix varié d'espaces répondant mieux aux besoins des salariés. Le déploiement du *flex-office* peut aussi être une opportunité pour les organisations, de mieux prendre en compte la perception et le ressenti des salariés, par une meilleure compréhension des besoins personnels et psychologiques dans la conception de l'aménagement de leurs espaces de travail.

Le travail hybride s'inscrit également dans la mouvance vers le développement durable et de RSE, par la réduction des émissions de gaz des véhicules en raison de la diminution des déplacements professionnels, la réduction de l'empreinte immobilière, des coûts d'exploitation et de consommation d'énergie en raison du choix que font certaines entreprises, en optimisant leur parc immobilier avec des immeubles moins énergivores ou en fermant des bâtiments ou étages certains jours de la semaine en fonction des taux d'occupation souvent très faibles les lundis et vendredis. Mais cette opportunité doit être prise avec circonspection au vu du risque que représente le recours au travail hybride à la seule fin de réaliser des économies, lorsque les besoins et les attentes des salariés ne sont pas pris en compte.

Le travail hybride offre par ailleurs des opportunités en termes d'une plus grande inclusion de publics potentiellement pénalisés dans l'accès à l'emploi. A l'étape du recrutement, l'hybridation signifie avoir recours à un panachage de tests et/ou d'entretiens synchrones ou asynchrones et de test et/ou d'entretiens en présentiel. Le fait d'utiliser en tout ou en partie des techniques de recrutement permettant le distanciel favorise les publics ayant le plus de mal à se déplacer ou plus éloignés, l'hybridation du processus de sélection est donc inclusive de ce type de public.

Cette possibilité d'entretiens à distance peut aussi permettre de mettre en valeur certains profils neuro-atypiques quant à leur capacité à répondre favorablement aux enjeux d'un poste, plutôt que de mettre en évidence leurs postures relationnelles et orales souvent moins fluides en présentiel qu'au travers d'un écran (profils TSA, dysphasie…). 80% des handicaps étant invisibles[2], cette démarche a son importance. Cette politique de recrutement hybride devrait impliquer l'ensemble des acteurs tels que les directions des entités, les acteurs RH, les managers, les agences de recrutement et les référents handicap de l'entreprise. Mais elle doit également faire connaître aux candidats cette ambition pour encourager les candidatures de la diversité.

> **Le distanciel favorise les publics ayant le plus de mal à se déplacer et donc, en tant que telle, cette hybridation du processus de sélection est inclusive ce type de public**

Encore faut-il veiller à adopter un processus équitable pour tous les candidats, au risque de traiter différemment les personnes passant le plus d'entretiens en face à face par rapport aux personnes passant le plus d'entretiens à distance.

En ce qui concerne la vie du salarié une fois intégré dans l'organisation, lorsque le travail hybride permet à un individu d'alterner travail depuis son domicile ou un lieu tiers, et travail dans les locaux d'une entreprise, il semble a priori être un mode de travail facilitant à l'égard des personnes ayant des contraintes personnelles à concilier avec leur activité professionnelle, ou aspirant à une plus grande flexibilité dans la gestion de leurs temps. Il représente aussi un atout d'attractivité pour les organisation, en mettant en avant leur capacité à accompagner la parentalité et les différentes étapes de vie des salariés. Par exemple, un proche aidant ayant à s'occuper d'un enfant ou d'un parent malade à son domicile, sera satisfait de pouvoir être accessible et disponible pour ce proche plus souvent ou plus facilement, sans pour autant devoir renoncer à sa carrière et vie professionnelle. L'hybridation peut aussi répondre à un besoin lié à l'état de santé physique ou mentale des salariés. Par exemple, un salarié souffrant de fatigue chronique,

2 - Agefiph-Ifop-Observatoire-baromètre-perception-emploi-PSH-Décembre 2022

une personne neuro-atypique ou une personne de retour au travail suite à un accident ou une maladie pourra éprouver des difficultés à l'exercice de son activité professionnelle en présentiel à temps plein. Organiser le travail en mode hybride, permet dans ce cas au salarié d'économiser des trajets potentiellement difficiles, longs et épuisants entre le domicile et le lieu de travail, mais aussi de limiter l'exposition prolongée aux stresseurs du lieu de travail. Cela peut aussi accompagner les fins de carrière des salariés plus âgés, tout en les maintenant en emploi. Ainsi, le travail hybride, ou le télétravail partiel est un levier d'inclusion qui a l'avantage de procurer une période de récupération aux employés en diminuant l'effet du transport et des relations interpersonnelles sur la fatigue au travail, ce qui améliore la qualité de vie des employés et participe à la performance globale de l'entreprise.

L'intégration et le maintien sur le marché du travail de personnes vivant dans des régions plus éloignées des centres d'activités économiques, de personnes ayant un handicap et de travailleurs ayant des problèmes de mobilité ont également été identifiés comme un important gain stimulé par le travail hybride. Pour prévenir le risque de discrimination indirecte, il faudra toutefois veiller à ce que les modalités de l'hybridation soient choisies et non pas subies par les salariés.

Recruter des profils atypiques ou ayant une spécificité individuelle, nécessite de réinterroger l'expérience salarié ayant un besoin spécifique. Le travail hybride offre des opportunités réelles afin de fluidifier leur inclusion, avec l'objectif de pouvoir recruter, tout en veillant à la bonne intégration et inclusion du collaborateur dans l'offre de travail et en répondant aux besoins de mise en valeur de la marque employeur des organisations.

Les risques d'inégalité de traitement

A l'étape du recrutement, l'hybridation du processus offre des opportunités d'inclusion, il présente également des risques de traitement inégal. Notamment, il y a un risque de traitement inégal des personnes à distance par rapport aux personnes rencontrées en présentiel. En effet, à une même étape du processus, avoir des entretiens en présentiel pour certains candidats et des entretiens à distance pour d'autres candidats, fait courir le risque de traitement différent, en lien avec la perception moins favorable que suscitent les candidats en distanciel par rapport aux candidats en présentiel sur un ensemble d'attributs (Michelotti *et al.*, 2021)[3]. Tout concepteur d'un processus de recrutement doit donc veiller à ce que, à une même étape du processus, les entretiens soient faits de manière cohérente, soit entièrement à distance, soit entièrement en présentiel, ou au moins à ce que les évaluateurs soient conscients de l'existence de ces biais perceptuels. L'hybridation dans le processus de recrutement peut de plus conduire à exclure des candidats moins à l'aise avec les technologies, moins équipés de technologies fiables et stables, et limitera la compréhension du langage non-verbal lors des phases distancielles.

Les risques d'inégalité de traitement en matière de travail hybride une fois le salarié recruté sont nombreux. Qui a accès, versus qui n'a pas accès, au travail hybride (notamment le volet travail à distance) peut-être une source d'inégalité de traitement entre les salariés. La crise du Covid-19 a révélé les risques particuliers auxquels étaient exposés les salariés dans l'impossibilité d'avoir recours au télétravail, notamment les personnels en première ligne, majoritairement les femmes et les moins diplômés (OCDE, 2020)[4]. De plus, l'analyse des profils des télétravailleurs en temps de pandémie révèle que les salariés à revenu plus élevé occupent généralement des emplois qui se prêtent davantage au travail à distance que ceux à plus faible revenu. Environ 40% des emplois ont été estimés comme « télétravaillables » au Canada par exemple, donc 60% ne le sont pas (Deng *et al.*, 2020)[5]. Les diverses estimations pour la France donnent des proportions similaires (Bou-

> **L'hybridation dans le processus de recrutement peut de plus conduire à exclure des candidats moins à l'aise avec les technologies, moins équipés de technologies fiables et stables, et limitera la compréhension du langage non-verbal lors des phases distancielles.**

3 - Michelotti, M., McColl, R., Puncheva-Michelotti, P., Clarke, R., & McNamara, T. (2021). The effects of medium and sequence on personality trait assessments in face-to-face and videoconference selection interviews : Implications for HR analytics. *Human Resource Management Journal*, Online, DOI : 10.1111/1748-8583.12425
4 - OCDE (2020). Women at Work in G20 countries : Progress and policy action since 2019, https ://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_756334.pdf
5 - Deng Z., Morissette R. & Messacar D. (2020). Faire tourner l'économie à distance : le potentiel du travail à domicile pendant et après la COVID-19. No 45280001 au catalogue de Statistique Canada. Ottawa : Statistique Canada. https ://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00026-eng.pdf

lay-Espéronnier *et al.*, 2021)[6]. Ces inégalités se reflètent différemment entre secteurs d'activités et tailles d'entreprises, avec une proportion plus importante de personnes susceptibles de pouvoir travailler en mode hybride dans la finance, les assurances, les services professionnels, les technologies de l'information, le secteur public ou les grandes entreprises, et de faibles opportunités dans la restauration, l'hébergement, la santé, le transport, le commerce de détail ou les plus petites entreprises. C'est pourquoi certaines entreprises s'orientent par exemple vers une forme de compensation de l'impossibilité de travailler à distance, même partiellement, en accordant un temps de travail organisé sur 4 ou 4,5 jours aux salariés concernés par l'obligation de présence. D'autres se penchent également sur la possibilité de travailler à distance, non pas en fonction de l'emploi mais en fonction des tâches à réaliser. Un emploi qui n'est pas encore considéré comme éligible au télétravail pourrait alors le devenir pour certaines tâches qui pourraient tout à fait être réalisées à distance. L'approche du travail hybride par les tâches plutôt que par les emplois permet ainsi une meilleure équité de traitement entre tous.

Par ailleurs, les femmes déclarent plus souvent qu'elles travaillent à distance pour mieux concilier travail et famille, alors que les hommes indiquent plus souvent travailler à distance parce qu'ils le préfèrent (BLS, 2019). Ainsi, même si le travail hybride offre une flexibilité positive, cette pratique peut aussi venir renforcer les rôles traditionnels de genre puisque les femmes s'en prévalent plus souvent, et réduire l'accès des femmes à des opportunités professionnelles. Le travail hybride, du fait qu'il nécessite des compétences technologiques accrues, expose enfin l'employeur au risque de laisser de côté les salariés les moins dotés de telles compétences. Il vient aussi créer une nouvelle forme de discrimination envers ceux qui sont moins présents sur le lieu de travail, ou ne le sont pas en même temps que leurs collègues.

> **Environ 40% des emplois ont été estimés comme « télétravaillables ».**

6 - Boulay-Espéronnier, C., Cukierman, C. & Sautarel, S., 8 questions sur l'avenir du télétravail, vers une révolution du travail à distance ? Rapport d'information n° 89 (2021-2022), Délégation à la Prospective, Sénat, 22 oct.

La distance physique ou la désynchronisation des temps en présentiel entre les membres d'une équipe peut se traduire par le développement d'une distance psychologique entre eux. Or, lorsque les individus éprouvent un sentiment d'exclusion à l'égard de leurs coéquipiers du fait d'un travail hybride mal coordonné ou planifié, cela peut se traduire par une diminution de la satisfaction à l'égard de l'équipe, de la cohésion, de la coopération et une augmentation des conflits et du turn-over (Purvanova & Kenda, 2022)[7]. De plus, les personnes moins présentes sur le lieu de travail peuvent éprouver un plus fort isolement professionnel, en ayant l'impression d'être plus souvent mises à l'écart des décisions importantes de l'organisation.

Enfin, le travail hybride alors qu'il est un atout de recrutement, peut être un frein à la pleine et rapide intégration des nouveaux venus dans les organisations. Les personnes qui intègrent directement une nouvelle organisation en mode hybride peuvent éprouver davantage de difficultés à s'intégrer dans l'organisation et leur équipe de travail, à prendre connaissance des processus et procédures, notamment des règles et pratiques informelles, et à identifier des personnes ressources pour les soutenir dans leur intégration. Une attention particulière aux nouvelles recrues et aux plus jeunes doit donc être portée en situation d'intégration en mode hybride.

Recommandations managériales

Lors de la définition et mise en place de leur politique de travail hybride, les employeurs peuvent se trouver face à un paradoxe : soit ils imposent les modalités d'un travail hybride, par exemple selon un nombre de jours prédéterminé et le choix de ces jours en présentiel ou à distance ; soit ils laissent à leurs salariés une liberté dans le choix de leur lieu de travail et de la durée de présence sur site et hors-site. Dans le premier cas, ils prennent le risque de discriminer des salariés dont la situation personnelle s'accommode mal d'une hybridation imposée, dans le second cas, ils risquent de discriminer les salariés choisissant d'être les moins présents sur site. Dans tous les cas, la mise en place du travail hybride est indissociable d'une réflexion sur l'organisation du temps de travail, ainsi que sur les biais potentiels à l'égard des personnes les moins présentes sur le lieu usuel de travail. Il est de plus important de ne pas considérer les travailleurs hybrides comme un groupe homogène : amplitudes et répartitions variées des temps de présence et à dis-

7 - Purvanova, R. K., & Kenda, R. (2022). The impact of virtuality on team effectiveness in organizational and non-organizational teams : A meta-analysis. *Applied Psychology*, 71(3), 1082-1131.

tance, motivations et contraintes personnelles et professionnelles diverses, etc. C'est pourquoi, en considérant les préférences des employés, l'employeur a plus de chances d'instaurer une pratique de travail hybride qui permette à chacun de faire son travail efficacement et de préserver une qualité de vie satisfaisante (Gratton, 2021), tout en veillant à limiter les risques de discrimination évoqués ci-dessus. De plus, les employés qui n'ont pas accès à la flexibilité du travail hybride devraient avoir accès à une autre forme de flexibilité dans leur travail afin de rétablir un sentiment d'équité entre tous (McCartney, 2022)[8]. S'il doit rester un choix individuel du salarié, le travail hybride ne peut non plus être un choix uniquement en fonction des contraintes personnelles des salariés, il doit également s'inscrire dans une organisation collective. Un travail hybride optimal cherchera donc à trouver le meilleur équilibre entre des temps individuels et des temps collectifs coordonnés qui contribuent à préserver la coopération, la créativité et l'innovation, pour atteindre les objectifs et la performance attendue.

Par ailleurs, les conditions d'un travail à distance équitable et de qualité nécessitent des conditions organisationnelles en concertation avec les partenaires sociaux et s'inscrivent dans un projet d'entreprise. Le travail à distance fait appel au double volontariat (choisi et non subi) et s'inscrit dans une culture d'entreprise adaptée, tout en permettant à tous d'accéder aux bons outils technologiques, soutenus par une structure informatique adaptée et sécurisée (Suzy Canivenc, 2021)[9].

La nature des tâches à réaliser et le niveau d'autonomie pour ce faire joue aussi un rôle clé dans la performance en travail hybride. En mode hybride, il est primordial que les tâches réalisées à distance versus celles réalisées en présentiel soient différentes, pour optimiser la performance dans les différentes activités et renforcer l'acceptation de ce mode d'organisation. En effet, les salariés qui se sont avérés performants pendant plusieurs mois ou années en télétravail doivent pouvoir identifier la valeur ajoutée d'un retour partiel au bureau. Il est aussi primordial de considérer que les salariés sont confrontés à des demandes en lien avec leur emploi qui peuvent changer lors du passage du bureau au travail à distance, ce qui peut affecter inégalement les employés qui appartiennent à différents groupes. Les

8 - McCartney, C. (2022). An Uptade on Flexible and Hybrid Working Practices. UK : Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
9 - Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail, Suzy Canivenc, Marie-Laure Cahier, Chaire FIT², 2021

organisations ont donc besoin d'une réflexion profonde et d'une réorganisation du travail (Cetrulo *et al.*, 2020)[10], notamment dans le domaine de la réingénierie des processus de production basés sur les nouvelles technologies numériques et sur les possibilités offertes en termes de travail à distance par activités.

