

Transition vers le travail hybride : où en est votre entreprise ?

Le travail hybride n'a pas fini de susciter de vifs débats. Les réseaux sociaux regorgent de conseils pour mettre en place de meilleures pratiques en matière de management et d'organisation. Néanmoins, après quatre ans d'exploration suite au Covid, il reste encore difficile d'ériger des standards efficaces. Sur quoi les entreprises butent-elles ? Comment améliorer leur approche de l'hybride sans céder au coup de balancier vers un retour au bureau péremptoire ?

Temps de lecture : minute

26 juin 2024

Depuis la crise sanitaire et en réponse aux attentes des collaborateurs, de nombreuses organisations ont adopté le travail hybride. 47 % des entreprises françaises ont insufflé du télétravail dans leur fonctionnement. En janvier 2024, une étude de Statista révèle que 29 % des salariés français travaillent régulièrement à distance. Oui, mais sont-ils vraiment efficaces ? Existe-t-il des angles morts au niveau managérial ? Quels sont les leviers d'amélioration (équipe, communication, outils, espaces...) ?

Boutayna Burkel, dirigeante de The Helpr - un cabinet d'innovation RH - souligne un point fondamental : « *Si le travail hybride est devenu incontournable post-COVID, il reste encore de nombreux défis et beaucoup de disparités entre les entreprises.* »

Les grands défis du travail hybride

Management, équilibre des temps de vie, espaces de travail ou encore complexité organisationnelle... de nombreux impensés de l'hybride demeurent malgré une accélération notoire de cette organisation. Boutayna Burkel a interrogé de nombreux RH et DG d'entreprises de secteurs variés pour tenter de dresser les grandes tendances – et paradoxes – du travail hybride. Ce qu'il en ressort ? « *Les accords de télétravail montrent une adoption croissante de l'hybride, mais des zones floues subsistent, notamment concernant la séparation entre vie professionnelle et personnelle ou encore le suivi des équipes.* » Les RH font donc face à des situations délicates à gérer, tandis que les managers éprouvent des difficultés à détecter les signaux faibles à distance.

Autre remarque : « *Des disparités dans les pratiques managériales persistent : certaines entreprises, notamment internationales, s'adaptent plus facilement grâce à leur expérience préalable. De plus, certains managers ont été promus sans formation adéquate au management hybride, créant des situations d'isolement et un flou dans la gouvernance.* » Il est donc crucial de clarifier le rôle du manager hybride, de renforcer la formation et de rétablir l'autorité pour assurer une organisation efficace et un soutien adéquat aux équipes. Par où commencer ?

Hybrid Index : un premier élément de réponse face à la complexité du travail hybride

Pour tenter d'orienter les entreprises, Worklib a développé au sein de son centre de recherche un outil évaluant la maturité hybride des entreprises. L'Hybrid Index, réalisé via un questionnaire exhaustif, interroge les acteurs de l'entreprise (RH, CODIR, managers...) sur trois composantes phares du travail hybride : l'environnement de travail, l'organisation du

travail et les interactions sociales.

L'Hybrid Index a vocation à mettre au jour les dynamiques internes d'une organisation, pointant les divergences ou les angles morts. Chaque entreprise obtient un score ainsi qu'un résumé des domaines prioritaires à améliorer. De quoi mettre en place un plan d'action rapide et ciblé. « *Les entreprises savent qu'elles sont perfectibles. Mais souvent, elles ne savent pas où investir car l'hybridation reste une nébuleuse. Le questionnaire a vocation à rendre ce concept plus tangible, c'est aussi une manière de faire de la pédagogie* », souligne Nathanaël Mathieu, directeur recherche et culture chez [Worklib](#). L'outil offre une vision holistique de l'entreprise, combinée à un benchmark permettant de comparer le niveau de maturité et de performance avec d'autres acteurs du même secteur ou d'autres modèles d'organisations. En identifiant ces écarts et en proposant des pistes d'action, les entreprises peuvent transformer en profondeur leur culture de travail.

Korus et Prestashop : deux retours d'expérience sur l'Hybrid Index

Korus : un moyen de rendre le travail hybride plus tangible

Benoît Meyronin, directeur général associé chez Korus Group Consulting, a réalisé le questionnaire de l'Hybrid Index par curiosité : « *Le sujet de l'hybride est encore très peu exploré. L'outil permet surtout de comprendre de quoi on parle.* » Côté résultats ? « *Comme beaucoup d'entreprises, nous devons nous améliorer sur l'accompagnement du collectif et plus particulièrement sur le management hybride* », souligne Benoît Meyronin. La prochaine étape est de croiser les perceptions en faisant passer le test auprès de l'ensemble du CODIR afin « *d'obtenir une photographie plurielle de la maturité hybride* ». Benoît Meyronin souhaite également proposer l'outil à ses clients. « *Pour de nombreuses entreprises, le travail hybride est un réel défi ; l'outil est l'occasion*

d'objectiver leur niveau de maturité et de fournir des leviers d'action concrets. »

Prestashop : l'opportunité de repenser sa politique hybride

« Nous avons une politique de travail très ouverte, sans jours minimum ou maximum. Avec le recul - depuis la crise Covid - ce manque de cadre a été un frein à l'engagement des équipes. Nous avons réalisé qu'il fallait identifier des prérequis pour que l'organisation hybride fonctionne de manière plus durable », explique Annabelle Freret, chief people officer chez PrestaShop. L'outil a permis aux équipes RH de mettre en lumière ces piliers en évaluant certains éléments : vélocité et gestion de projet, management à distance ou encore pertinence des espaces de travail. *« L'Index nous apporte un retour tangible et factuelise nos perceptions. Les résultats offrent un état des lieux complet qui nous a amenés à revoir notre politique de travail hybride en investissant sur les bons leviers. »*

Quelques changements notoires depuis ce résultat : *« Nous avons instauré une présence par équipe tous les deux mois via un calendrier de rituels. De plus, les managers vont être de plus en plus appuyés par leur "people business partner" : ils vont les sensibiliser aux pratiques de management hybride afin de les harmoniser. »*



À lire aussi

"Le travail hybride a besoin d'être profondément structuré sinon, nous finirons tous tels des robots au sein d'entreprises qui ressembleront à des boîtes d'intérim"



MADDYNEWS

La newsletter qu'il vous faut pour ne rien rater de l'actualité des startups françaises !

[JE M'INSCRIS](#)

Article écrit par Laure Girardot