

Regards croisés

LES CROYANCES MANAGÉRIALES DANS LE CADRE DE L'ORGANISATION HYBRIDE

[Soufyane Frimousse](#), [Jean-Marie Peretti](#)

EMS Editions | « [Question\(s\) de management](#) »

2021/7 n° 37 | pages 105 à 136

ISSN 2262-7030

DOI 10.3917/qdm.217.0105

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2021-7-page-105.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour EMS Editions.

© EMS Editions. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Les croyances managériales dans le cadre de l'organisation hybride

Soufyane FRIMOUSSE,
Jean-Marie PERETTI

Le mode « hybride » impacte l'organisation du travail, le management, comme l'aménagement et l'utilisation même des bureaux. La fonction ressources humaines et les managers doivent donc redéfinir et repenser le temps, les espaces de travail, les pratiques et les politiques managériales.

Les organisations et les collaborateurs souhaitent conserver les avantages et les acquis du télétravail, tout en conservant du lien social et la force de l'informel, qui est le socle de la culture d'entreprise et l'un des déterminants de l'innovation. Le mode « hybride » apporte son lot de complexité. L'un des enjeux pour les organisations est de concilier la performance au travail et le bien être des collaborateurs en bénéficiant des atouts des mondes physique et numérique. L'usage des outils collaboratifs peut favoriser l'intelligence collective et éviter le cloisonnement et l'isolement entre les collaborateurs à distance et ceux en présentiel. Avec l'hybridation du travail, les cultures écrite et orale coexistent. L'un des défis est de maintenir une solide culture d'entreprise qui puisse permettre de préserver une cohésion d'équipe et d'éviter une multiplication des silos à distance.

D'où l'importance de créer un climat de confiance et de maintenir le « *flow state* » des collaborateurs. Cette notion décrit le moment où une personne est en mesure de consacrer toute son attention à la tâche à accomplir. La sur-sollicitation des collaborateurs, à travers des appels vidéos, des messages, des e-mails a été vécue par les collaborateurs comme une pression qui les empêche de se concentrer. Ainsi, dans un contexte d'incertitudes et d'organisation hybride, protéger et ne plus perturber sont les nouvelles missions de la fonction ressources humaines.

Le recours au mode « hybride » perturbe et interroge forcément les croyances managériales au niveau des pratiques de partage de l'information, de la coordination, des pratiques de développement des compétences, de la cohésion d'équipe, de l'appréciation de la performance... C'est pourquoi, la revue *Question(s) de management* a posé à des experts, praticiens et chercheurs la question : « Dans l'organisation hybride, faut-il remettre en cause le système de croyances managériales ? »

51 enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants de 10 pays – Algérie, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, France, Gabon, Maroc, Québec, Suisse, Tunisie – ont accepté de répondre à la question posée et de croiser leurs regards.

Merci à Abdelwahab AIT-RAZOUK, Fernanda ARREOLA, Zeineb ATTIA, Olivier BACHELARD, Mohamed BENABID, Antoine BERTHEUX, Mohamed BETTACHE, Maëlys BEULQUE, Cynthia BLANCHETTE, Jean-Pierre BOUCHEZ, Nadia BOUDDANE, Jacques BROUILLET, Didier CHABANET, Pierre CHAUDAT, Adil CHERKAOUI, Éric DELAVALLEE, Marc DELUZET, Christophe DERUMEZ, Manal EL ABOUBI, Corinne FORASACCO, Damien FORTERRER, Jean-Michel GARRIGUES, Hélène GODARD, Olfa GRESELLE-ZAÏBET, Jean-Yves GUILLAIN, Jean KASPAR, Jickel Ariès KEMAL BOUDIMOU, Assya KHIAT, Bertin Léopold KOUAYEP, Hubert LANDIER, Jean-Pierre Le CAM, Jessica LICHY, Fayçal LOUNES, Bubiku Utaliane MAKOSSO BUBANGA, Théodore NADZIGA, Alae Eddine NASSAR, Ruphin

NDJAMBOU, Raphaël NKAKLEU, Cyrille Michel Bertrand ONOMO, Etienne PERROT, Mathieu PETIT, Frédéric PETITBON, Baptiste PREZIOSO, Yann QUEMENER, Martin RICHER, Hedlyne Maëlle SAYI, Marie José SCOTTO, Diane-Gabrielle TREMBLAY, Gilles VERRIER, Catherine VOYNNET-FOURBOUL et Romain ZERBIB.

