



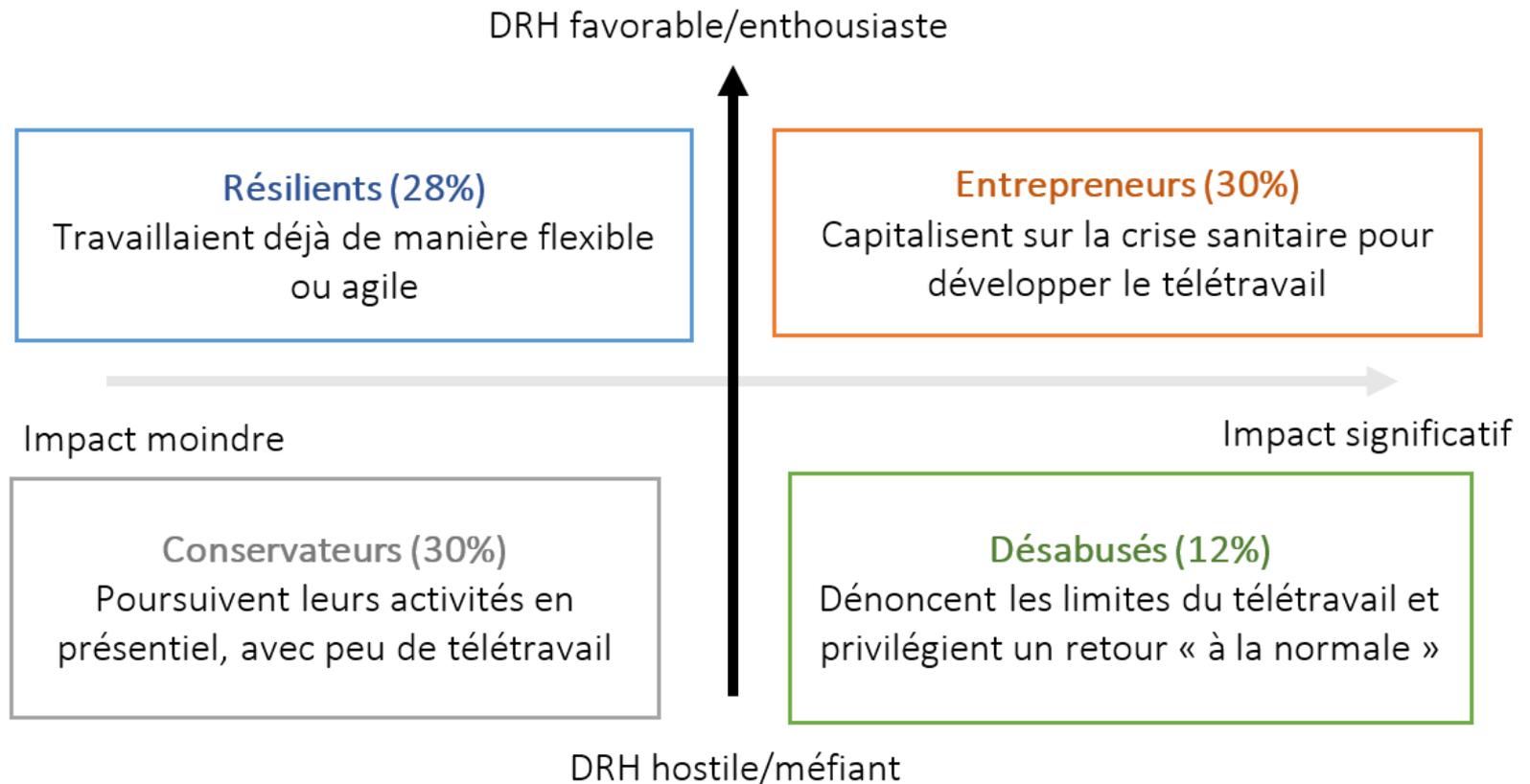
Enjeux organisationnels et RH du travail hybride

F.Pichault (ULiège)