> **Pour être efficace, le travail hybride requiert des pratiques collaboratives avec des phases de travail synchrones présentielles et asynchrones, et des outils, dispositifs ou applications technologiques adaptées.**

Pour être efficace, le travail hybride requiert des pratiques collaboratives avec des phases de travail synchrones présentielles et asynchrones, et des outils, dispositifs ou applications technologiques adaptés. La tenue de réunions et d'échanges en mode commodal, c'est à dire avec une partie des personnes présentes et une partie à distance, a révélé tout un lot de défis tendant à exclure les personnes à distance. Il est recommandé de préférer des échanges « tous en présence » ou « tous à distance », ainsi que d'enregistrer les réunions en cas d'absence pour une meilleure inclusion de tous. Il est aussi recommandé de favoriser des tailles d'équipes virtuelles moins grandes afin de faciliter la coordination et la collaboration à distance. Une meilleure utilisation des plateformes collaboratives est aussi recommandée pour faciliter la communication informelle et une meilleure socialisation et intégration entre les collègues à distance et en présence, et non pas seulement quand les travailleurs hybrides sont sur site (Mele *et al.*, 2021)[11].

Dans une organisation hybride du travail, il est aussi important d'ajuster les critères d'accès aux promotions. Plutôt que d'être basées sur des comportements ou des personnalités, plus difficilement observables à distance, les promotions doivent venir récompenser les résultats. Un management fondé sur les résultats, le développement des compétences et de l'autonomie et la confiance interpersonnelle devrait remplacer les moyens traditionnels de contrôle en travail hybride. La méthode ROWE (Results Only Work

10 - Cetrulo, A., Guarascio, D., & Virgillito, M. E. (2020). The privilege of working from home at the time of social distancing. *Intereconomics*, 55, 142-147.
11 - Mele, V., Bellé, N., & Cucciniello, M. (2021). Thanks, but no thanks : Preferences towards teleworking colleagues in public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(4), 790-805.

Environment), est désignée en français comme le « *travail libéré de ses frontières spatio-temporelles* » où seuls les résultats comptent, sans accorder d'importance au lieu (au bureau ou non) (Perlow & Kelly, 2014)[12].

Il revient aussi à l'organisation d'offrir des outils collaboratifs performants et adaptés aux besoins des différentes activités et métiers et s'assurant d'être inclusifs (par ex. sous-titrage des réunions). L'employeur a aussi la responsabilité de développer les compétences numériques et technologiques de ceux qui en ont besoin, et de s'assurer que les processus de gestion et de décisions sont équitables et justes entre travailleurs sur site et travailleurs hybrides.

En synthèse, les conditions de travail hybride équitables et de qualité tant pour les individus que pour les employeurs, nécessitent une réflexion sur la nature du travail, une organisation des temps de travail claire et coordonnée, la confiance des managers et l'autonomie des salariés, un management orienté résultats, et un soutien technologique adapté et inclusif.

Envisager l'hybridation et les relations de travail de façon inclusive passe par une posture transversale visant à traiter des sujets plutôt que des populations choisies, et par la consultation et l'accompagnement des managers et de leurs collaborateurs. Garantir les meilleures conditions pour tous ne peut que créer un environnement de travail plus inclusif, où tous les salariés sont traités équitablement.

12 - Perlow, L. A., & Kelly, E. L. (2014). Toward a Model of Work Redesign for Better Work and Better Life. *Work and Occupations*, 41(1), 111–134.

06

Les impacts de l'organisation du travail hybride sur la motivation

Lina Lim

Co-fondatrice,
ECLEVIA, organisme de formation
en performance managériale

La motivation est une habileté mentale qui prend source dans la satisfaction des besoins, tandis que l'implication est le résultat de la motivation. De nombreux chercheurs ont théorisé les besoins au travail, aux premiers desquels Abraham Maslow dont les travaux ont inspiré la fameuse pyramide de Maslow. En quelques décennies, le travail a basculé d'une nécessité physiologique (je travaille pour nourrir ma famille), à un rapport plus idéal (le travail est un moyen de me réaliser). Ce constat est en particulier vrai pour les travailleurs au niveau de responsabilités plus élevé, qui sont précisément ceux les plus concernés par des modes de travail hybride.

L'autonomie comme source de motivation et d'implication

La généralisation du travail à distance renforce la relation de confiance entre l'entreprise et les salariés. Les télétravailleurs gèrent leurs tâches et leur temps de manière plus autonome. Cette autonomie est un facteur de liberté considérable, qui laisse place à plus d'initiatives et de créativité. En plus de gagner en temps de transport, les travailleurs à distance construisent leur propre environnement de travail, et sont moins déconcentrés par le « rythme social » de l'entreprise (pauses café, réunions, et sollicitations professionnelles diverses). On peut ainsi légitimement avancer qu'en offrant plus de liberté d'action, les travailleurs sont plus motivés et s'impliquent davantage dans leur travail. Le besoin d'autonomie n'est-il pas l'un des trois besoins psychologiques fondamentaux identifiés par les chercheurs Edward Deci et Richard Ryan[1] (avec les besoins de compétences et d'appartenance) ?

Le travail hybride induisant une combinaison de travail à distance et présentiel, les salariés en bénéficiant maintiennent un lien physique avec leur entreprise et se nourrissent d'interactions sociales né-

1 - Deci. E., Ryan R., (2002), Handbook of Self-Determination Research. University of Rochester Press.

cessaires au sentiment d'appartenance. Le caractère plus compressé du travail présentiel, renforce par ailleurs la valeur des temps collectifs physiques en leur conférant plus d'intérêt et de force.

Encourager la motivation dans un contexte hybride, un enjeu managérial

Si l'autonomie permise par le travail à distance apporte une liberté aux travailleurs, les limites liées à la productivité des salariés doivent également être prises en compte.

Un récent rapport de l'Université de Stanford, révèle en effet, que la productivité des travailleurs à distance connaît une réduction de 10 à 20%[2]. Difficulté de communication, de coordination, réduction de la créativité dûe au travail multitâche, appauvrissement du mentorat, sont autant de causes qui peuvent expliquer ce constat. Une autre raison de cette baisse de la productivité réside dans la discipline des travailleurs. Le temps consacré à des activités non professionnelles, telles que consulter les réseaux sociaux, faire des achats en ligne ou effectuer des tâches ménagères vient inévitablement impacter l'implication des travailleurs à distance.

Les managers sont appelés, en particulier pour ces travailleurs, à créer les conditions de la productivité en tenant compte du niveau de compétences de chacun et en encourageant leur motivation. Au-delà du contrôle hiérarchique, le manager qui souhaite durablement influencer la motivation, explorera quel besoin chez le salarié doit être nourri pour en tirer la meilleure performance. On voit d'ailleurs de plus en plus émerger des formations de « managers coach », visant à doter les managers de techniques pour favoriser les prises de conscience, responsabiliser, motiver. Plus qu'un effet de mode, cette évolution témoigne de l'importance du rôle des managers dans le développement de la performance professionnelle des individus dans une organisation du travail qui évolue.

> **La productivité des travailleurs à distance connaît une réduction de 10 à 20% (Université de Stanford). [...] Une des raisons de cette baisse de la productivité réside dans la discipline des travailleurs.**

2 - Bloom. N., Liang. J., Han. R., (2014), How hybrid working from home works out. NBER

Fixer des objectifs clairs, condition de la performance

L'organisation du travail évolue vers plus autonomie, ce qui implique que les objectifs doivent être assez clairs pour permettre aux équipes de se projeter vers des résultats à atteindre. Le risque de dispersion des efforts ou de déconcentration est plus fort chez les travailleurs qui ne savent pas précisément ce qui est attendu d'eux. Conceptualisé par Peter Drucker[3], le management par objectif (MPO) n'est pas nouveau, mais son intérêt est particulièrement essentiel dans un contexte hybride. Cette approche de gestion des performances vise à concilier les objectifs individuels et collectifs. Définis en collaboration avec les collaborateurs, les objectifs prennent comme point de départ les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Pour maintenir le niveau d'engagement, il est également primordial de déterminer des sous-objectifs qui vont jalonner le chemin vers les objectifs principaux. Corolairement, apporter régulièrement un retour d'information sur les résultats obtenus est un gage de progression. Les employés sont évalués et récompensés pour leurs réalisations, et apprennent à connaître leurs propres préférences de travail. Le collaborateur, motivé mais peu compétent, sera ainsi plus enclin à accepter des points d'étape plus réguliers, voire des temps de travail présentiel plus fréquents.

Cette approche managériale est bénéfique pour l'entreprise et pour les travailleurs qui comprennent leurs contributions, sont responsabilisés, et organisent leur travail en fonction du résultat à atteindre. Si le management par objectif peut paraître simple, il exige une rigueur et une méthodologie, tant dans la traduction participative des objectifs individuels que dans le suivi de la performance.

Des travailleurs plus satisfaits par les modes de travail

La flexibilité du travail hybride apporte aux travailleurs une satisfaction indéniable, sur laquelle il sera désormais déraisonnable de revenir. L'entreprise doit veiller à créer les conditions propices à la performance quel que soit le lieu de travail, mais doit tenir compte qu'il n'est plus l'élément central d'une vie, mais un moyen pour construire un projet de vie qui a du sens. La satisfaction des travailleurs hybrides représente une contribution essentielle à leur motivation et implication, et n'est-ce finalement pas là une donnée prometteuse pour l'avenir du travail hybride ?

3 - Drucker. PF., (1957), La pratique de la direction des entreprises. *Les Éditions d'organisation*

D

L'émergence de nouveaux risques dans l'organisation hybride

01

Risques RH

Abdel Bencheikh

Chief Risk & Sustainability Officer

Nicolas Dufour

DR en gestion, Professeur affilié au Cnam (Laboratoire Lirsa) et Directeur adjoint risque d'un Groupe diversifié

Il y a quelques années en arrière les risques RH étaient considérés comme le parent pauvre de la gestion des risques.

Les résultats de l'enquête publiée par les auteurs[1] en 2017 sont sans appel : « Seulement 20% des entreprises interviewées envisagent la gestion des risques RH comme un vecteur de développement de l'entreprise et les autres restent à convaincre ». Cet aveu inattendu et contre intuitif eu égard à la maturité des processus concernés et aux moyens tant humains que techniques déployés par les entreprises interrogées. Les grandes et moyennes entreprises avaient toutes cartographié leurs risques RH, mis en place des plans d'action pour les mitiger et des indicateurs et du reporting pour les mesurer et les suivre. Les auteurs avaient classé les risques RH selon deux axes : d'un côté celui relatif à la gestion du capital humain et de l'autre celui de la performance économiques et financières. Dans la première catégorie on trouve par exemple la gestion du dialogue social, la réputation, la motivation… et dans la seconde le risque de grève, la perte d'attractivité, la sécurité… Cette « double matérialité » permet de regarder aussi la gestion des risques RH comme une opportunité pour l'entreprise. Qu'est-ce qui peut donc expliquer la réticence des entreprises à reconnaitre les avantages d'une saine gestion des risques RH ? Les arguments avancés par les interviewés tournaient autour de la complexité de la matière souvent sujette à débats et interprétation, la difficulté d'échanger sereinement sur le sujet avec les IRP, dans les risques RH, il est difficile d'être en anticipation, compliqué à mettre en pratique

1 - « Comprendre les risques liés aux ressources humaines : véritable enjeu et création de valeur pour l'entreprise », Dufour Nicolas & Abdel Bencheikh, Gereso édition, avril 2017.

face à la culture de l'organisation…

Aujourd'hui, la gestion des risques RH se retrouve au centre des discussions organisationnelles et stratégiques des comités exécutifs et des conseils d'administration et plus particulièrement depuis la pandémie de la Covid-19. Il a fallu la mise en arrêt de la quasi-totalité de l'activité mondiale pour enfin se rendre compte que l'humain est bel et bien l'actif le plus précieux de l'entreprise. Les plans de continuité des activités avec la mise en place en un temps record du télétravail et le management des collaborateurs à distance ont permis d'atténuer les conséquences de la crise sur la productivité mais tout en pesant sur la santé mentale et émotionnelle des travailleurs. Le taux d'absentéisme au travail moyen entre 2020 et 2022 est de 6,70% contre un taux moyen entre 2015 et 2019 de 4,90%[2], soit une augmentation de plus de 34%. Le taux d'absentéisme des cadres a légèrement baissé (-1%) entre 2015 et 2022 en passant de 3,37% à 3,34% alors que celui des non-cadres a fortement augmenté (+28%) en passant de 5,91% à 7,57%. Les mesures mise en place par les entreprises pour faire face à cette recrudescence d'absentéisme à travers des programmes d'assistance pour le travail à distance, en améliorant la communication interne et en multipliant les programmes de développement personnel, doivent bénéficier plus aux travailleurs cadres qui, par ailleurs, sont plus concernés par le télétravail et plus généralement par le travail hybride.

> **Il a fallu la mise en arrêt de la quasi-totalité de l'activité mondiale pour enfin se rendre compte que l'humain est bel et bien l'actif le plus précieux de l'entreprise**

Différentes études, chiffres à l'appui, illustrent ce constat (AMRAE, 2016)[3] : les accidents de travail mortels et graves sont encore trop nombreux, la gestion des risques RH chez les sous-traitants est parfois peu considérée, les risques diffus et parfois difficiles à faire émerger comme les risques psychosociaux ou les risques collaborateurs clés sont de vrais sources de coûts cachés et ont des impacts réputationnels ou encore sur la marque employeur. Certaines études récentes parlent même de « maladie du management » en France (Cappelletti, 2023[4] ; Bencheikh, Dufour, 2021)[5].

La gestion des risques liés aux ressources humaines n'est pas un sujet récent. Cette approche itérative d'identification, d'évaluation des risques puis de traitement et de suivi de ces derniers implique d'aborder dans le cadre de cartographie les sujets de préoccupation les plus importants pour la direction d'une entreprise. Ces sujets peuvent concerner les risques psychosociaux (stress, démotivation), la sécurité au travail ou encore les risques liés à la dégradation du climat social, au risque homme clé. Le contexte de la pandémie Covid-19 ou de post-pandémie illustre depuis quelques années le caractère incontournable des démarches d'identification et d'évaluation des risques. Rendre plus dynamique la gestion des risques professionnels et ne pas considérer cela comme un sujet « administratif » mais bien une démarche active de pilotage du risque est devenue un enjeu clé de la gestion des risques RH. Gérer le risque RH dans ce contexte implique un ensemble d'actions telles que l'actualisation du Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP) en tenant compte du risque biologique y compris dans des activités de service. La pandémie a permis de prendre conscience que l'*open space*, devenu un mode de travail répandu, pouvait être facteur de risque. Elle a fait émerger des risques de perte de confidentialité différents et la nécessité de mener une réflexion sur la manière de les sécuriser. Ce contexte de travail hybride, de recherche de plus de souplesse dans la relation avec l'employeur est devenu clé pour comprendre d'autres zones de risques RH dans ce que certains qualifie de vague de « grande démission ». Un DRH d'une grande ETI rencontré en 2022 indiquait ainsi : « *Nous avons dû passer de la situation atypique où il n'y avait plus de 'marché du travail' car peu de gens démissionnaient, se mettaient en risque pendant la pandémie et s'autocensuraient car avaient peur de changer de job dans un contexte où il était parfois difficile de faire des entretiens en distanciel à une situation différente : de nombreuses démissions, parfois juste pour 'changer d'air', 'voir autre chose ou d'autres gens' ou tout simplement car certains collaborateurs 'attendaient que cela se calme pour se remettre à chercher' je cite. Nous avons donc dû passer d'une abondance de professionnels à une pénurie de professionnels et ce en peu de temps. Cela nous force*

2 - Source : Baromètres de l'Absentéisme et de l'Engagement / Enquête Ayming-Kantar TNS.
3 - AMRAE : « La gestion des risques liés aux Ressources humaines : la prévention vue par les assureurs de personnes ». Association pour le Management des Risques et l'Assurance des Entreprises (AMRAE), commission « Risques RH », 2016.

