

Organisation de travail hybride : quels impacts sur la GRH ?

Confidentiel il y a encore deux ans, le travail à distance réalisé depuis son domicile a connu une évolution majeure à la faveur de la crise sanitaire, avec de nombreux verrous (légaux, managériaux, organisationnels et techniques) qui ont sauté en même temps. Le débat a été riche autour des vertus et des risques relatifs au télétravail, avec d'un côté le rééquilibrage vie professionnelle/vie privée, une gestion du temps libérée de la contrainte des transports, une perception de plus grande autonomie, et d'un autre côté, la perte de lien social et de cohésion, la dépendance aux outils de communication et les difficultés liées aux conditions de travail dans le cadre domestique. Il est d'ailleurs frappant de constater l'extrême diversité des perceptions des salariés sur ce nouvel aménagement du travail, même si une majorité a semblé goûter aux avantages du mode distanciel, dès lors qu'il est bien régulé et surtout, qu'il alterne avec des séquences de travail sur site.

Fin 2021, alors que le reflux de l'épidémie de Covid-19 était déjà amorcé, 38 % des salariés du privé assuraient une partie de leur travail à distance. Plus de 8.000 accords sur le télétravail ont été signés à date. Et si le tout distanciel (« *full remote* ») reste un cas de figure rarissime et réservé à certains secteurs, l'organisation hybride, qui mixe travail sur site et « *home office* », devient l'option idéale pour nombre de salariés (près de 70 % des salariés du privé y sont favorables, suivant plusieurs études). Dans une autre enquête récente, les trois-quarts des DRH interrogés déclarent que la mise en place du travail hybride est un enjeu-clé.

On a déjà beaucoup écrit sur les conditions nécessaires de l'organisation hybride (management agile et moins contrôlant, technologies adaptées, conversion de certains

sites de travail au partage de bureaux et au *flex office*, développement des formations à distance, etc.) qui le plus souvent, renvoient à des plans d'action où la DRH est pilote ou partie-prenante. Il ne s'agit donc pas ici de rappeler ce que la DRH doit faire pour accompagner le passage en mode hybride, mais bien d'apprécier en quoi les processus RH (et plus généralement la fonction RH) sont durablement infléchis ou modifiés par l'émergence de ce mode d'organisation.

Qu'est-ce que l'organisation de travail hybride ?

Le travail hybride, ou plus exactement l'organisation du travail en mode hybride, correspond à la combinaison de séquences de travail au sein de l'entreprise et de travail à distance. Ce travail à distance peut lui-même revêtir différentes formes : à domicile ou dans un tiers-lieu, celui-ci pouvant relever de l'entreprise (bureaux mis à disposition dans une relative proximité géographique des lieux d'habitation) ou encore espaces divers de coworking, non-spécifiques à l'entreprise.

Dès lors que l'on ne se situe pas dans un scénario de « tout distanciel », la mise en place du télétravail induit donc l'existence d'une organisation hybride. On peut à cet égard regretter que, dans le champ du dialogue social, on se soit focalisé sur la notion de « télétravail », alors que la réflexion doit porter plus largement sur l'hybridation des lieux et des conditions de travail.

Cette hybridation est loin de se résumer à des enjeux de gestion des temps ; elle a des impacts sur l'organisation des équipes, sur les rôles de management, sur la configuration des espaces de travail, sur la cartographie des métiers et sur le rapport à l'entreprise.



Quelles conséquences en termes de GRH ?

Un nouveau critère pour appréhender les situations d'emploi :

Le mode de travail hybride conduit à distinguer deux types de métiers : ceux pour lesquels le télétravail est possible et ceux pour lesquels il ne l'est pas. Du coup, la notion de métier partiellement ou totalement télé-travaillable risque fort de devenir un critère majeur pour qualifier un emploi, que ce soit en étape de recrutement ou en gestion de carrière. En amont, les DRH seront sollicités pour identifier les emplois potentiellement concernés par le travail hybride. Et il sera nécessaire pour cela de cartographier les activités possiblement distancielles, avant de pointer les métiers contribuant à ces activités.

L'adaptation des fiches de postes :

Par contrecoup, les fiches de poste ou d'emploi devront être ajustées, certes de manière marginale, mais en y incluant une information importante concernant les modalités et lieux de travail possibles. Certaines compétences requises pour le mode distanciel, organisationnelles et managériales, devront également être précisées.