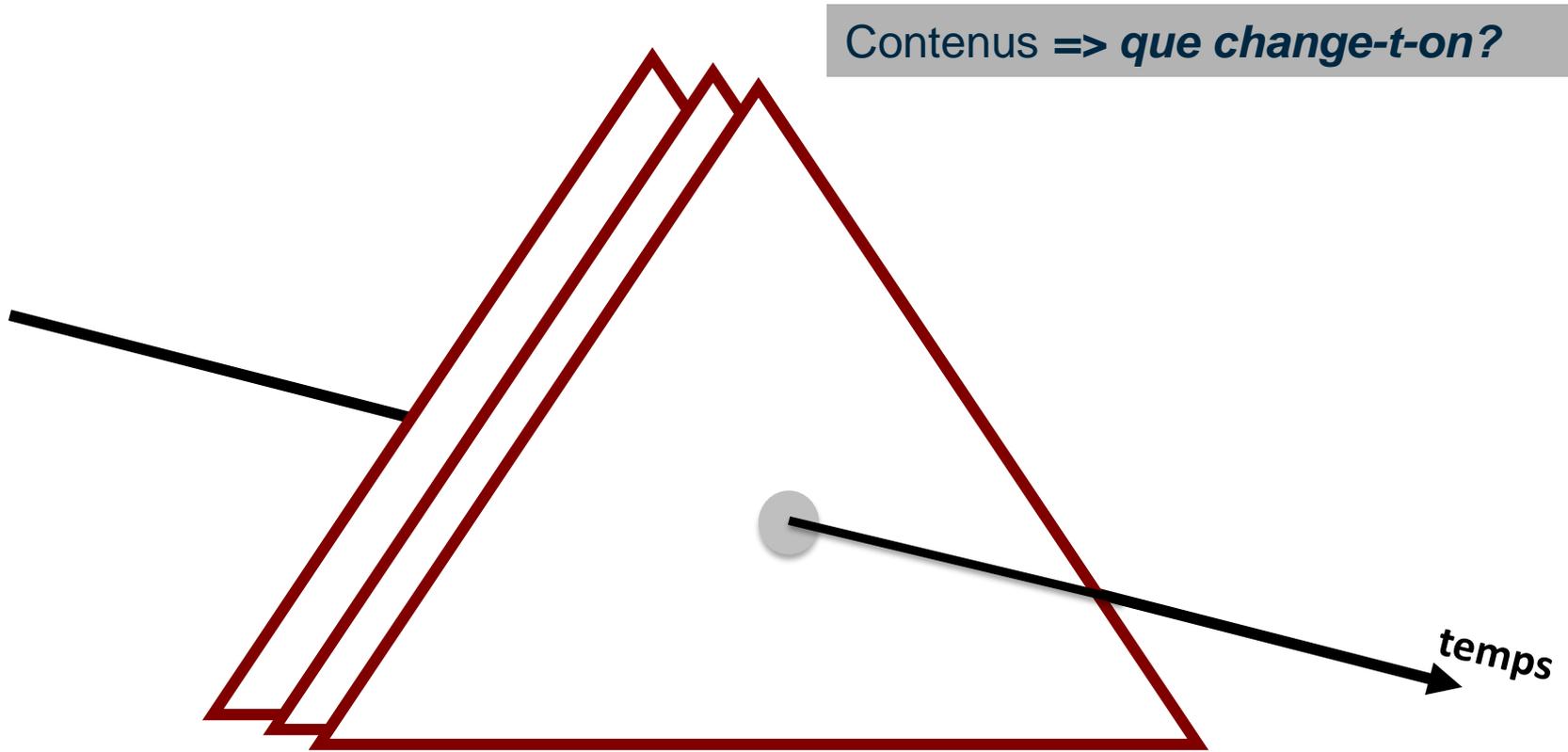
Vers le travail hybride?

(N=126, mai 2021)



Source: LENTIC/ULiège

Penser le travail hybride comme projet de changement stratégique



Contenus => *que change-t-on?*

Contextes internes/externes => *où le projet est-il introduit?*

Processus => *comment le projet est-il introduit?*



Quels contenus?



Définir l'objet du changement et lui donner du sens



- 
- Nouvel environnement physique de travail (transparent, coloré, convivial, design)
 - Fin du lien personne/espace de travail => *activity-based working space* + libre circulation des personnes dans l'espace
 - Partage du même espace par l'ensemble des niveaux hiérarchiques, suppression de toute structuration symbolique de l'espace
 - Flexibilité temporelle et travail à distance
 - Organisation du travail par projets, management par objectifs
 - Responsabilisation, autonomie au travail, auto-détermination

=> *Bricks, Bytes & Behaviours* (De Kok et al., 2014)

DIGITALISATION

Flexibilité socio-organisationnelle

Flexibilité spatio-temporelle

Intra-muros

Management participatif

Equipes collaboratives
Méthodes Agile

Equipes projet

Activity-based spaces,
télétravail

Extra-muros

Equipes virtuelles

Co-working et tiers lieux => 3H
(Headquarters, Home, Hub)

Dans quels contextes?



Articuler le travail hybride avec le contexte dans lequel on l'introduit



- Maturité technologique et degré de digitalisation
- Expérience du travail à distance
- Familiarisation avec l'organisation du travail par projets et au management par objectifs
- Formalisation préalable des processus de travail
- Homogénéité des modes de fonctionnement professionnel
- Degré de développement des politiques RH (compétences, évaluation, reconnaissance, carrières, etc.)
- Degré de dévolution des responsabilités RH à la hiérarchie opérationnelle
- Culture managériale de la confiance et de la délégation

=> Mind the organizational trap! (Halford, 2005; Hirst, 2011)!

Selon quel processus?