4 - CAPPELLETTI Laurent, « Éditorial - L'absentéisme au travail, symptôme de la maladie chronique du management en France », *Management & Avenir*, 2023/3 (N° 135), p. 9-13.
5 - Bencheikh A., Dufour N., La France, championne européenne des accidents de travail mortels, *Face au risque*, mai 2021, n°573, p.12-14

à travailler sur notre résilience RH et donc à appréhender la question du risque RH, que ce soit en recrutement ou en gestion des risques tels que la perte de motivation au travail ou encore la nécessité de revoir l'échelle de temps dans la gestion des carrières. » Ce que confirme cet associé d'un cabinet de recrutement également rencontré par les auteurs en 2023 : « *Nous n'avons plus les mêmes demandes et exigences de la part des collaborateurs que l'on chasse : la recherche de sens prend de l'ampleur, la RSE aussi, le fait de se déplacer est devenu une contrainte là où beaucoup de jeunes profils aimaient bien cela avant. Il faut relativiser bien entendu, on arrive toujours à trouver, mais une entreprise qui reste crampée sur ses positions, surtout si cela peut donner l'image que les décideurs n'ont pas tiré parti de la pandémie dans leurs pratiques managériales, et bien ce genre d'entreprises fera peur aux candidats en recherche de valeurs fortes ou d'un vrai respect des équilibres vie privée / vie professionnelle. Je vous donne le cas suivant pour exemple : un de mes clients entreprise n'arrive pas à trouver un directeur de la conformité, 85K euros (selon profil) et une voiture de fonction. Ils sont mêmes prêts à prendre un profil un peu plus junior qu'escompté car cela fait un an qu'ils cherchent. Je pensais que le secteur (industrie) pouvait rebuter les bons profils qui font de la compliance en banque, finance, assurance, mais je n'y étais pas. Là où cela bloque toujours c'est quand on annonce l'accord de télétravail à 1 jour par semaine, cela fait grincer des dents. Les candidats me demandent ensuite 'existe-t-il des exceptions ?' L'entreprise cliente m'a clairement indiqué que cela n'est pas dans la culture et qu'ils ont besoin de voir les équipes. Et bien cet argument amène beaucoup de candidats à préférer retirer leur candidature car ils se disent qu'ils n'en verront jamais la couleur de l'accord télétravail et que dans un poste de compliance on n'a pas toujours besoin de se déplacer, ce qui est vrai. L'entreprise est donc en risque car cela dégrade sa marque employeur à chaque candidature qui se retire car les candidats en question tenteront ailleurs et cela va se savoir que cette entreprise n'est pas la mieux disante.* »

> **Le contexte nous force à appréhender la question du risque RH, que ce soit en recrutement ou en gestion des risques tels que la perte de motivation au travail ou encore la nécessité de revoir l'échelle de temps dans la gestion des carrières.**

Également, en matière de risque RH, quel que soit le périmètre, le sujet de la sécurité au travail est devenu plus que jamais incontournable avec un renforcement des budgets, et une mise au premier plan de la fonction RH et de la fonction Hygiène Sécurité Environnement (HSE). « *Nous étions auparavant les parents pauvres sur l'HSE car dans les services on se dit souvent qu'il n'y a pas grand-chose en dehors du règlementaire, mais cette situation nous a rendu incontournable et ce durablement.* » nous confie cette responsable HSE.

Sur le terrain des risques psychosociaux[6], le contexte de la pandémie a pu être facteur de risque. Deux exemples illustrent cela : pour Mme C., manager d'une équipe de 10 personnes dans les services administratifs aux collectivités rencontrée en 2021, la gestion de la pandémie a été source d'un stress important et ce sur une période prolongée : « *Nous n'avions pas de matériel en quantité suffisante pour faire télétravailler tout le monde dans de bonnes conditions. Il n'y avait pas de PC portable pour tout le monde et les commandes ne sont arrivées qu'au bout de deux mois. Il a fallu tout faire quand même car pour la direction il tait hors de question de ne pas réaliser les actions et projets prioritaires. 5 personnes ne pouvaient pas travailler normalement et 3 étaient en arrêt avec report de charge sur les autres. Cela a été très stressant et a durablement dégradé notre dynamique d'équipe.* » Pour M.D, responsable administratif et financier d'une PME dans la logistique rencontré en 2021, le paradoxe de la pandémie a été celui d'une augmentation brutale d'activité dans un contexte de pénurie de ressources qualifiées. « *Il a fallu composer avec des absences par précaution, les lenteurs de tests, les arrêts maladies confirmés, alors même que notre activité de logistique s'est accrue. Impossible de recruter rapidement dans ce contexte où même faire des entretiens était compliqué. Cela généra du stress et de la démotivation. On sait désormais gérer cela mais on se dit qu'à la prochaine crise, on ne sera pas forcément préparer, on a donc décidé de réfléchir avec le comité de direction à des scénarios divers de risques y compris en matière RH. Nous avons désormais une cartographie des risques RH avec le risque d'indisponibilité des collaborateurs.* »

Face à la diversité des risques RH, déployer un dispositif de gestion des risques RH est devenu incontournable, ce sujet pouvant désormais être vite médiatisé comme l'ont illustré certains cas d'entreprises au début de la pandémie ayant fait l'objet d'une fermeture administrative le temps que des mesures soient renforcées.

6 - Dufour N, La gestion des risques RH dans le contexte COVID 19, Revue RH&M, avril 2021, n°81, p.32.

02

Risques psychosociaux

Caroline Diard

Professeur associé,
TBS Business School

Le travail hybride en tant que mode d'organisation à distance présente des bénéfices (réduction des temps de transport, délégation, développement de l'autonomie, qualité de vie au travail) et des risques (isolement, porosité de la frontière vie privée-vie professionnelle, surcharge de travail, perte de lien social) que la littérature a identifiés (Tremblay 2001, Vayre 2019). La pérennisation du travail hybride a modifié les conditions de travail a abouti à des situations nouvelles de stress, d'augmentation de la charge de travail, d'hyper-connectivité, d'isolement, sources de risques psychosociaux. Le déploiement de technologies nouvelles (plateformes collaboratives, outils de planification de travail hybride, visio, IA), permet de gérer des tâches dans l'urgence et d'améliorer l'exécution de certaines missions. Mais, des effets néfastes sur la santé mentale et physique des individus peuvent se produire.

Le travail à domicile peut produire tout d'abord des TMS (troubles musculo-squelettiques) mais ce n'est que la partie visible des troubles potentiels. Les risques psychosociaux deviennent préoccupants. En effet, on constate plusieurs modifications dans l'organisation du travail qui impactent la santé des salariés : Les risques psychosociaux (RPs) sont définis par l'INRS comme étant des risques inhérents à des situations de travail où sont présents, combinés ou non : *du stress, des violences internes commises au sein de l'entreprise par des salariés : harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entre des personnes ou entre des équipes.* Ces risques n'ont cependant pas de définition légale et n'intègrent pas le tableau des maladies professionnelles bien que les politiques européennes pour la prévention des RPS dans les organisations (directive européenne 89/391/EEC) favorisent le développement d'une culture de la prévention du risque. Chaque employeur est donc libre d'en élaborer sa propre définition. Il est d'ailleurs de sa responsabilité d'évaluer ces risques, et de prendre les mesures nécessaires pour assurer la

sécurité et protéger ses salariés dans le cadre de l'obligation générale de sécurité à l'égard de ses salariés (articles L4121-1 et L4121-2 du code du travail). (Dufour, Diard, Bencheikh, 2021).

En situation de télétravail, l'employeur a les mêmes obligations à l'égard des salariés et il doit prendre les mesures préventives nécessaires pour protéger la santé physique et mentale des salariés (INRS 2020). Pour Vuattoux (2020) « *Les RPS sont multifactoriels, les expositions des salariés sont souvent multiples et cumulatives, et leurs conséquences différées dans le temps (p. 8). L'INRS a cependant relevé la difficulté d'appliquer certaines dispositions relatives à la santé et la sécurité du Code du travail en raison du caractère privé du domicile du télétravailleur* (INRS, 2020). »

Parmi les outils de prévention pouvant être mis en œuvre on notera :

- Formation des managers et collaborateurs aux risques spécifiques du travail hybride
- Signature d'une charte de la déconnexion
- Formalisation des horaires de travail « *à domicile* »
- Information du CSE
- Mise à jour du DUERP
- NAO sur la QVCT

Les risques pouvant être repérés doivent être mis à jour chaque année dans le DUERP (document unique d'évaluation des risques professionnels). Ce document doit être déposé sur une plateforme numérique, transmis au médecin du travail, mis à la disposition des anciens et actuels salariés.

> **En situation de télétravail, l'employeur a les mêmes obligations à l'égard des salariés et il doit prendre les mesures préventives nécessaires pour protéger la santé physique et mentale des salariés.**

Le télétravail conduit à l'augmentation de la charge de travail et à l'hyperconnectivité comme précisée dans une étude de l'ANACT, (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail), intitulée « Le monde du travail à l'épreuve d'un coronavirus : analyses et réflexions, la revue des conditions de travail » (2020). 45% des télétravailleurs ont du mal à se déconnecter du travail (Étude Malakoff Humanis, avril 2020). Le télétravailleur peut également se sentir angoissé par l'isolement et la solitude engendrée peut conduire à un sentiment d'exclusion. Le travail hybride présente donc des risques pour la santé (Diard *et al.* 2022). Il s'agit d'un réagencement organisationnel qui bouleverse les conditions de travail et fait apparaitre des risques psychosociaux qu'il convient d'anticiper. Ces risques sont présentés dans le tableau suivant. Taskin et Lambotte (2020) proposent un audit régulier des risques psychosociaux grâce à des enquêtes, une cellule permettant d'accompagner le retour au travail, une communication régulière et factuelle sur la situation économique.

Les managers de proximité sont des acteurs privilégiés dans la gestion des risques psychosociaux. Le rôle du manager consiste à accompagner ces mesures de prévention et mettre en œuvre des espaces de débats et de régulation du travail (Tremblay, 2002 et Vuattoux, 2020). Par exemple, en matière de prévention du risque d'isolement social, le manager doit veiller à préserver des modalités de contact régulier (entretiens réguliers d'activités, réunions collectives…).

L'hybridation impose donc à l'employeur une vigilance accrue : il doit prendre les mesures préventives nécessaires pour protéger la santé physique et mentale

Constats		Augmentation de la charge de travail Manque d'information Manque d'information Manque de formalisme Contrôle technologique Stress
Risque identifié		**Recommandations managériales**
Risque 1	Isolement et perte de lien social	Maintien du collectif de travail grâce à des réunions périodiques
Risque 2	Burn out/ augmentation de la charge de travail	Suivi de la charge de travail Limitation du nombre de réunions
Risque 3	Angoisse stress	Écoute dialogue
Risque 4	Difficulté à se déconnecter/porosité de la frontière vie privée-vie professionnelle	Rappel du droit à la déconnexion dans une charte ou un accord d'entreprise Utilisation modérée des nouveaux outils technologiques

Constats, principaux risques psychosociaux émergents et mesures de prévention possibles
(source : Diard C., Hachard V., et Laroutis D., « Télétravail contraint et nouvel agencement, organisationnel : quelles conséquences sur les risques psychosociaux ? », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 67 | 2022,

des salariés. La responsabilité des employeurs risque alors d'être engagée si les outils de préventions ne sont pas mis en œuvre. En effet, lorsque le salarié travaille à domicile, s'il est victime d'un accident, une présomption d'imputabilité d'accident du travail s'appliquera.

Quelques points de vigilance :

Brouillage des frontières

Les nouveaux usages numériques favorisent l'immission dans la vie personnelle des salariés.

On assiste alors à un décloisonnement entre vie professionnelle et vie privée, facilité par l'augmentation de l'utilisation des technologies de travail à distance. Ainsi, les salariés sont poursuivis dans leur intimité par les outils de communication.

Problèmes liés à l'espace de travail

La plupart des Français ne disposent pas d'une pièce supplémentaire dans leur logement. Cependant, il est indispensable pour télétravailler d'installer un poste de travail informatique et des dossiers à domicile.

De plus, il est à craindre que les chômeurs n'hésitent pas à sacrifier séjour ou chambre à coucher pour retrouver un emploi le cas échéant. On assiste donc à une imbrication des lieux privés et professionnels.

L'absence de frontières risque de provoquer une interpénétration des valeurs d'une zone à l'autre. Le cumul de deux identités en même temps et en un même lieu peut être destructeur et déstabilisant. Le sas entre le domicile et le travail, représenté par le temps de transport, peut venir à manquer à certains télétravailleurs. Aucune frontière réelle ne sépare plus désormais la cuisine, le salon du bureau. La difficulté est alors de s'organiser par manque de repères, de références par rapport au travail d'autrui.

Quand l'activité commence-t-elle, quand finit-elle ? La difficulté est de bien gérer son temps. Le sentiment de ne jamais quitter son travail est grandissant. Les réseaux (famille, travail, loisirs) se mélangent alors.

Ainsi, certaines entreprises se préoccupent de former à la gestion du temps leurs populations nomades. Certaines populations nomades télétravailleurs, ont tendance à se laisser envahir : l'ordinateur est au sol, la documentation s'accumule et l'espace vital se réduit, créant même parfois des problèmes au sein du couple ou de la famille. Un inconvénient notable est dû à la facilité que permettent les nouvelles technologies de joindre l'individu à tout moment et n'importe où. Le foyer n'est plus un sanctuaire. Un des risques est donc l'envahissement de la vie privée. Mais, si l'on envisage une évolution sociologique des modes de travail, on constate que de tout temps, il y a eu confusion entre vie professionnelle et vie personnelle pour un grand nombre de métiers. Ce fut le cas des agriculteurs, artisans, professions libérales, commerçants. Le chevauchement est ici dû à la coexistence du lieu de travail et de vie.

Ainsi, en mode hybride, il s'agira de s'adapter à cette absence de frontière en créant leurs propres limites entre travail, famille, loisirs. Les directions des ressources humaines devront les y aider en organisant le travail et en fixant des objectifs réalistes.

Quand l'activité commence-t-elle, quand finit-elle ? La difficulté est de bien gérer son temps. Le sentiment de ne jamais quitter son travail est grandissant. Les réseaux (famille, travail, loisirs) se mélangent alors.

03

Risques concernant la gestion des données/cyber

Nicolas Dufour

DR en gestion, Professeur affilié au Cnam (Laboratoire Lirsa) et Directeur adjoint risque d'un Groupe diversifié

Abdel Bencheikh

Chief Risk & Sustainability Officer

Les situations de télétravail désormais fortement usitées ainsi que le travail hybride plus globalement ont engendré une exposition plus forte à des risques déjà connus mais recouvrant de nouvelles réalités. La pandémie Covid-19 a coïncidé avec une cyber-épidémie comme s'attachent à le démontrer de nombreux experts et autorités (CLUSIF, CESIN, ANSSI notamment). Le risque cyber est devenu à la fois un risque de fréquence et de gravité (probabilité élevée de survenance cumulée à des impacts majeurs en cas de survenance). Dans une logique d'institutionnalisation proche de celle du RGPD, des règlementations sur la cybersécurité émergent peu à peu dans les secteurs les plus ciblés. Ces règlementations, fondées sur une approche par les risques et une logique d'*accountability* (principe de responsabilité) tendent à inciter les entreprises à mieux sécuriser les données personnelles qu'ils collectent, conservent et traitent (données personnelles des clients, des collaborateurs) mais aussi les données stratégiques, économiques, financières dont ils disposent dans le cadre de leur activité. À ce titre, le règlement DORA (Digital Operational Resilience Act) et les directives NIS et NIS2 (Network Information System) ont un caractère structurant et montrent une avancée dans la prise en compte des facteurs de risques liés à la sécurité de l'information (Dufour, 2021)[1].