Fernanda ARREOLA souligne les nécessaires évolutions pour accompagner le changement, Zeineb ATTIA insiste sur les impacts d'un monde VUCA sur les croyances managériales. Olivier BACHELARD souligne la nécessité de repenser l'identité des managers. Mohamed BENABID revient sur les qualités d'équilibriste désormais nécessaires. Antoine BERTHEUX évoque le métaverse. Mustapha BETTACHE s'interroge sur la conciliation de la logique marchande et civique. Maëlys BEULQUE présente le blend au service de l'e-learning et de la transformation digitale. Cynthia BLANCHETTE analyse la diversité des réalités des entreprises. Jean-Pierre BOUCHEZ indique l'importance de la confiance par rapport au contrôle. Pour Nadia BOUDDANE, le modèle hybride d'organisation et de gouvernance entraîne une quête de sens. Jacques BROUILLET l'organisation hybride présente les dimensions du management d'une mode.

Pour Didier CHABANET, les croyances ne disparaissent pas, mais elles changent de nature dans le contexte hybride. Pour Pierre CHAUDAT, il s'agit de la revanche des managers. Adil CHERKAOUI considère que les organisations répondent à des attentes à la fois environnementales, sociales, sociétales et économiques encastrées dans leur contexte d'affaires. Éric DELAVALLEE insiste sur les croyances organisationnelles. Pour Marc DELUZET, le nouveau système de croyances repose sur des valeurs et des expériences de vie dont on peut témoigner. Christophe DERUMEZ dresse les caractéristiques d'un manager ambidextre. Pour Manal EL ABOUBI et Alae Eddine NASSAR, l'hybridité sera le terreau dans lequel l'organisation plantera ses croyances managériales, pour laisser pousser en toute liberté, sa créativité, sa souplesse d'action et l'expression de sa culture organisationnelle. Corinne FORASACCO souligne les risques pour une nouvelle donne managériale. Damien FORTERRE, il est nécessaire d'adapter réellement le système de croyances managériales à un environnement exigeant plus d'ouverture, de transparence, de relations et de partage. Jean-Michel GARRIGUES compare la crise du confinement à un shaker de principes. Selon Hélène GODARD, l'organisation hybride est un nouveau paradigme managérial. Pour Olfa GRESELLE-ZAÏBET, plus qu'un changement de système de croyances managériales, il s'agit d'un changement de posture managériale qui prend acte du vécu et de la perception de chacun des acteurs. Jean-Yves GUILLAIN insiste sur l'importance d'apprendre à désapprendre. Pour Jean KASPAR, ce n'est pas de croyances dont on a besoin mais de repères. Jickel Ariès KEMAL BOUDIMOU souhaite une profonde interrogation des croyances managériales actuelles. Assya KHIAT s'interroge sur les limites du mimétisme.

Pour Bertin Léopold KOUAYEP, les effets de la crise Covid-19 sur les modèles de management en Afrique ne sont qu'une question de dosage ! Hubert LANDIER cible les résistants à la transformation. Jean-Pierre Le CAM considère qu'un nombre important de croyances managériales constituent des freins majeurs à la mise en œuvre de nouvelles pratiques, mode de travail et rituels de l'organisation hybride. Selon Jessica LICHY, l'avenir du travail sera hybride ou pas du tout. Fayçal LOUNES met en lien organisation hybride et communauté locale. Bubiku Utaliene MAKOSSO BUBANGA propose les entreprises hybrides sociales.