Classification et rémunération des emplois, des réponses encore incertaines :

Si les systèmes de classification des emplois (au niveau des branches ou des entreprises) privilégient le niveau de qualification, la technicité et l'autonomie, ils prennent parfois en compte la complexité ou la difficulté des conditions de travail. Si l'on admet que la possibilité de télétravailler est un avantage présenté par tel emploi, cela signifierait a contrario qu'un autre emploi pour lequel l'activité à distance est impossible est de fait plus contraignant et donc plus pénible.

Faudrait-il alors rehausser certains emplois dans les grilles internes, au motif qu'ils sont plus exigeants, parce que non télé-travaillables ?

Inversement, certaines entreprises sont tentées, à l'instar de ce que l'on peut observer outre-Atlantique, de réduire certains niveaux de rémunération en contrepartie de la liberté de travailler en *full remote* ou en mode hybride. Suivant le principe « à travail égal, salaire égal » consacré par le droit du travail, il semble impossible de rémunérer différemment un même emploi exercé dans des conditions de travail similaires. Mais peut-on considérer que les conditions sont identiques suivant que l'on travaille chez soi ou au sein de l'entreprise ? La réponse juridique, à ce jour, est encore incertaine.

Une gestion des temps et des effectifs rendue plus complexe :

L'affectation des salariés aux différentes activités, et son corollaire, le suivi des temps, vont s'inscrire dans un système dual, où les règles et les outils vont varier d'une entreprise à l'autre, voire au sein de la même entreprise. A ce jour, on voit se dessiner, outre le modèle 100 % à distance, plusieurs types d'organisation :

- Régulée : un nombre déterminé de jours de travail distanciel est fixé, et les jours de présence sur site sont définis de manière stable, correspondant à des exigences organisationnelles (réunions, etc.).
- Flexible : un nombre de jours maximal de travail à distance est déterminé. Chacun choisit la répartition entre présentiel et télétravail, avec parfois quelques règles de base (ex : jour fixe de présence obligatoire dans les bureaux).
- Les modèles peuvent bien sûr se combiner et intégrer la possibilité de tiers lieux offrant des options supplémentaires aux salariés.



La coexistence de différentes modalités de présence au travail (sur site ou ailleurs) va conduire à reconsidérer la notion d'*effectif*. Aux définitions classiques (effectif théorique, présent, payé...), il faudra sans doute ajouter la notion d'effectif moyen intra muros et d'effectif hors les murs ou distant.

Le suivi et le contrôle des temps vont devoir être adaptés : alors que le comptage des temps de travail par badgeage s'est largement répandu, comment envisager le contrôle des temps à distance ? D'ailleurs, ce contrôle distanciel aurait-il vraiment un sens ? À y bien réfléchir, le télétravail participe d'une autre logique : être disponible aux moments fixés par le management et par la nature des activités (réunions, transmission de données, etc.) et gérer le reste de son activité suivant son propre tempo, en respectant les objectifs et les délais impartis.

Les outils de gestion des temps et des activités (GTA) et de gestion des effectifs devront intégrer ces nouvelles variables. Plus largement, les activités de *workforce planning*, consistant à planifier et piloter l'affectation des ressources humaines, auront à tenir compte de la localisation du travail, pour des questions à la fois financières (coût des locaux et matériels), organisationnelles et managériales.

Un système de management à adapter, avec l'évolution des lieux de travail :

Le travail à distance suppose un surcroît d'autonomie pour les collaborateurs, ainsi qu'une forme de lâcher-prise pour ceux qui les encadrent. Non que le contrôle de la production disparaisse complètement, mais celui-ci va s'effectuer de manière différente, dans sa forme et sa fréquence.

L'adaptation des lieux de travail, avec une augmentation des organisations en *flex office*, pose également la question des postures managériales. Les équipes vont être mobiles, les collaborateurs vont alterner différents lieux de travail possibles au sein de l'entreprise (bureaux partagés, box individuel, mini-salle de réunion, etc.), un mixage relatif de collaborateurs issus de services différents va probablement être observé, augmentant les possibilités de transversalité mais pouvant générer aussi du parasitage ou des tensions.