1. Les risques cyber en contexte de travail à distance

Dans ce contexte, les entreprises doivent aussi se préoccuper des risques que peuvent avoir à assumer leurs collaborateurs en situation de télétravail et de

1 - Dufour N., La gestion des risques cyber : de l'assurance à la gestion globale des risques, *Revue Banque & Stratégie*, mai 2021, p.5-7.

travail hybride. Plusieurs témoignages vont dans ce sens[2] :

Un Risk Manager d'une banque de moyenne taille évoque ainsi : « *Nous nous sommes seulement posés la question du télétravail de masse en remplacement de notre site de repli historique car on a enfin levé toutes les conditions de rigueur liées à la sécurité de l'information. Cela s'est traduit par une procédure de sécurité spécifique dans laquelle les collaborateurs doivent observer plusieurs critères de sécurité physique et logique pour pouvoir prétendre au télétravail : sécurité de leur installation internet, confidentialité de leur espace de travail à domicile, éviter les espaces de coworking, prise de conscience que nous bloquons les wifi non connus, interdiction de travailler sur un lieu de vacances, sécurité des informations et des pc dans les espaces de voyages type train/avion, faire attention à ce que l'on dit et à qui on le dit. Cela peut paraitre stricte mais les cas d'ingénierie sociale, préalable à beaucoup d'attaques cyber, sont courants !* »

Ces propos sont étayés par le responsable cybersécurité d'une ETI : « *Quand l'ANSSI évoque le fait que 80% des attaques débutent par des campagnes de phishing, ce n'est pas une vue de l'esprit, c'est une réalité à laquelle sont exposés nos collaborateurs, et ce encore plus en travail de chez eux. On a donc des formations e-learning et une formation présentielle annuelle. On a créé des journées de la cybersécurité en octobre, où on a des ateliers de type « permis de conduire cybersécurité, simulations d'attaque cyber. On fait aussi des campagnes tests d'hameçonnage chaque trimestre et ceux qui se sont fait avoir ont droit à un e-learning supplémentaire. On envoie encore des rappels réguliers à l'approche des congés, des weekends prolongés. On fait aussi 2 fois par an des exercices de crises cyber. L'idée est simple : cela peut arriver et cela arrivera. Tôt ou tard on sera « hackés » et ce sera le facteur humain qui sera en cause. La technique ne sera qu'un facteur aggravant ou de réduction des conséquences. On doit donc aider nos collaborateurs à avoir des réflexes même quand ils sont chez eux.* »

> **« Les collaborateurs doivent observer plusieurs critères de sécurité physique et logique pour pouvoir prétendre au télétravail : sécurité de leur installation internet, confidentialité de leur espace de travail à domicile, etc. »**

2 - Entretiens réalisés par les auteurs en 2020 et 2021

Risques	Actions
Erreur opérationnelle engendrant une exposition aux fuites de données plus grandes : le collaborateur partage par erreur des données confidentielles à des internes ou externes non habilitées : suite à un partage mal paramétré sur une application en saas (software as a service) ou dans le cadre d'une ouverture en profil public d'un dossier en cloud (le collaborateur pensant partagé les données uniquement à ses collègues internes ou externes dans le cadre d'un projet transverse	Renforcement des contrôles qualité ; rappels des règles et procédures ; adaptation de la charge de travail dans un contexte de productivité dégradée ; revue régulière des objectifs et ajus-tements
Cyber risque et malveillance de tiers : le collaborateur cliquera sur un lien mail ou sms corrompu, rendant possible l'accès à son environnement de travail (boite mail, accès PC, serveurs)	Rappels réguliers des règles internes et bonnes pratiques (PSSI, charte des comportements TIC, sensibilisation phishing, serious game, limitation des heures de connexion avec blocage soir et weekend)
Hyper connectivité engendrant un risque sur la donnée : le collaborateur, en situation de connexion continue met à disposition plus d'information que nécessaire ou a accès à des informations trop éten-due, engendrant une incapacité de l'employeur à contrôler les flux de données et le respect du prin-cipe de minimisation (RGPD) dans l'accès aux in-formations et aux habilitations	Guide de bonnes pratiques, sensibilisation à la déconnexion
Contrôle exacerbé des collaborateurs à distance engendrant une surveillance continue et un risque de non-conformité (au RGPD notamment)	Formation des managers, guide de bonnes pratiques, limiter le nombre de réunions

Tableau 1. Exemples de risques liés à la donnée en environnement de travail hybride et actions de réduction associées (Diard, Dufour 2019).

(source : Diard C., Dufour N., Cyber-surveillance des salariés : quels risques pour l'entreprise ? 14 janvier 2019, Face au risque, (en coll. C.DIARD): https://www.faceaurisque.com/2019/01/14/cyber-surveillance-des-salaries-quels-risques-pour-lentreprise/)

Comme l'évoque la DRH d'une organisation « *On savait avant la crise que le télétravail comportait des risques, notamment l'éloignement de l'entreprise ou la difficulté de concentration. La réalité de la pandémie a démontré qu'il y en avait bien d'autres, souvent sous-estimés. On doit donc faire en sorte de suivre cela dans le temps comme on l'a fait pendant le confinement. Il y a des risques liés au retour sur site et d'autres liés au fonctionnement durable en télétravail comme le cas d'un collaborateur qui a confondu télétravail et travailler où l'on veut. Chaque semaine il était dans un endroit différent avec des lieux non propices au télétravail (des parcs, la plage), créant des problèmes de confidentialité et de concentration.* »

de 27 pays et publiée par le très sérieux National Bureau of Economic Research[3]*, démontrent les bienfaits du télétravail sur la productivité et sur le bien être des travailleurs. En moyenne un collaborateur en télétravail économise en temps de transport 72 minutes quotidiennement. 40% de ce temps sera consacré au travail et 45% aux loisirs et au soutien aux autres. En France ce temps épargné ressort à 62 minutes alors que le record revient à l'Inde, le Japon et la Chine avec environ 100 minutes par jour.*

L'enquête menée par HP[4] auprès de 168 responsables en sécurité informatique d'entreprises de plus de 2500 salariés où le travail hybride représente en moyenne 40% du temps travaillé montre l'ampleur

> **Les entreprises qui seront épargnées par les impacts des attaques cyber sont aussi celles qui ne raisonnent pas uniquement sur le facteur technique mais prennent en compte l'importance du facteur humain comme source première de maîtrise des risques.**

Le travail hybride n'est pas prêt à s'arrêter. Sa pérennisation voire son développement au niveau mondial est maintenant devenu une évidence pour la société, les travailleurs et les entreprises. De nombreux travaux de recherche, à l'instar de l'étude menée auprès

des investissements et des adaptations nécessaires pour mitiger l'augmentation des risques cyber générés par ce nouveau mode de travail. Les responsables interrogés répondent à 86% avoir déjà augmenté leur budget pour accompagner le

3 - TIME SAVINGS WHEN WORKING FROM HOME - Working Paper 30866 – Janvier 2023
4 - The New Way to Secure the Hybrid Workforce – HP WOLF SECURITY REPORT - Mars 2023

travail hybride et 74% s'attendent à l'augmenter encore d'avantage en 2023. 85% ont déclaré avoir modifié leur stratégie globale de lutte contre les risques cyber et avoir déployé des outils et des politiques adaptés au travail hybride. Malgré ces efforts importants déjà concédé , 70% d'entre eux reconnaissent qu'ils limitent les accès aux réseaux de l'entreprise lorsque les collaborateurs travaillent à distance.

2. Ne pas oublier le risque cyber lors du retour sur site

Les entreprises ont également eu à prendre en compte les risques liés au retour sur site ainsi que les différentes situations alternatives entre lieu de travail et travail à domicile. Plusieurs témoignages livrent ainsi des enseignements illustratifs[5] :

- Un directeur des ressources humaines d'une société de gestion d'actifs nous explique notamment « *Avec le retour sur site, on s'est rendu compte que les collaborateurs en oubliaient certains réflexes simples qu'ils avaient avant, comme attacher son pc avec le cordon de sécurité, verrouiller son pc avant de partir même quelques minutes, ne pas partager de discussion confidentielle à la machine à café. Il faut vraiment se rendre compte que ces*

réflexes, les collaborateurs n'en avaient pas besoin de chez eux pour certains. Ils les ont donc vite oubliés car ce n'est pas naturelle de penser aux risques. Et puis il faut avouer que beaucoup sont aussi contents de retrouver en présentiel leurs collègues. Les jours de présence sont avant tout devenus des jours d'échanges alors on a tendance à faire moins attention. On en profite donc pour faire quelques rappels mails et intranet et procéder à des opérations dites clean desk où l'on passe sensibiliser les collaborateurs sur leur open space. On a malheureusement parfois des collègues qui s'agacent s'ils doivent récupérer à l'informatique leur pc non attaché et laissé ouvert alors qu'ils sont partis 5 minutes. Cela fait partie de la sensibilisation. On leur explique qu'ils gardent un rôle essentiel de barrière informationnelle entre l'entreprise et l'extérieur. »

- Un Risk Manager nous explique un cas qu'il a eu à traiter : « *Nous avions sensibilisé nos collaborateurs sur l'ingénierie sociale et le fait que cela prenait une tournure de plus en plus complexe à détecter. On a été servis : un tiers malveillant s'était fait passer pour un consultant d'un grand cabinet d'audit. Il en avait tous les atours : costume classe, carte de visite logotée de la marque du cabinet, discours sans accroc. Il a même remis à notre collaborateur une clé USB avec le logo du cabinet sur*

5 - Entretiens réalisés en 2023 par les auteurs

laquelle étaient disponibles les dernières études de place faite par son cabinet. Le collaborateur a eu le bon réflexe et nous a demandé l'accord avant de plugger la clé USB. Nous avons regardé cela en détail, notre logiciel de blocage a détecté non seulement les études de place mais aussi un malware caché dans l'un des dossiers. Il s'agissait probablement d'un tiers tentant une attaque par ce biais simple mais potentiellement efficace pour qui ne fait pas attention. Derrière ce cas, je veux illustrer le fait que cela peut arriver partout : dans un salon professionnel, en formation, sur des espaces de travail partagés. On doit donc gérer un risque lié à l'évolution des déplacements et modes de contact de nos collaborateurs. Ce ne sont pas des risques nouveaux, ils sont juste plus fréquents et plus durs à détecter. »

Ces différents témoignages montrent l'importance de la sensibilisation des collaborateurs et des parties prenantes intervenant pour les entreprises. Face à un risque difficile à détecter, protéiforme, les entreprises qui seront épargnées par les impacts des attaques cyber sont aussi celles qui ne raisonnent pas uniquement sur le facteur technique mais prennent en compte l'importance du facteur humain comme source première de maîtrise des risques (Aubry, Dufour, 2022)[6].

6 - Aubry C., Dufour N., 2022, Fonction Risk Manager, Ed.Gereso, Risk management Organisation et positionnement de la Fonction Risk Manager - Méthodes de gestion des risques, Ed.Gereso.

04

Risques de fraude

Nicolas Dufour

DR en gestion, Professeur affilié au Cnam (Laboratoire Lirsa) et Directeur adjoint risque d'un Groupe diversifié

Abdel Bencheikh

Chief Risk & Sustainability Officer

1. La tentation plus grande des fraudes internes

La fraude interne peut se définir comme un acte intentionnel perpétré par un ou plusieurs collaborateurs, en lien ou non avec des tiers (clients, fournisseurs, prospects) en vue de détourner des actifs financiers ou informationnels de leur organisation de rattachement, et ce en vue d'en tirer un profit illégitime direct ou indirect.

La gestion de la fraude est à la fois l'un des sujets les plus incontournables et les plus difficiles en matière de gestion des risques RH. Un DG d'une grande organisation du secteur financier rencontré par les auteurs en 2022 l'évoquait sous cet angle : « *Vous me demandez si j'ai des fraudes internes dans mon organisation, oui nous en avons déjà eu, oui il y en a sûrement en cours et oui il y en aura à l'avenir. Notre sujet est de savoir les détecter, les prévenir et dissuader les collaborateurs de se lancer dans ce genre d'action qui peut aller jusqu'à porter atteinte à l'image de la banque.* ». Ces propos étayés par cet investigateur fraude d'une grande banque rencontré en 2023 par les auteurs : « *La fraude interne, ce n'est qu'une question de temps et de vouloir la détecter pour en trouver, on sait que cela existe, beaucoup ne veulent pas regarder du côté de ce risque-là car cela remet en cause la confiance dans et au sein de l'organisation, mais sans effet de dissuasion, on doit ensuite faire face à un effet de contagion ! Dans les entreprises responsables, les dirigeants et directions risques et audit prennent leur courage à deux mains et traitent ces cas avant que cela ne vérole toute l'organisation.* »

A la question de savoir si le risque de fraude interne se gère dans les organisations, certaines études récentes (Diard, Dufour, 2022)[1] répondent par

1 - Diard C., Dufour N., Risque de fraude interne, comment dissuader efficacement les salariés ? Annales des

l'affirmative. Il revient à l'organisation de mettre en œuvre à la fois des actions préventives, détectives et réactives pour prendre en compte ce risque.

> « La fraude interne, ce n'est qu'une question de temps et de vouloir la détecter pour en trouver. »

Cela suppose plusieurs approches coordonnées :

- Disposer d'une cartographie des risques permettant de recenser les processus les plus à même d'être concernés par ce risque,
- Décliner un dispositif de contrôle interne performant (contrôles manuels, automatisés, fondés sur des outils de supervision mais aussi des missions de contrôle dédiées) sur ces processus en partant du principe que des cas de survenance en détection surviendront tôt ou tard,
- Prévoir le principe d'escalade associé à la détection de tels cas, dans le cadre d'un dispositif d'alerte professionnelle (Cailleba, Dufour, 2020)[2] mais parfois aussi de cellules de crise dédiées lorsque la détection arrive trop tardivement (Duarte, 2021)[3]. A cet égard, de grands scandales de fraudes internes ont pu toucher des organisations de différents secteurs, pourtant dotées de dispositif robuste de contrôle et d'audit des activités.

Le management des informations de paiement tel que le RIB a toujours été un facteur de risque important pour la fraude interne. La modification des coordonnées bancaires d'un prestataire la veille du règlement d'une facture importante est relativement aisée. La modification des coordonnées bancaires d'une centaine de collaborateurs la veille de lancement de la paye n'est pas compliqué non plus. Il suffit d'avoir les accès aux systèmes concernés et que les dits systèmes ne disposent pas de gestion des droits d'accès et que la séparation des tâches ne soit pas obligatoires. Un collaborateur peut accéder au système de paye voire au système de règlement en utilisant, à son insu, les accès d'un collègue ou un compte générique pour modifier le ou les RIB de prestataires ou de collaborateurs la veille du règlement des factures ou du lancement de la paye pour tout virer vers un compte situé à l'étranger et le tour est joué. Il doit juste le faire d'un espace de travail avec accès réseau et sans rapport avec lui. Effectivement, plusieurs cas de fraudes de ce type ont été détectés rapidement car le collaborateurs ou ex-collaborateur fraudeur avait opéré de chez lui sans se douter que l'enquête allait identifier son domicile grâce à l'adresse IP utilisée pour la connexion au réseau de l'entreprise. Un plan d'action pour mitiger ce risque de fraude serait de disposer d'un outil centralisé pour une gestion efficace des données maîtres de l'entreprise. Les données « maîtres » se situent en haut de la pyramide d'alimentation de tous les outils et système de l'entreprise (paye, banque, facturation, SIRH, CRM …). Ils concernent toutes les informations relatives aux salariés, aux institutions (impôts, Urssaf…) et aux entreprises (clients, prestataires…) : identité, coordonnées, RIB, contacts… La modification ou la création d'une information au niveau de la base de données maitre va impacter tous les systèmes en aval (ie. données « esclaves »). Il suffit donc de sécuriser l'accès aux données « maitres » et d'appliquer le principe de séparations des tâches (principe des 4 yeux) pour éviter ce type de fraude.