Le système de croyances managériales classique actuel sera appelé à s'adapter lui-même et de façon naturelle à la réalité et aux exigences du moment estime Théodore NADZIGA. Ruphin NDJAMBOU présente les conditions de la conciliation entre croyances managériales et organisation hybride. Raphaël NKAKLEU et Cyrille Michel Bertrand ONOMO, estiment que la pérennité des organisations hybrides se construit autour de l'hybridation de ressources et de modes managériales ancrées dans le contexte organisationnel. Etienne PERROT évoque la dialectique de la croyance et du doute. Le souci de la satisfaction des besoins de leurs salariés doit être au cœur des croyances managériales pour Mathieu PETIT. Frédéric PETITBON souligne le passage de la proximité du postillon à la proximité de l'urbanisation. Pour Baptiste PREZIOSO le système de croyances managériales doit prendre en compte que l'autonomie productive permise par une organisation hybride peut être gage de développement. Le renforcement des questions de responsabilité, d'initiative et d'autocontrôle induit par l'éloignement dans l'entreprise hybride, requiert pour Yann QUEMENER et Abdelwahab AIT-RAZOUK, un référentiel de croyances sans doute plus affirmé que dans d'autres contextes plus classiques. Pour Martin RICHER l'organisation

hybride ne peut s'épanouir que dans le cadre d'une culture managériale complètement repensée. Hedlyne Maëlle SAYI propose d'organiser le travail et de manager en mode présentiel-distanciel. Selon Marie José SCOTTO, une organisation ne se résume pas à un ensemble de règles, de procédures et de prescriptions. Pour Diane-Gabrielle TREMBLAY, l'organisation hybride impose une remise en question de plusieurs idées reçues. Gilles VERRIER considère que c'est une opportunité pour renverser la table. D'après Catherine VOYNNET-FOURBOUL, le terrain des croyances est un champ de mines pour les leaders autocrates. Les organisations hybrides consomment-elles leur patrimoine institutionnel ou sont-elles engagées sur une dynamique plus pérenne, s'interroge Romain ZERBIB.

In the hybrid organization, should we challenge the managerial belief system?

Fernanda ARREOLA, doyenne de la recherche et de la faculté, ISC Paris

Managerial beliefs are a set of principles that a leader uses to determine what is important and what is not : what is true or real. This rationale defines each person's management style as well as the tools that he will mobilize to influence change within the organization. Our sets of managerial beliefs encompass the perception of how we think we should manage.

When business conditions change, managers are forced to re-interpret reality based on their existing sets of beliefs. For example, one of our beliefs may be that innovation can only be conceived by teams working in close physical proximity. A change in context may force us to question if, in a condition different than this (for example, being forced to work from home) our belief holds (or not).

This example shows what is happening inside of companies moving beyond traditional organizational configurations. The hybrid organization, implies a new set of organizational choices that go from the localization of resources (at home or work) to the flexibility of the working conditions. These reconfigurations are forcing managers to question their core managerial beliefs with a new context that makes them challenge what they know about performance, proximity, trust, relationships, and motivation.

The natural response is to continue making choices by using the lens of our existing set of beliefs. Here are some examples of limiting beliefs of the pre-hybrid organization

- Employees are distracted when working from home
- Employees cannot be trusted fully when working from home
- Employees working from home will choose comfort over performance
- My power as a manager will be challenged if I am not physically present
- Hybrid organizations lack cohesion
- Organizational culture cannot be created when teams are working from home

If such beliefs exist, the solutions that are chosen by managers may risk being inappropriate. For instance, if a manager believes that employees working from home are not performant (and this is not the case) he may overcharge them with work and create an overall feeling of exhaustion. If a manager believes that organizational culture can only exist on-site, he risks destroying emerging attitudes and values that develop amongst managers while working virtually.