L'organisation de travail hybride requiert donc un management plus responsabilisant, plus agile et moins contrôlant dans la durée. La logique de présentisme laisse place à un principe renforcé de recherche d'efficacité professionnelle et de modularité des conditions de travail suivant la nature des activités.

Mais des règles spécifiques au mode hybride doivent être édictées, si l'on ne veut pas altérer le lien social et la motivation : par exemple décréter que l'animateur de la réunion est toujours sur site, maintenir les entretiens managériaux en présentiel, fixer des limites en termes de téléconférences (nombre, fréquence, nature des sujets traités), respect du droit à la déconnexion, etc.

Pilotage et appui RH : de nouvelles missions ?

Pour la direction des ressources humaines, les changements introduits par le mode hybride ne vont pas se résumer aux ajustements ou aux mises à niveau vues précédemment. Le pilotage du couple « hommes/organisations » va lui incomber : affectation des ressources aux postes de travail et gestion du staffing, diagnostics organisationnels, évaluation des modèles d'hybridation choisis, analyses de la performance, accompagnement des managers.



En termes de GRH de proximité, de nouvelles préoccupations vont se faire jour : comment aider les collaborateurs qui travaillent à distance et qui sont confrontés à des difficultés liées au télétravail (problèmes de matériel, d'aménagement du cadre de travail, de confidentialité, de stress généré par l'isolement, etc.) ? Et à cela s'ajouteront les inévitables tensions entre salariés dues aux écarts perçus sur les conditions de travail et sur le traitement réservé à tel ou tel métier.

Le mode hybride, levier d'attraction et de fidélisation des talents ?

Si la diffusion des organisations hybrides se poursuit et si un tel mode continue de susciter un intérêt majoritaire, tant pour les salariés que pour les dirigeants d'entreprise, l'alternance présentiel/distanciel et ses conditions de mise en œuvre vont constituer un élément important des profils de poste ouverts au recrutement. La valorisation des choix de l'entreprise (souplesse et autonomie, ou au contraire limitation du distanciel au profit de la cohésion d'entreprise, forte régulation ou tendance au *full remote*, etc.) va constituer un axe majeur du marketing RH et de la politique d'attractivité.

En synthèse, un profond changement de paradigme :

Dans l'urgence de la crise sanitaire, la généralisation du télétravail, partout où il était possible, apparaissait comme une condition de continuité de l'activité et de survie des entreprises. Il a d'abord été appréhendé sous son angle matériel et technique, avant de faire l'objet de considérations sur les aspects sociaux et psychologiques. L'attention s'est également portée sur les managers et sur la nécessaire adaptation de leur posture.

L'organisation hybride, qui apparaît dès lors, pour certaines entreprises et certains métiers, comme une forme de point d'équilibre, est cependant porteuse d'un changement bien plus profond.

Jusqu'à présent, nous avons été habitués à associer *travail* et *lieu* de travail ; cette association contribuant à asseoir la traditionnelle opposition entre *vie professionnelle* et *vie privée*. Quand nous disons « je pars au bureau », cette formule simple signifie tout à la fois le passage à un autre système de valeurs et de relations, un environnement et des rôles différents, une perception du temps modifiée par les impératifs de l'activité.

Cette coupure nette avec la sphère privée tend à s'estomper avec le travail distanciel. Dès lors, la vie professionnelle, pour certains types d'activité, ne se définit plus vraiment par son lieu d'exercice, mais plutôt comme la contribution à un projet collectif et l'adhésion à un système de règles imposées par une entité presque immatérielle (l'entreprise). Avec le risque de voir la dimension transactionnelle du travail dominer largement les aspects relationnels...

De ce point de vue, l'organisation en mode hybride, en ce qu'elle maintient une part d'activité présenteielle, constitue une sorte de garde-fou, en préservant une forme de lien social et d'esprit collectif et à condition d'accoucher d'un dispositif équilibré, régulé et potentiellement évolutif.

Plus que jamais les directions des ressources humaines vont devoir mettre en œuvre ce modèle bien connu, qui allie les rôles de stratège, d'agent du changement, de gestionnaire et de garant de la motivation et de l'engagement !



MÉTHODE : MISE EN ŒUVRE D'UNE ORGANISATION HYBRIDE DANS L'ENTREPRISE