Parmi les facteurs de risques à prendre en compte, ceux associés au télétravail peuvent amener à regarder la potentialité de survenance de fraude interne, posant des questions clés peu évidentes en pratique :

- Peut-on détecter des cas de fraudes internes en situation de télétravail voire de travail hybride ?
- Existe-t-il des schémas de fraudes opérant et non détectés jusqu'alors, prenant leurs sources dans la difficulté de détection liée à ces modes de travail hybride actuellement généralisé dans de nombreux secteurs d'activité ?
- Comment détecter ces cas en prouvant la matérialité des faits, l'intentionnalité des fraudeurs (certains se cachent derrière des erreurs opérationnelles voire des usurpations d'identité ou plaident leur bonne foi quand ils ne refusent pas tout simplement de reconnaître des faits avérés) ainsi que l'imputabilité desdites fraudes ?
- Comment traiter ces conditions pour prouver la fraude et son rattachement à un collaborateur dans un contexte de

Mines – Gérer et Comprendre, n°149, septembre 2022, p.47-60.

Diard C., Dufour N., Technologies de contrôle : un enjeu organisationnel de lutte contre la fraude interne ?, *Revue Management & Avenir*, n°130, août 2022, p.65-89.

2 - Cailleba P., Dufour N., Les conflits d'intérêt à l'épreuve des lanceurs d'alerte : cas de recherche-intervention dans le cadre de la règlementation Sapin II, Annales des Mines – *Gérer et Comprendre*, n°142, p.27-38, décembre 2020

3 - https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/04/25111-la-fraude-interne-un-fleau-pour-les-entreprises/

travail hybride, ce tout en respectant des conditions de rigueur telles que le respect du droit à la vie privée, la conformité au RGPD ou encore au droit social ?

Il reste difficile de répondre à toutes ces questions, pour autant des situations bien réelles de risque peuvent survenir comme en témoignent les cas ci-après, relevés dans différentes organisations[4] (Diard, Dufour, 2021)[5], ainsi que les facteurs de risques observés dans le schéma ci-après :

- un DRH d'une entreprise de conseil en organisation évoque un cas de risque de conflit d'intérêt observé dans ce contexte de travail hybride : « *Nous avons eu un cas d'abus que l'on a estimé significatif pendant la période de confinement de 2020 : l'un de nos collaborateurs avait développé une activité en freelance en parallèle de son job de consultant en projet et organisation, ce qui est autorisé. Ce qui l'est moins, c'est que l'objet social de sa boîte était très proche du notre et sa cible, activité et clients l'étaient aussi. Certains de ses collègues et même son manager étaient au courant mais cela n'est pas remonté car tous pensaient qu'il s'agissait uniquement d'une activité annexe pour donner de la formation comme cela se fait beaucoup dans notre métier via des facs ou des écoles de commerce. On a même dans nos objectifs de faire connaître notre marque alors on encourage cela. On a en fait découvert qu'il se lançait dans des réponses à appels d'offres en freelance sur les mêmes prospects que son entreprise de rattachement salarié, et cela s'est vu quand il a répondu à une soutenance d'appel d'offres pour son activité freelance pendant ses heures de travail salarié, et ce en télétravail. C'est un de nos clients qui nous a alerté avouant ne pas comprendre pourquoi il candidatait à la mission en tant que freelance et était aussi dans les consultants proposés par notre entreprise dans la réponse à appel d'offres. Nous avons été contraints de le licencier après avoir obtenu une confirmation écrite du prospect, ce qui nous a mis en difficulté pour cet appel d'offres. Nous avons appris ensuite qu'il n'en était pas à son coup d'essai et ce toujours quand il travaillait de chez lui. Cela reste un cas exceptionnel mais on s'est dit que notre accord télétravail et notre règlement intérieur devaient mieux prévoir les cas de conflits d'intérêt.* »

- un directeur financier d'une entreprise de logistique détaille le cas ci-après : « *Avec la possibilité dans notre accord de télétravail de prévoir 2 à 3 sites pour le travail à distance on a voulu donner de la souplesse aux équipes et ce 3 jours par semaine. On s'est dit que cela boosterait notre marque employeur et que cela permettrait de recruter ou de garder les profils les plus durs à garder. On a dû se poser la question de la fraude interne de manière plus précise, ce que l'on faisait auparavant mais surtout en regardant les pratiques sur site. En effet, l'un de nos collaborateurs comptables s'est mis à réaliser tous les virements sensibles depuis un espace de coworking et certains de ses accès ont été utilisés dans le cadre d'une tentative de fraude aux faux ordres de virements, les fameuses « fraudes aux présidents ». On a d'abord pensé à une fraude de tiers sans lien avec l'entreprise, mais c'est l'officier de police judiciaire qui nous a indiqué que notre comptable avait eu de nombreux échanges de mails et de sms avec l'un des tiers suspectés. L'enquête révélera une fraude par collusion opérée depuis cette plateforme de coworking qui avait été autorisée par son manager et est devenue l'argument légitimant la fraude dans son esprit. Nous avons dû restreindre les postes et opérations sensibles à un accès sur site avec contrôle croisé et recertification des connexions par un troisième facteur d'authentification.* »

4 - Entretiens menés par les auteurs en 2021 et 2022.
5 - Diard C., Dufour N., Dans quelle mesure les accords d'entreprise permettent-ils de prévenir les risques liés au télétravail ?, *Revue de l'Organisation Responsable*, n°1, p.25-37, mars 2021

2. L'augmentation des tentatives de fraude externe

Les risques de fraudes liés à l'hybridation des formes de travail concernent la fraude interne mais aussi les fraudes externes :

> **« Nous avons dû restreindre les postes et opérations sensibles à un accès sur site avec contrôle croisé et recertification des connexions par un troisième facteur d'authentification. »**

Le risque d'abus voire de fraude est également plus présent dans les formes de travail hybrides comme nous le confirme ce directeur des risques : « *Le télétravail contraint a exposé nos équipes à une nouvelle forme de fraude : les cas d'ingénierie sociale sont connus, mais ils ont souvent lieu via les réseaux sociaux. Là, les fraudeurs externes se sont adaptés et se sont attachés à obtenir des informations par téléphone sur les collaborateurs pour faire des petites escroqueries. Ils n'ont pas contacté la comptabilité car ils savaient que ces derniers étaient sensibilisés. Ils ont contacté d'autres équipes*

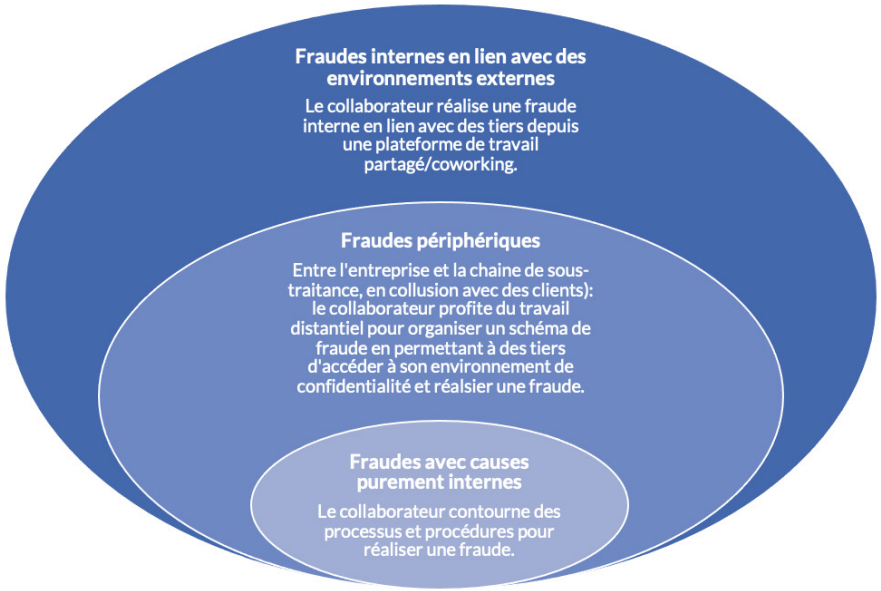


Figure 1 - Approche périphérique du risque de fraude interne et hybridation du travail

comme la communication, le marketing, les projets, et se sont faits passés pour des fournisseurs, le procédé classique. Ils ont ciblé des fournisseurs eux-mêmes victimes de phishing comme ça ils ont pu créer des messageries usurpées et se faire passer pour eux. Il a fallu adapter nos discours et notre prévention. »[6] ; propos complétés par ce responsable contrôle interne d'une entreprise d'assurance : « *On a vu exploser les occurrences de fraude externe entre 2019 et 2022. Avant, on se demandait si on ne pouvait pas assouplir les ressources dédiées au traitement des cas de fraude de tiers pour les orienter vers d'autres sujets comme la conformité. Aujourd'hui on en est à défendre des recrutements supplémentaires rien que sur la fraude externe. Nous avons parmi nos assurés affaire à des fraudeurs qui ont bien compris que beaucoup de nos gestionnaires bénéficient désormais du télétravail car nous avons communiqué sur cela dans une logique RSE mais aussi car les conseillers en sinistre assurance ont continué à travailler de chez eux pendant la pandémie. Nous en sommes sortis par le haut avec un accord de télétravail ambitieux et apprécié des équipes. Le revers de la médaille est une hausse de 13% des tentatives de fraudes externes imputables à cette nouvelle période*

6 - Entretiens réalisés par les auteurs en 2020 et 2022.

que l'on vit et on constate que si l'on n'est pas vigilants, beaucoup de nos gestionnaires laissent passer des cas de fraude quand ils travaillent de chez eux. La raison est simple : ils sont peut-être parfois un peu distraits ou ont aussi plus de réunions en distanciel. On observe également qu'ils ont moins le réflexe de contacter leur collègue ou leur manager quand ils ont un doute sur un dossier suspicieux. Avant, dans ce genre de cas il était plus aisé de se lever, prendre 5 minutes pour parler d'un dossier à son chef. Maintenant, le chef est accaparé par des réunions Teams ou Webex et certains des collègues de la gestion on ne les a jamais vu. La proximité a pu se perdre. On a partagé ce constat avec les managers et les ressources humaines et il a été mis en œuvre une sensibilisation spécifique, un aide-mémoire sur les cas suspicieux ainsi qu'un point d'échange hebdomadaire sur les dossiers de fraude externe pour éviter de passer à côté de cas flagrants. On communique aussi sur le fait que la performance c'est une chose mais que le doute prime aussi face à une possible fraude externe. »

Autre exemple, ce directeur comptable nous partage sa préoccupation face au risque de fraude externe dans les environnements de travail hybride : « *Nous avons quasiment une tentative de fraude au président par semaine là où nous en avions une par mois avant. Les fraudeurs ont bien compris que nos jours de télétravail sont les mercredis et les vendredis dans l'entreprise AAA. Alors ils ciblent sur ces journées en insistant via des appels, des mails frauduleux, toujours plus crédibles de semaine en semaine. On a dû renforcer nos contrôles et sensibilisation pour ne pas se retrouver face à un risque démesuré. C'est devenu une préoccupation bien ancrée dans l'esprit des collaborateurs mais on insiste aussi sur les nouveaux arrivants issus de la mobilité interne ou des recrutements pour que cette culture de prévention des fraudes ne se perde pas une fois dans son bureau en télétravail quand l'environnement de confiance est parfois plus élevé et quand on se dit que peut-il m'arriver je suis chez moi.* »

> **« On communique aussi sur le fait que la performance c'est une chose, mais que le doute prime aussi face à une possible fraude externe. »**

05

L'apparition de comportements déviants : harcèlement et contrôle

Caroline Diard

Professeur associé,
TBS Business School

Le management se fait désormais majoritairement sur objectifs, avec obligation de résultats plus qu'une obligation de moyens. De nouvelles façons de travailler, mobilisant l'agilité des salariés mais aussi leur capacité à maîtriser de nouveaux outils se sont progressivement installées. Avec le confinement et le développement de l'hybridation les managers ont appris à gérer à distance : réunions en visioconférence, reporting par mail, outils collaboratifs. Certains collaborateurs peuvent percevoir une forme de pression inhabituelle, une augmentation de la charge de travail ou de la fréquence des réunions. Seul, isolé, loin de son collectif de travail le télétravailleur peut vivre un stress et être victime d'une forme nouvelle de harcèlement. Le harcèlement est prévu à l'**article L 1152-1 du Code du travail** « *aucun salarié ne doit subir des agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* ».

> **Seul, isolé, loin de son collectif de travail le télétravailleur peut vivre un stress et être victime d'une forme nouvelle de harcèlement.**

Le salarié en télétravail ne devra donc pas être écarté du collectif de travail, devra toujours se voir fournir du travail, devra accéder au même niveau d'information qu'en présentiel, pouvoir être en contact avec sa hiérarchie, solliciter en cas de besoin le nécessaire à l'accomplissement de ses missions, ne pas être surchargé et ne pas être incité à une hyper-connectivité. En effet, de telles conditions de travail pourraient laisser supposer une forme

de harcèlement managérial. (dès 1998, Marie-France Hirigoyen faisait référence (« Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien » au harcèlement et pratiques perverses de management.)[1]

Les ambivalences autonomie/ contrôle

Flamhotz (1996) définit le contrôle comme : « L'*ensemble des mécanismes et processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses objectifs* ».

présence, contrôle des connexions et accès web.

Selon une étude conduite par le cabinet de recherche indépendant *Vanson Bourne* pour le compte de VMware entre juillet et août 2021, 63% des entreprises françaises de plus de 500 salariés prévoyaient ou ont déjà adopté des outils dans le but de renforcer la supervision de leurs employés en situation de télétravail. On distingue : des systèmes de vidéosurveillance (24%), des webcams dotées de technologies de suivi du regard (25%), ainsi que des logiciels d'enregistrement de frappes au clavier (20%).

> **63% des entreprises françaises de plus de 500 salariés prévoyaient ou ont déjà adopté des outils dans le but de renforcer la supervision de leurs employés en situation de télétravail**

La question du contrôle a été soulevée dès le premier confinement notamment en ce qui concerne la possibilité d'utiliser les caméras comme technologie de surveillance. La CNIL avait d'ailleurs précisé l'absence d'obligation d'activer la caméra pendant les visio conférences.

Différents outils de contrôle peuvent être mis en place : caméras, géolocalisation, biométrie, contrôle du temps de

Le contrôle en entreprise est donc fortement modifié par les nouvelles technologies : chacun est surveillé, en permanence, sans savoir par qui, comme dans un panoptique. Le recours fréquent à des outils de visio-conférences (Zoom, Teams,...) a par exemple fait entrer la caméra au domicile des salariés. L'utilisation de technologies à domicile questionne la notion de contrôle et interroge sur l'éventualité

1 - https ://www.faceaurisque.com/2020/06/04/teletravail-et-harcelement-managerial-une-situation-dangereuse/

de la mise en œuvre d'une forme de cybersurveillance. L'utilisation de nouveaux logiciels (Microsoft 365, Zoom, Teams,...) et la nécessaire mobilisation de caméras lors de visioconférences nécessite une vigilance toute particulière. En effet, la tentation est grande de multiplier les réunions à distance en exerçant une forme de contrôle officieuse[2].