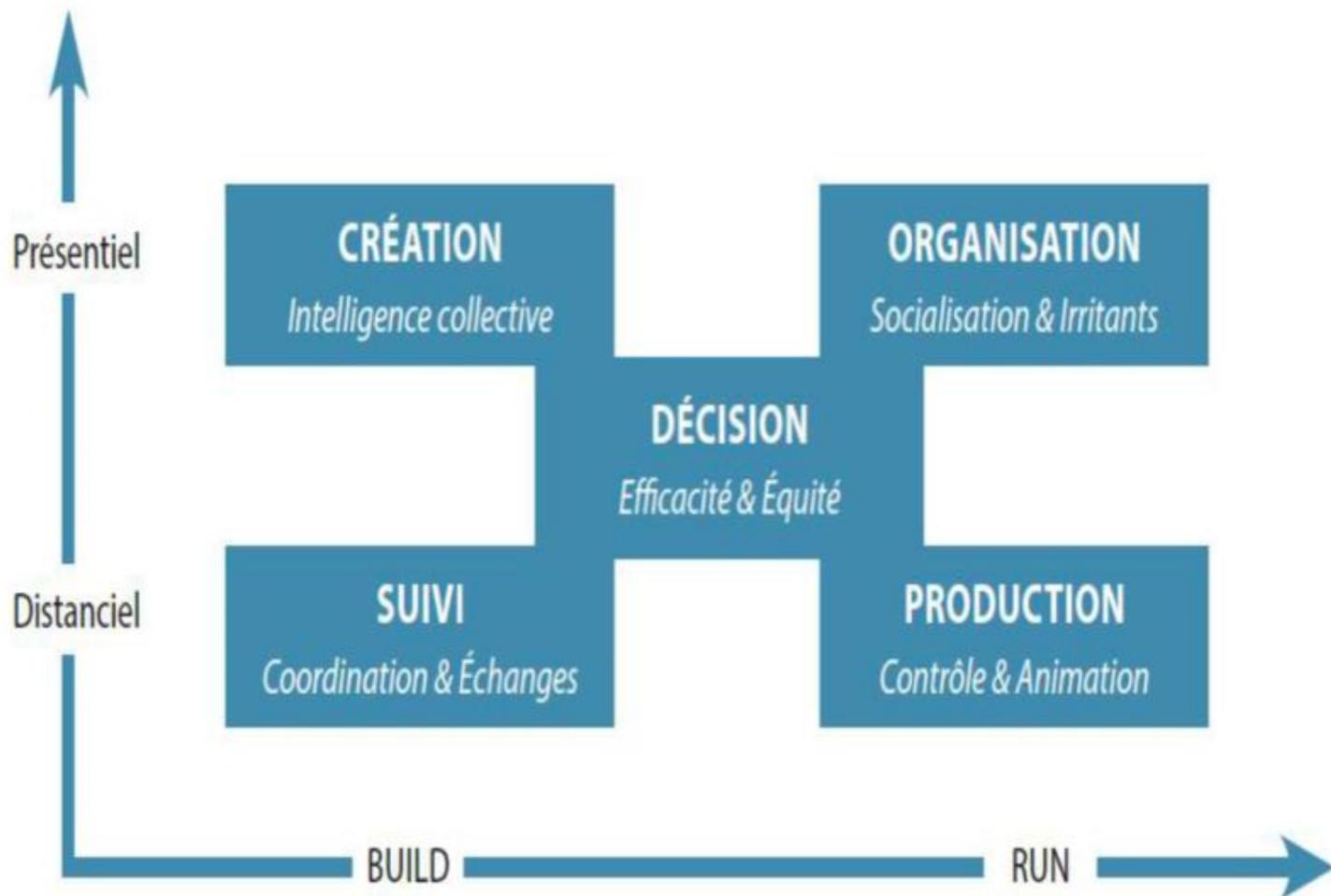
Prendre en compte les multiples intérêts en présence



- Soutien nécessaire du top management ... mais attention à la dépendance au leader!
- Phase cruciale de problématisation: optimisation des charges immobilières?, travail en équipe?, innovation et créativité?, qualité de vie au travail?, attractivité?, etc.
- Comité de pilotage inter-métiers en vue de prendre en compte les spécificités disciplinaires, opérationnelles et/ou locales=> négociation indispensable des modalités sur la base des relevés de « bonnes pratiques »
- Nécessité de transcender le clivage entre fonctions « télétravaillables » ou non via une analyse des tâches pouvant donner lieu à du temps de réflexion immunisé
- Implication des partenaires sociaux dès le stade de l'expérimentation
- Nécessité de former et d'accompagner les managers de proximité au fonctionnement par objectifs (management par la confiance vs tentation panoptique, droit à la déconnexion)
- Possibilité de choix individuels vis-à-vis du nouveau mode de travail
- Evaluation régulière du processus et de ses effets (risque de retour à la stratification!)
- Communication externe comme levier de mobilisation interne

=> *The art of interressement (Jemine, Pichault & Dubois, 2021)*

Partage présentiel/distanciel: les « bonnes pratiques »



Source : Autissier & al, 2022

Recommandations finales



Eviter de réduire le projet de travail hybride à du facility management => travailler le *contenu* du projet et lui donner du sens

Eviter la tentation du copier/coller => prendre en compte les spécificités de chaque *contexte* organisationnel



Eviter les démarches top-down, la précipitation, le dogmatisme => favoriser un *processus* expérimental soumis à évaluation