Il s'agit de reporter le contrôle social traditionnellement exercé en entreprise et de le transposer à domicile. Certains logiciels affichent d'ailleurs clairement la promesse d'un contrôle des salariés notamment Microsoft 365 en ce qui concerne la productivité.

Le contrôle éventuel doit être justifié par la nature du poste occupé et par les objectifs de l'entreprise (art. L.1121-1 du code du travail, « *Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché* »). L'utilisation de ces dispositifs de contrôle doit également faire l'objet d'une consultation des représentants du personnel, et d'une information individuelle des salariés (art. L.1222-4 du code du travail, « *Aucune information concernant personnellement un salarié ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à sa connaissance* ». Conformément à l'article L.2323-47 du code du travail, « *le comité d'entreprise est informé et consulté, préalablement à la décision de mise en œuvre dans l'entreprise, sur les moyens ou les techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés* ». La surveillance ne devant jamais être exercée à l'insu des salariés ni en limitant les libertés individuelles, l'employeur devra être particulièrement vigilant. Il encourt des sanctions civiles et pénales (articles 226-1, 226-16, 226-18, 226-20 et 226-21 du code pénal) et d'éventuelles amendes administratives de la CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés).

L'hybridation remet ainsi en cause le modèle taylorien au profit du modèle d'une organisation virtuelle.

- ambivalence entre autonomie, confiance et contrôle
- L'hybridation provoque une **rupture du cadre spatio-temporel** (Lallé, 1999 ; Taskin, 2006).

Le travail à distance rend normalement impossible le contrôle direct du comportement des collaborateurs car le collaborateur **n'est plus directement visible** (Pontier, 2014) et les individus ne sont

2 - https ://www.village-justice.com/articles/teletravail-cameras-surveillance-mariage-impossible,40244.html#nb2-1

plus sous l'observation directe de leurs responsables.

Plusieurs types de contrôle émergent :

- le contrôle de la performance dans un souci d'amélioration des résultats,
- inputs,
- auto-contrôle
- et le contrôle des comportements.
- contrôle technologique (Meyer et al. 2022)

et al., 2003). Ils créent de nouveaux indicateurs de performance plus facilement mesurables à distance, changent les standards de performance (Lautsch *et al.*, 2006) et mettent en place de nouvelles procédures de *reporting*.

Les technologies facilitent de **nouvelles méthodes de contrôle** (Fernandez, Guillot & Marrault, 2014 ; Sewell et Taskin, 2015)

> **Les managers fixent de nouveaux objectifs en contrepartie de la plus grande autonomie des télétravailleurs**

Le contrôle par le comportement tend alors naturellement à être compensé par une augmentation du **contrôle par les résultats** (Pontier, 2014 ; Richardson et McKenna, 2014 ; Sewell et Taskin, 2015). Les managers fixent de nouveaux objectifs en contrepartie de la plus grande autonomie des télétravailleurs (Felstead

La généralisation des réunions par visio-conférence (émergence de solutions de travail collaboratif dans le metaverse) contribue à banaliser l'instauration de formes détournées de contrôle.

E

Des solutions pour prévenir ces risques :

01

Prévention, communication, cartographie et sanctions

Caroline Diard

Professeur associé,
TBS Business School

Nicolas Dufour

DR en gestion, Professeur affilié au Cnam (Laboratoire Lirsa) et Directeur adjoint risque d'un Groupe diversifié

1 - Des risques de contentieux

La prévention des risques émergents en situation hybride est un enjeu majeur (Vayre, Delfosse, 2019). Gachet-Mauroz et al. (2022) ont ainsi identifié les retombées potentiellement délétères du recours au télétravail en période de crise. Parmi ces risques, on note les risques psychosociaux, les risques de harcèlement, les risques de fraude, les risques de cyber-malveillance (Diard, Dufour, 2022)[1].

5 risques majeurs peuvent être identifiés :

1. Les risques psychosociaux

Ils sont définis par l'INRS comme étant des risques inhérents à des situations de travail « où sont présents, combinés ou non : du stress, des violences internes commises au sein de l'entreprise par des salariés : harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entre des personnes ou entre des équipes ».

Il est de la responsabilité de l'employeur d'évaluer ces risques et de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger ses salariés dans le cadre de l'obligation générale de sécurité à l'égard de ses salariés (articles L.4121-1 et L.4121-2 du code du travail).

En situation de télétravail, l'employeur a les mêmes obligations à l'égard des salariés et il doit prendre les mesures préventives nécessaires pour protéger la santé physique et mentale des salariés.

2. Le harcèlement managérial

Un des risques identifiables est celui lié

1 - https://www.faceaurisque.com/2021/11/05/teletravail-les-cinq-risques-emergents/

à la pression inhabituelle exercée par les managers. La distanciation du collectif de travail peut contribuer à isoler le télétravailleur qui sera parfois dans l'incapacité de refuser les sollicitations répétées et insistantes du manager, des nouvelles tâches, une surcharge de travail.

3. L'hyper-connexion

Les nouvelles technologies, en développant le nomadisme des salariés, peuvent conduire à une hyper-connectivité. Le télétravail présente donc parfois des risques pour la santé au travail. Certaines dérives subsistent et peuvent menacer l'équilibre vie professionnelle/vie privée et la santé des salariés.

4. Les accidents du travail

La forme traditionnelle des organisations a cessé d'exister, laissant la place à des types d'organisation hybrides qui questionnent sur l'imputabilité de l'accident survenu au domicile du salarié.

L'accident survenu en situation de télétravail est présumé être un accident du travail selon l'article L.1222-9 du code du travail : « L'accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail pendant l'exercice de l'activité professionnelle du télétravailleur est présumé être un accident de travail. »

5. La cybersurveillance

Le lieu de travail ne peut pas être accessible à tous et à tout moment pour des raisons de sécurité et de confidentialité. Dans le cadre de l'exécution du contrat de travail, les contrôles d'accès et du temps de travail existent depuis bien longtemps. Ces types de dispositifs, qui collectent des données permettant l'identification des salariés, sont soumis à la loi n° 2018-493 du 20 juin 2018 qui a modifié la loi Informatique et Libertés afin de mettre en conformité le droit national avec le cadre juridique européen et la mise en œuvre concrète du RGPD.

> **Il convient de communiquer sur ces risques, de faire en sorte que ces derniers soient connus et que les collaborateurs sachent les conduites à adopter.**

En situation de télétravail il s'agit de cybersurveillance. Plusieurs formes de cybersurveillance[2] peuvent être utilisées par l'employeur :

- le contrôle des ordinateurs, tablettes et téléphones portables mis à la disposition des salariés, l'usage d'internet et de la messagerie, l'usage des réseaux sociaux, l'utilisation du réseau de l'entreprise…
- les moyens électroniques de contrôle de l'activité des collaborateurs : vidéosurveillance, badges, géolocalisation, biométrie.

La mise en place de technologies de contrôle peut entraîner des situations de stress, le recours plus fréquent à la médecine du travail, des arrêts maladie plus fréquents, les salariés pourraient faire usage de leur droit d'alerte prévu aux articles L.4131-1 et L.4131-2 du code du travail.

Le rôle du manager consiste à accompagner ces mesures de prévention et mettre en œuvre des espaces de débats et de régulation du travail (Vuattoux, 2020). Par exemple, en matière de prévention du risque d'isolement social, le manager doit veiller à préserver des modalités de contact régulier (entretiens réguliers d'activités, réunions collectives…). La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est donc un élément incontournable en situation de télétravail contraint. Ces derniers pourraient contribuer à la co-construction d'une relation d'emploi équilibrée. Il appartient aux entreprises d'élaborer elles-mêmes leur propre définition et politique de prévention et moyens à mettre en oeuvre. Vuattoux (2020) avait d'ailleurs mis en avant l'importance des managers de proximité dans la gestion des Risques psycho-sociaux. Il est difficile d'observer la souffrance potentielle à distance. Il est important de faire des points réguliers pour écouter le collaborateur, comprendre ses attentes et éventuellement identifier des risques de stress, d'isolement. La formation des managers est essentielle, tout comme l'élaboration de process adaptés au travail et management à distance. Il est important de solliciter la médecine du travail et d'impliquer les représentants des salariés.

Pour le déploiement du télétravail de manière pérenne, les services RH doivent s'appuyer sur les représentants du personnel et multiplier les sources d'information à destination des collaborateurs.

Ils peuvent également solliciter l'ANACT et mobiliser des prestataires spécialisés. L'employeur peut également mettre en place des comités de projet paritaires, des groupes de managers inter-services et envisager des réunions avec les collaborateurs afin d'impliquer les salariés dans la démarche et capitaliser sur les bonnes pratiques internes. Bien que facultative la signature d'un accord d'en-

treprise pourrait permettre d'engager le dialogue social sur le sujet.

L'accord d'entreprise permet la fixation de règles du jeu et fixe un cadre normatif protecteur pour le collaborateur. (Diard Dufour 2021). Par exemple, en organisant le télétravail et plus largement l'hybridation, les accords peuvent formaliser davantage la prévention des risques. La formalisation (négociation d'un accord ou rédaction d'une charte) pourrait aider à dessiner les contours de l'hybridation dans les stratégies futures de GRH.

2 - Des solutions pour prévenir les risques

L'un des enjeux clés de la gestion responsable des risques liés aux situations de travail hybride est de fonder l'approche sur une cartographie des risques. Cette démarche itérative visant l'appropriation par les parties prenantes est fréquemment utilisée par les Risk Manager et les directions générales des entreprises pour susciter l'échange et la décision sur des risques passés, présents et futurs. Il s'agit d'identifier les principaux risques liés aux situations de travail hybride, de recenser les situations de risques les plus vraisemblables et les plus impactantes afin ensuite de prioriser les risques à traiter en priorité. Il s'ensuit une démarche itérative de suivi des risques, indicateurs clés à l'appui.

Une fois cartographiés ces risques clés (RPS, fraude interne, cyber risques par exemple), viennent ensuite des mesures de prévention à décliner (campagnes de sensibilisation aux risques de *phishing*, sensibilisation sur l'ergonomie des postes de travail, sur les risques d'hyperconnectivité, sur la posture à avoir face à la surcharge informationnelle en situation de travail distanciel, conduite à adopter pour détecter et alerter sur une éventuelle tentative de fraude interne en travail distanciel).

Il convient également de communiquer sur ces risques, de faire en sorte que ces derniers soient connus et que les collaborateurs sachent les conduites à adopter (droit à la déconnexion, alerte sur des comportements suspects, savoir quoi faire quand on pense avoir été victime d'un hameçonnage par exemple). Parfois, la prévention des risques peut faire défaut, et des comportements de négligences voire de malveillance (y compris interne) peuvent survenir. Il convient également que l'entreprise définisse, dans son règlement intérieur, dans ses procédures de contrôle interne (procédure d'alerte, procédure de contrôle, procédure de sécurité des systèmes d'informations), les sanctions possibles face à ces risques. Cela peut aller du simple avertissement en cas de négligence sans gravité de type erreur de manipulation, exposition à des fuites de données involontaire, jusqu'à des mesures de sanctions plus importantes quand il est démontré que le collaborateur a pu avoir une attitude ne permettant plus la poursuite de son activité dans l'entreprise voire a tenté de nuire à l'entreprise (licenciement pour faute lourde). Cette communication, dissuasive cette fois-ci peut concerner à titre d'exemple le fait de partager les situations de risque sur lesquels l'entreprise souhaite capitaliser. Comme l'évoque un Risk Manager rencontré par les auteurs en 2023 : « *Nous communiquons sur notre prévention mais aussi sur les mesures de sécurité que nous mettons en œuvre. A titre d'exemple, dans le rapport de sécurité trimestriel adressé à tous, nous partageons les résultats des campagnes de phishing comme le taux de clic sur des mails à risque, le % de collaborateurs s'étant fait avoir par notre campagne de test et ce qu'on en tire comme enseignement sur ce que l'on peut encore faire pour progresser vers un risque acceptable. On prend aussi des exemples de comportements à éviter comme ce cas sur lequel on a communiqué d'un collaborateur qui avait renseigné son adresse professionnelle et le même mot de passe que celui qu'il utilise au travail pour se connecter à une messagerie Telegram, ce qui peut présenter de sévères risques de confidentialité. Ce genre de pratique n'est pas conforme à notre politique sécurité et on préfère d'abord communiquer sur ces pratiques que de sanctionner des collaborateurs. Bien entendu, on va jusqu'à la sanction si les gens s'entêtent et ne sont pas du tout vigilants.* »

> **Une fois cartographiés ces risques clés (RPS, fraude interne, cyber risques par exemple) viennent ensuite des mesures de prévention à décliner (campagnes de sensibilisation aux risques de phishing, sur les risques d'hyperconnectivité...)**

Exemple également chez ce responsable des contrôles dans une banque : « *On communique beaucoup sur les choses à ne pas faire, sur la fuite de données, la violation de secret bancaire, le fait que des mesures de surveillance et de sécurité existent et qu'il faut faire attention avec les boites mails comme avec l'usage raisonné des sites internet, des applications ou de son smartphone professionnel. Malheureusement, la*

prévention a parfois des limites. Alors on la complète par une communication plus dissuasive : chaque trimestre on publie sur l'intranet quelques indicateurs clés de contrôle interne comme le nombre de tentative de fraude interne détectées, le nombre et la nature des sanctions associées et le type de risque auquel on a dû faire face. Cela peut concerner un collaborateur qui tente de faire sortir via sa boite mail de la donnée en masse sur des clients en passant par un collaborateur qui profite de sa situation de télétravail pour partager via un cloud de la documentation interne confidentielle. Ces pratiques peuvent ressortir en alerte via des outils de supervision sur lesquels on communique et dont on ne cache surtout pas l'existence. Mais il y en a quand même qui tentent malgré la présence d'outils et la potentialité d'une sanction. »

> **« Malheureusement la prévention a parfois des limites. Alors on la complète par une communication plus dissuasive : chaque trimestre on publie sur l'intranet quelques indicateurs clés de contrôle interne comme le nombre de tentatives de fraude interne détectées le nombre et la nature des sanctions associées et le type de risque auquel on a dû faire face. »**

Le nouvel environnement de travail hybride s'accompagne donc d'identification des risques, de mesures associées et d'un traitement des situations allant de la prévention à la sanction.

Des risques émergents de contentieux

Derrière une apparente facilité de mise en œuvre, le travail à distance questionne sur le rôle du manager et du service RH. Ces derniers doivent s'adapter, informer, former. L'agilité permise par le télétravail a soulevé des questionnements en matière de risques (risques psychosociaux, risques de surveillance, hyperconnectivité, harcèlement). Ces risques font partie des contentieux potentiels à envisager. Malgré un cadre réglementaire en constante évolution et la conclusion d'un accord national interprofessionnel en 2020, le télétravail reste source d'interrogations managériales et d'insécurité juridique (Diard 2022).

L'hybridation provoque des risques majeurs qu'il faut anticiper afin d'éviter une dégradation des conditions de travail et prévenir les contentieux.

Notamment la surveillance éventuelle ; l'apparition de risques psychosociaux, des situations de harcèlement pourraient en effet engendrer des sanctions susceptibles de déclencher des contentieux devant le conseil des prud'hommes.

Les entreprises ont majoritairement fait le choix du dialogue social ce qui suppose que l'accord soit un facilitateur pour la mise en place et le management des télétravailleurs. *L'accord d'entreprise, bien que facultatif, révèle toute son importance. En effet, l'accord d'entreprise permet la fixation de règles du jeu et fixe un cadre normatif protecteur pour le collaborateur (…). Ces accords permettent donc de limiter les risques RH (surcharge de travail) et les risques juridiques (contentieux sur les modalités de mise en œuvre). La rédaction d'un écrit, bien que facultative, est fortement conseillée.* (Diard, Dufour, 2021, p. 36).

Les employeurs doivent être particulièrement vigilants à plusieurs points :

- Charge de travail,
- Contenu des missions à distance,
- Temps de travail,
- Conditions d'exercice du télétravail

02

Préventions des risques au travail en situation hybride : avis d'expert

Karine Babule

Chargée de mission
ANACT - Agence Nationale pour
l'Amélioration des Conditions de Travail

Compte tenu d'une grande variabilité des contraintes et des ressources en présentiel et distanciel (espaces, équipements, modes de managements, charge et temps de travail, rapport au collectif), les individus télétravailleurs et non télétravailleurs, et les collectifs de travail « jouent parfois au équilibristes » pour être aux rendez-vous de leurs objectifs. Les interventions de terrain du réseau Anact-Aract mettent en évidence le fait que le travail hybridé par la multi-spatialité et la multi-temporalité, peuvent générer des situations de travail dégradées ou empêchées pour les populations au travail. Aussi pour mieux prévenir les risques professionnels en situation hybride, plusieurs angles méritent d'être adressés. A titre d'exemple, 3 focus :

- la notion de situations de travail des "population au travail", avec notamment le focus femmes-hommes
- la question du management hybride permettant de détecter les signaux faibles et échanger sur le travail hybride réel
- la question des espaces de travail mis à disposition par l'employeur et ses usages.

FOCUS 1 : « Egalite d'accès à un travail hybride de qualité et prévention des risques » ANACT

« Pour l'ANACT, toute nouvelle organisation du travail peut renforcer des inégalités existantes, ou en créer de nouvelles. Les organisations hybrides peuvent aussi être levier de réduction des inégalités sous conditions (objectif d'égalité intégrée, diagnostic des inégalités, prospective d'impacts,...)[1].

Déjà avant la crise, les profils de télétravailleurs et l'accès aux outils numériques mobiles étaient différents selon le sexe

1 - cf 10 questions sur le télétravail ANACT, 2016 - https://www.anact.fr/10-questions-sur-le-teletravail

du fait d'une répartition genrée des activités professionnelles et domestiques. Les femmes mobilisant davantage internet et l'informatique et ayant moins accès à des outils numériques mobiles (téléphone, ordinateur,...). Les femmes mobilisaient davantage le télétravail en lien avec la parentalité, et les hommes avec les caractéristiques intrinsèques de leur activité commerciale ou dans le secteur du numérique.

La crise sanitaire a rappelé l'existence d'inégalités professionnelles femmes-hommes (mixité, parcours, conditions de travail et articulation des temps) – avec en premier lieu la forte prédominance féminine des métiers de première ligne. Si la crise a permis d'ouvrir l'accès à nombre de métiers jusque-là perçus comme non télétravaillables, les études récentes de la DARES et de l'INED par exemple, nous montre que les conditions pour effectuer un travail hybride de qualité ne sont pas nécessairement au rendez-vous, ainsi que des conditions de télétravail différenciées (en matière d'espaces et de lieux, d'équipements et TIC, de charge et de temps de travail...). Les situations de travail dégradées pèsent ainsi plus particulièrement sur les femmes du fait des conditions du travail hybride et du recours accru : elles sont ainsi exposées à des risques professionnels spécifiques (violences domestiques, isolement accru, appauvrissement de l'activité voire destruction de l'emploi sur les postes d'assistanat à prédominance féminine, nouvelles formes de VSS,...).

La crise sanitaire et le développement du télétravail et du travail hybride ont donc souligné la grande diversité des situations vécues par les populations selon leurs caractéristiques sociales (socio-démographiques selon la CSP, le métier, avec ou sans posture managériale, sexe, âge…). Aujourd'hui les études de la DARES, nous montrent, comme vu précédemment, que certaines populations sont sur-représentées (cadres, à temps complet, entre 30-49 ans, en CDI ou fonctionnaire, manager, dans des entreprise de plus de 50 salariés) et d'autres sous-représentées mais pour autant bien télétravailleuses. D'autres encore ne télétravaillent pas ou moins, mais pour autant sont intégrés dans des collectifs hybrides. »

CAS : Une consultation de Branche sur les risques du télétravail sexuée – Une intervention ANACT-ARACT

« Cette branche professionnelle, souhaite développer un plan d'action de branche afin de prévenir les risques professionnels du télétravail. Dans un premier temps, une consultation permet de recueillir un certain nombre d'éléments quant aux pratiques de télétravail et au vécu de ce dernier. Elle révèle en effet des surreprésentations dans les réponses managers, des métiers, mais aussi des femmes (elles télétravaillaient moins et souhaitent télétravailler plus malgré les restrictions émises par l'entreprise, mentionnent avoir une charge de travail supplémentaire, souffrent de TMS,…) et des hommes (télétravaillent davantage, souhaitent maintenir les relations professionnelles sur site, souhaitent d'accéder à un autre lieu que le domicile,…). Ces premiers éléments chiffrés démontrent un intérêt de regarder de plus près les conditions de travail des femmes et des hommes, et leurs effets sur la santé. Par ailleurs, la consultation montre que côté management, malgré le maintien des régulations, des sujets qui peinent à être mobilisés dans les échanges (relations de travail, pratiques du télétravail,…), et jugés compliqués (accompagnement compétences, conditions de travail à domicile, soutien psychologique,…). Ces premiers éléments permettent de formuler des hypothèses quant aux différences d'expositions et impacts différenciés, dans une configuration hybride à analyser. »

> **Il peut y avoir des contraintes et des ressources qui peuvent être variables sur quatre dimensions : les espaces de travail, les équipements numériques, la charge de travail et le temps de travail, les pratiques de management et le rapport au collectif.**

FOCUS 2 : « Manager le travail hybride et prévenir les risques professionnels »

« Pour l'ANACT, au-delà du télétravail, il s'agit de considérer le travail hybride, c'est à dire : des activités individuelles et collectives pouvant être effectuées soit en présentiel soit en distanciel et à chaque fois dans ces deux lieux il peut y avoir des contraintes et des ressources qui peuvent être variables sur quatre dimensions : les espaces de travail, les équipements numériques, la charge de travail et le temps de travail, les pratiques de management et le rapport au collectif. Et il existe des risques professionnels aujourd'hui par rapport à ce travail

hybride quand il y a un déséquilibre des contraintes et des ressources. Les travailleurs jouent parfois aux équilibristes parce qu'ils peuvent être confrontés à des situations de travail empêchées sur site ou à distance, souvent invisibles, avec le risque de stigmatiser le télétravailleur alors qu'il s'agit de réguler des questions d'organisation ou d'équipement. »

Animer des espaces de discussion pour l'égalité d'accès à un travail hybride de qualité – Une intervention ANACT-ARACT

« Cette intervention, au sein d'un établissement public national, a consisté à expérimenter, dans 3 unités locales placées dans différents départements, 3 accompagnements parallèles de managers avec leurs équipes, sur différents sujets : les pratiques du management, la prévention des risques professionnels, l'animation d'espaces de discussion sur le télétravail et le travail hybride.

Concernant ce dernier axe, plusieurs espaces de discussion ont permis au manager de proximité et son équipe de progressivement de cheminer vers un plan d'action coconstruit. Chaque espace a été préparé en amont avec le tiers-intervenant ainsi que le manager, le référent sécurité au travail et le référent télétravail.

- La première étape a consisté à « parler du travail hybride », c'est-à-dire d'identifier les contraintes et ressources, en distanciel et en présentiel, à l'exécution d'activités individuelles et collectives, au regard de 5 dimensions (les espaces de travail, les équipements et outils numériques, l'organisation et a charge de travail, les pratiques managériales, le rapport au collectif) ;
- La deuxième étape a consisté à identifier des situations de travail hybride posant problème et méritant d'être analysées avant d'en comprendre les tenants et les aboutissants ;
- La troisième voire quatrième étape a consisté à coconstruire un plan d'actions, en mentionnant des actions à la main des managers, et des actions pouvant être proposées aux niveaux hiérarchiques supérieurs.

L'intervention du tiers a permis d'organiser des comités de pilotages locaux paritaires permettant de partager le fruit des expérimentations parallèles sur les différents terrains. Les expérimentations locales ont été partagées en comité de pilotage national. L'expérimentation a permis de mettre en évidence un certain nombre de situations de travail dégradées, relevant de l'organisation du travail hybride en l'état et non des individus, comme cela peut être soupçonné, au risque de stigmatiser et d'exclure les télétravaillleurs des collectifs de travail.

Les espaces de discussions ont permis de mettre en évidence le fait que les conditions du travail hybride n'étaient pas complètement satisfaisantes : équipements numériques incomplets, non connaissance et usage des outils de visio-conférence pour les activités collectives, report des appels téléphoniques non automatique, temps de préparation du télétravail par l'impression et le transport de documents, applications métiers non mobilisables à distance, équipements tels que les imprimantes ou scanner non mobilisables à distance alors que le les processus ne sont pas dématérialisées, etc…). Les travailleurs et travailleuses jouent aux équilibristes, selon leur intérêt par ailleurs à télétravailler.

Ces expérimentations ont permis d'objectiver les situations de travail dégradées de travail hybride, au-delà de la stigmatisation de certains télétravailleurs, et d'identifier collectivement des pistes d'action à la main des équipes, ou de la responsabilité d'autres services ou niveaux hiérarchiques (exemple : organisation de réunions de travail à distance sur les dossiers complexes, de manière a assurer le transfert de compétences entre séniors sachants et nouvelles recrues, réorganisation de l'espace afin de réduire les nuisances sonores sur site et le repli en télétravail subi,…). Se pose cependant la question de l'institutionnalisation des pratiques d'animation d'espaces de discussion dans une culture d'entreprise, ou le manager n'est pas nécessairement attendu sur le « management du travail », et où les propositions de terrain ne sont pas considérées naturellement aux différentes strates organisationnelles supérieures, très hiérarchisées et descendantes. »

FOCUS 3 : Garantir le QVCT en Multi-Spatialité

Pour l'ANACT, la multiplicité des espaces de travail - à distance et sur site - peut générer des déséquilibres entre contraintes et ressources pour l'activité de travail individuelle et collective. Cette multi-spatialité se pense parfois dans une vision cloisonnée des usages du présentiel et du distanciel : le présentiel (sur le site principal) étant nécessairement opportun pour les activités collectives et le distanciel (à domicile, en tiers-lieux, en site distant) pour les activités individuelles. Abstraction est souvent faite de la réversibilité du télétravail, et de la capacité des lieux et des espaces mis à disposition par l'employeur à répondre aux besoins de l'activité.

Certains discours sous-entendent que

tout travail pourrait être fait à distance et posent la question suivante : pourquoi revenir sur site ? Ces approches réduisent le réel du travail à la dimension individuelle de celui-ci, et invisibilisent les potentielles situations de travail dégradées et empêchées comme nous avons pu le voir, avec un effet population (CSP, sexe,…). Elles tendent ainsi à minimiser les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs et des travailleuses.

vitent (pouvant se traduire parfois par la fermeture d'une journée par semaine de l'établissement).

La médiatisation de la forme organisationnelle de la semaine de 4 jours pose question, si elle ajoute une variabilité individuelle ou collective, et peut se combiner avec le télétravail, tant d'un point de vue managérial, que du point de vue de la cohésion des équipes et des risques

> **Abstraction est souvent faite de la réversibilité du télétravail, et de la capacité des lieux et des espaces mis à disposition par l'employeur à répondre aux besoins de l'activité.**

L'utilisation du domicile engendre ainsi des inégalités entre les salariés, en particulier en cas de télétravail exceptionnel (crise sanitaire, énergétique,…) à plus forte raison (espaces inadaptés, violences domestiques,...). Se pose ainsi la question des alternatives au domicile, par exemple les tiers-lieux. Pour autant, au même titre que les espaces sur sites, ils représentent à la fois une alternative d'intérêt quant aux conditions de travail, et un espace générateur de risques (nuisances sonores, charge de travail supplémentaire d'organisation du lieu,...). Les problématiques environnementales et énergétiques s'in-

professionnels pouvant être potentiellement renforcés (intensification, isolement,…).

Le Tiers-Lieux, une alternative au télétravail à domicile ?

« Selon l'ANACT, le recours aux tiers-lieux (sous réserve de ses caractéristiques : ergonomie, équipements, inclusion, etc.) peut permettre à l'employeur de mieux remplir son obligation de prévention des risques professionnels en proposant des espaces alternatifs, car au domicile les conditions de télétravail de qualité ne sont pas toujours au rendez-vous,

notamment en télétravail exceptionnel, à forciori pour les femmes et peuvent générer des formes d'iniquité invisibles :

- Adaptation des espaces aux activités individuelles et collectives des différents profils ;
- Réduction du risque d'isolement grâce aux contacts réguliers avec la communauté et les animateurs du lieu ;
- Déconnexion facilitée avec le travail (via une organisation ad hoc de l'espace et du temps de travail) ;
- Prévention des violences domestiques,...

Rappelons que l'employeur a une obligation d'assurer la sécurité et de protéger la santé physique et mentale des travailleurs (Code du travail, art. L. 4121-1 à L 4121-5).

Néanmoins le tiers-lieu ne dédouane pas l'entreprise d'assurer de bonnes conditions de travail hybride du point de vue organisationnel pour assurer la bonne collaboration entre salariés en présentiel et à distance (numérisation de l'outil de travail, espaces adaptés sur site, espaces de discussion,...), et prévenir les situations de travail dégradées ou empêchées. »

Pour aller plus loin : https://www.anact.fr/teletravail-en-tiers-lieu-enjeux-opportunites-et-points-de-vigilance

03

Les limites de l'hybridation : avis d'expert

Sébastien Foy

Dirigeant,
Cabinet Leonard Conseil

Il y a une forme d'injustice avec le télétravail et l'hybridation qui en découle, celui-ci ne serait réservé qu'à une partie de la population active.

Selon cette étude réalisée par SFR[1], seules 47% des entreprises auraient recours au télétravail et 55% de la population active.

à partir de mi-2022.

Pourquoi ? En raison d'une grave pénurie de main d'œuvre touchant tous les corps de métiers et tous les postes (cadres et non cadres) ! Notamment l'absence d'encadrants intermédiaires susceptibles de contrôler le bon déroulement des tâches à effectuer à distance.

> **Le télétravail peut engendrer un sentiment d'injustice pour les postes non télétravaillables et une forme de désorganisation pour les postes qui le sont, au sein des entreprises.**

Le télétravail peut donc engendrer un sentiment d'injustice pour les postes non télétravaillables et une forme de désorganisation pour les postes qui le sont, au sein des entreprises.

Cette désorganisation pour les postes télétravaillables était déjà observée lors de la période Covid-19 et s'est amplifiée

Ce phénomène est toujours observé aujourd'hui.

On pourrait ajouter les problématiques observées au sein des organisations et concernant les liens sociaux entre collègues largement altérés ainsi qu'un certain nombre d'études et de reportages récents (fin août 2023) constatant que les

1 - https : //www.sfrbusiness.fr/room/communications-unifiees/teletravail-bilan-et-perspectives.html

géants américains partisans, à l'époque, d'un 100% télétravail, demandent à leurs collaborateurs de revenir au bureau (voir exemple de Zoom).

Les solutions apportées

Alors, comment remédier à cette injustice des postes non télétravaillables (livreurs, métiers du nettoyage, métiers en usine, chauffeurs...) ?

Il peut y avoir des versements de primes ou des avantages en nature de type ticket-restaurant ou complémentaire santé. Il y a également un certain nombre de solutions qui sont proposées pour améliorer la Qualité de Vie et des Conditions au Travail (QVCT) (mise à disposition de places en crèches, services de conciergerie..)

De nombreuses expérimentations sont proposées, notamment par les starts-up, pour améliorer cette QVCT. Les conséquences en sont multiples notamment une amélioration de la marque employeur, une attractivité accrue et une fidélisation des salariés.

Par exemple différentes mesures sont proposées : la semaine de 4 jours, les congés illimités, des ateliers sur la Santé mentale (très en vogue), la Responsabilité Sociétale et Environnementale, les indicateurs/Baromètres internes de satisfaction des salariés...

Un écosystème important se développe autour de ces thèmes.

Prenons l'exemple de la semaine de 4 jours :

Pourquoi ? Parce que la promesse de la semaine de 4 jours c'est de récupérer un jour supplémentaire que vous pouvez consacrer à vos loisirs, votre Famille... Bref, une meilleure répartition entre le côté personnel et le côté professionnel.

Cependant, la charge de travail reste la même.

Il faut donc mieux organiser les quatre jours restants : cela passe par une diminution des temps de réunions (bénéfique au pays de la réunionite mais peu applicable dans les grandes organisations) et par exemple, des matinées réservées au « *deep work* », les tâches de fonds durant lesquelles le téléphone peut être mis sur silence[2].

D'autres solutions, comme le prévoit la grande Métropole de Lyon, consiste en

2 - https ://www.latribune.fr/opinions/tribunes/vous-avez-aime-la-reunionnite-vous-allez-adorer-la-comitologie-818636.html

l'allongement de la durée de travail (sur jours) et la réduction des RTT[3].

Bref, vous l'aurez compris cela est propre à certaines organisations et à certains postes. Certains collaborateurs demandent même à revenir à la semaine des 5 jours compte-tenu de la densité de la charge de travail

ler ses mails) est de plus en plus répandu et peut avoir pour conséquence de ne pas débrancher, de maintenir une charge mentale. Et parfois des burn out[4].

A contrario, il y a un indice indiquant une évolution des mentalités : le retour des anciens collaborateurs. D'un côté l' employeur comprend que son collaborateur

> **La promesse de la semaine de 4 jours c'est de récupérer un jour supplémentaire que vous pouvez consacrer à vos loisirs, votre Famille... [...] Cependant, la charge de travail reste la même.**

2ème exemple : les congés illimités

souhaite voir si l' herbe est plus verte ailleurs, surtout s'il n' a que quelques années d' expérience, de l' autre le collaborateur n' a aucun problème à revenir puisqu' il sait qu' il sera bien accueilli.

Très vendeur sur le papier et propre à attirer les jeunes talents diplômés cela peut ressembler, après analyse à un miroir aux alouettes.

Pourquoi ? La promesse est de pouvoir prendre ses congés quand on veut et sans demander l'autorisation à sa hiérarchie.

La limite ? Avoir terminé tous ses projets.

Donc nous avons des Cadres qui *in fine* ne prennent pas forcément plus de congés ou qui travaillent pendant ceux-ci. Ce dernier phénomène où l'on travaille sans discontinuer (ou sans arrêter de surveil-

Là aussi, cela reste limité et ne peut être déployé partout.

Enfin, il faut avoir conscience que, peu importe les trésors d'ingéniosité que l'on déploiera afin d'attirer les jeunes talents diplômés il faut avant tout que ces derniers passent par la case recrutement.

Or, l'on observe que cette case recrutement est très peu valorisée, que peu de moyens sont déployés pour l'entretenir

3 - https://cercle-k2.fr/etudes/semaine-de-4-jours-et-forfait-jours-voyage-au-bout-de-l-enfer
4 - https://cercle-k2.fr/etudes/les-tracances-ou-les-liaisons-dangereuses-du-teletravail-et-des-vacances-a-qui-la-faute

et l'améliorer. Les RRH devront être vigilants concernant la méthode utilisée lors de l'entretien, car une erreur de recrutement peut parfois aboutir...à un dépôt de bilan (TPE, PME).

Conclusion : L'hybridation n'est qu'une infime partie des moyens qui nous sont donnés pour améliorer nos organisations. La crise Covid-19 et l'expérimentation du confinement doit être vu comme un moyen de remettre à plat un certain nombre de process parfois défaillants (encadrants intermédiaires) afin d'améliorer la productivité et la Qualité de vie au travail des collaborateurs et de réorganiser les services.

04

Recommandations

Frédéricke Sauvageot

Directrice de la QVT du Domaine Immobilier et des Espaces de Travail, Orange

Quelles recommandations pour les prochains mois, prochaines années lorsque nous évoquons le télétravail et l'hybridation du travail, parmi tous les éléments développés dans cette note ?

Voici le top 10 des incontournables que nous soumettons à votre analyse pour vous aider dans vos questionnements et votre cheminement pour réussir votre transformation hybride, tout en restant à l'écoute de vos salariés et de leurs besoins, dans une démarche d'amélioration continue et d'humilité dans un monde incertain dans lequel le mode hybride n'a pas encore suffisamment pris de recul pour apporter ses certitudes.

1) Flexibilité et adaptabilité des organisations : promouvoir la flexibilité du travail en offrant aux salariés une offre multi-lieux et des temps de travail adaptés à leurs besoins, usages et métiers. Un équilibre à trouver entre les enjeux collectifs et personnels, le faire ensemble. Il y a un réel enjeu pour les entreprises et les managers à organiser les temps individuels et les temps collectifs, à insuffler le sens du collectif, à pousser les liens de la transversalité pour faciliter les coopérations, dans une organisation du travail qui s'est fortement individualisée. En effet, la force du collectif, c'est aussi savoir-relier multiples compétences qui peuvent s'hybrider pour créer des ponts que l'on n'aurait pas osé imaginer, sans l'opportunité que crée l'accélération de la flexibilité[1].

2) Repenser les relations de travail pour répondre non pas à une mais à des organisations de travail afin de répondre aux enjeux de l'entreprise et à ses défis qu'ils soient sociaux, sociétaux, environnementaux, économiques, avant d'engager des transformations plus profondes. Poser le cadre de l'hybridation propre à chaque entreprise selon sa culture, ses croyances, son contexte, ses engagements comme pré-requis à question-

1 - Guillaume Gomez & Gabrielle Halpern, *Philosopher et cuisiner : un mélange exquis*, Édition L'Aube, mars 2022.

ner son organisation en mode hybride. Prendre conscience qu'il n'y a pas de solution unique.

3) Redéfinir les impacts humains et le dialogue social vers un dialogue sociétal en tenant compte de l'environnement, de l'évolution des modes de travail et de l'ancrage du mode hybride pour mieux les anticiper, les accompagner, et faciliter l'adaptation des collaborateurs au fur et à mesure des évolutions à venir.

4) Accompagner les managers dans cette transformation : manager coach, management du care, management inclusif, manager jardinier des talents, managers attentifs à l'écoute et attentif aux besoins de ses équipes.

5) Définir des politiques claires et équitables du travail à distance en tenant compte des besoins individuels et collectifs, mais également sociaux et sociétaux. Des attentes claires en matière de performance, de communication nécessiteront également d'avoir les bonnes postures managériales, les bons comportements, l'autonomie et les bons outils.

6) Redonner du sens au travail en accompagnant la révolution guidée par les exigences sociales et les défis environnementaux. Au-delà des réflexions animées sur la semaine de 4 jours qui comme le rappelle très justement Caroline Diard est certes une organisation de travail émergente mais déjà une idée ancienne[2], il est important d'avoir une **vision plus globale du travail**, en prenant en considération les managers, le vieillissement de la population, les plus jeunes, la rupture engagée avec les carrières linéaires.

Les maîtres mots pourraient être de préserver la chaleur humaine et la profondeur des relations pour éviter une transformation sociale qui passerait par la perte du contact et de la réflexion selon le cri d'alerte de la sociologue Claudine Haroche, directrice de recherche au CNRS[3].

7) Réévaluer le « care » prendre soin, il conviendra de prendre soin de soi et de prendre soin des autres, notamment des plus jeunes pour valoriser leur contribution dans l'entreprise et dans la société[4], tout au long de leur carrière, dans une organisation apprenante, tout en ayant une attention particulière pour les cadres déjà au forfait jours (C. Diard), d'autant plus que non seulement, ils ne sont pas formatés pour compter leur temps mais déjà fortement chamboulés par un mode de travail hybride qui n'a pas encore apporté toutes ses preuves. Cela signifie également, de prendre soin des salariés aux différentes étapes de leur vie pour qu'elles ne soient pas des freins à leur évolution dans l'entreprise et plus globalement à leur carrière.

2 - Caroline Diard - 27/03/2023 – Cercle K2
3 - Claudine Haroche, Science et technologie, propos recueillis par Alexandre Boero, 2 octobre 2023
4 - Laetitia Vitaud, Laetitia@Work #60, What future of work in a warmer world? - by Laëtitia Vitaud (substack.com) , 20 août 2023

> **« L'hybridation de notre société est une extraordinaire opportunité pour construire des ponts entre les générations, les secteurs, les lieux ou encore les usages. »**
> **Gabrielle Halpern.**

Les maîtres mots pourraient être l'expérience collaborateur, en prenant comme levier que la diversité des salariés et répondre à leurs besoins font la richesse de l'entreprise. Il s'agit notamment de l'accompagnement de la parentalité, des salariés aidants, sachant que la moyenne du début de l'aide est de 35 ans en 2023 selon l'observatoire annuel des salariés aidantes et aidants (étude de l'ORCIP – 6 octobre 2023)[5], des salariés aux spécificités individuelles avec ou sans reconnaissance RQTH, de l'ensemble des salariés qui composent une entreprise.

8) Réfléchir le réchauffement climatique également sous l'angle de ses conséquences sur l'avenir du travail – travailler les équilibres, l'équité entre les salariés et leur accompagnement, leur traitement selon les métiers ce que Laetitia Vitaud qualifie de « col frais » et de « col chaud », **la question du réchauffement climatique doit prendre une place majeure dans nos réflexions sur l'avenir du travail**. L'organisation du travail va devoir prendre des mesures pour s'y adapter ou le combattre et pour le moins l'accompagner dans la durée des carrières qui s'allongent et donc du vieillissement de la population.

9) Satisfaire le bien-être physique et psychologique, par la mise en place de services et de soutiens. En ce qui concerne le bien-être social, l'instauration d'une politique claire en matière de diversité et d'inclusion sera bénéfique à l'ensemble des collaborateurs et non pas uniquement à ceux qui en ont le plus besoin.

10) Prendre conscience que l'inclusion des personnes en situation de handicap est un enjeu collectif. Chacun de nous a son rôle à jouer. Nous avons entre nos

5 - Colloque de l'Observatoire solidaire des salariés-aidants - Les Echos Le Parisien Evénements (lesechoslesparisien-evenements.com) 2 octobre 2023

mains, la possibilité de faire changer les regards. Tout est une question d'ETAT d'ESPRIT

S'il n'y a pas de recette unique, c'est bien une vision commune que l'entreprise doit adresser avec tous les acteurs concernés qu'ils soient financiers, immobiliers, RH, des domaines de la santé, de la prévention, de la diversité, de l'exploitation, du SI, du digital, de la QVCT… pour une organisation hybride responsable en tant que grande tendance de notre temps.

05

Le mot de la fin des co-pilotes

Caroline Diard
Professeur associé,
TBS Business School

Farid El Arji
Membre du Comité de Direction
DRH SNCF TGV-Intercités

Près de 75 ans après l'apparition du concept de travail à distance et les travaux de Norbert Wiener, le télépendulaire inventé au début des années 70, par Jack Nilles semble avoir fait son chemin! Le thème longtemps considéré comme « futuriste » ou « utopique », est désormais ancré dans notre quotidien. L'hybridation est bien réelle. Il s'agit d'une organisation du travail pérenne qui présente des opportunités multiples pour une expérience collaborateur « augmentée ». De l'arrivée au départ du salarié, les process ont été révinventés. Les managers ont largement contribué à une relation renouvelée, en mode hybride.

N'oublions pas cependant les risques émergents qui nécessitent une vigilance de tous les acteurs du parcours collaborateurs. On retiendra l'impérieuse nécessité de réfléchir simultanément aux temps et lieux collectifs. La « banalisation » d'une journée en présentiel étant une solution éventuelle.

Après les confinements successifs et la fin du télétravail obligatoire le 3 février 2022, certaines entreprises avaient fait le choix de conserver une organisation en *full remote*. Progressivement, un retour à une forme de nouvelle normalité a été observée. Les accords négociés ou les chartes s'orientent très souvent autour de 2 jours par semaine. Une étude menée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound) en 2022 montre que la population qui travaille à distance a doublé depuis 2019 (la crise sanitaire est à l'origine de l'accélération). En tête de liste le Danemark, la Suède, la Finlande, le Luxembourg et les Pays-Bas, avec plus d'un tiers des travailleurs à domicile. Dans cette étude, la France n'est pas très loin du groupe de

tête, (30% de télétravailleurs).

L'institut allemand IFO[1] a montré que le Canada avec 1,7 jour par semaine en moyenne est le pays où l'on télétravaille le plus au monde. Les pays anglo-saxons sont en tête. En France ce chiffre descend à 0,6. Globalement, on télétravaille moins en Europe.

Depuis peu, les grandes entreprises américaines (dont Zoom) demandent à leurs salariés de revenir au bureau. Loin de cette situation extrême, en France où le *full remote* n'a pas été pérennisé, un équilibre semble avoir été trouvé avec l'hybridation. Le mix présentiel-distanciel permet d'éviter bien des risques (isolement) et de garantir de nombreux bénéfices (diminution des temps de transports, équilibre vie professionnelle-vie personnelle, inclusion..). L'hybridation serait donc une organisation équilibrée, concertée permettant de concilier les attentes des collaborateurs et des entreprise.

1 - https://www.ifo.de/en/press-release/2023-07-18/people-united-states-work-14-days-week-home-average dans une note publiée le 18 juillet 2023

Télétravail et Hybridation du travail

Nos groupes de travail essaient de rendre compte d'une idée force du K2 : la connaissance appartient à tout le monde.

Il nous est apparu que le point de vue de l'expert, auquel nous sommes habitués ne devait plus être exclusif. Un besoin croissant du citoyen de connaître par lui-même se fait sentir en tout domaine. C'est la raison pour laquelle nos groupes de travail sont composés de spécialistes mais aussi de nombreuses personnalités qui ne disposent pas, a priori, de compétences particulières sur le sujet traité mais qui souhaitent y réfléchir. Nous pensons ainsi que les efforts de réflexion et de partage de professionnels issus de tous horizons dans une démarche pluridisciplinaire permettront de retrouver de l'unité dans la connaissance et donc une meilleure compréhension globale des choses. Telle est la démarche qu'ont entrepris les membres du Groupe K2 Télétravail et Hybridation du travail.

L'évolution du télétravail et de l'hybridation redéfinit radicalement l'expérience collaborateur et les structures organisationnelles traditionnelles. Le présent rapport révèle les dynamiques variées de cette mutation, mettant en lumière les opportunités et les défis, tant pour les salariés que pour les entreprises. Il détaille les changements organisationnels nécessaires et la réorientation des pratiques managériales, visant une culture d'entreprise plus flexible et innovante.

9 782493 056191

ISBN : 9782493056498
Ce livre ne peut être vendu

Cercle K2, 10, rue des pyramides
75001 Paris, France
cercle-k2.fr