The answer is therefore to gain awareness of these self-limiting managerial beliefs, which are likely to stop hybrid organizations from becoming a reality. Therefore, before a manager questions the type of hybrid organization, he or she wants to create, he should question and become aware of the beliefs that may sabotage or render contradictory the effort. For such, many methods exist, but the first important measure is to list the likely beliefs of the past that must be addressed before willing to build the organization of the future. Once the list is finished, a new set of paradigms must be put into place, and managers should take the time to test them, gather new conclusions and create new standards to interpret reality. A new reality, with a new managerial attitude, ready for an organizational change.

« Vucaisation » du monde et croyances managériales : quelques vérités !

Zeineb ATTIA, HR Expo, Tunis, Tunisie

Dans ce nouveau monde VUCA de volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté toute décision devient très difficile à prendre et les effets pervers induits par la crise de la Covid-19 peinent à être évalués. En effet la complexité du monde et par conséquent le management en entreprise, élément cher à notre philosophe Edgar Morin, élément majeur, participe à cela. Mais si on cherche à maîtriser cette complexité, elle peut devenir une véritable aide à la décision dans le contexte de l'entreprise et tout en nous préparant au changement elle devient précieuse pour comprendre la nature de ce changement. Bien plus si avec le temps et les tensions de l'écosystème de l'entreprise il a fallu s'adapter très vite et se convertir au mode de travail hybride il a été tout aussi important de penser à revoir les croyances et valeurs managériales. À vrai dire pour les managers, revisiter leurs croyances, c'est aussi changer de mindset et opter pour un nouvel état d'esprit afin d'affronter le changement de paradigme, relier les points de vue des uns et des autres, les niveaux d'analyse, appliquer le principe d'irréductibilité, adopter une double logique en pensant simultanément les contradictions et complémentarités et chercher la récursivité en toute causalité. Le véritable enjeu aujourd'hui est de réussir à trouver une configuration adéquate et appropriée pour le type de travail adopté et bien sûr dans l'organisation hybride qui s'impose aujourd'hui comme une nouvelle donne dans l'entreprise dans un nouveau contexte de post Covid et de new normal. Constaté cela, s'y résoudre, s'y adapter, ajuster, optimiser et organiser les ressources au fur et à mesure de l'avancement des projets dans ce nouveau contexte deviennent les maîtres mots. Si les croyances et valeurs managériales sur le plan collectif constituent le socle identitaire de la culture d'entreprise et que le new normal des entreprises s'impose dans des organisations hybrides, il nous paraît nécessaire et constructif dans une perspective de deal gagnant-gagnant de revisiter les croyances managériales et de s'inscrire dans une démarche d'ouverture, de tolérance et d'acceptation des différents aspects de ce nouveau mode de travail et de vivre ensemble.

Toutefois s'il y a un nouveau *mindset* à adopter c'est en vue de trouver des solutions qui se basent sur une résilience individuelle et collective, un nouveau style de management en rupture avec celui du command et control, l'agilité et la réactivité ainsi qu'une conviction ferme que l'autorité pyramidale n'a plus droit de cité et que les collaborateurs s'autonomisent et deviennent acteurs de leur destinée. Mais dans ce monde Vuca d'organisations hybrides deux éléments sont à examiner compte tenu de la prédominance du télétravail et de l'équation far and close ou travail en ligne et en présentiel à savoir la conciliation de la proximité et de la distance mais aussi le fait de préserver l'engagement des collaborateurs en pensant à leur santé mentale et épanouissement dans un contexte de qualité de vie au travail. Des efforts dispensés pour assurer l'engagement des collaborateurs dans un contexte tout nouveau et incertain et bien sûr entretenus par un accompagnement ou une formation des managers appelés à encadrer leurs équipes développeront le sentiment d'appartenance à l'entreprise et renforceront une communion de valeurs. De plus d'autres dispositifs doivent être mis en œuvre pour développer et faire évoluer les outils de communication appropriés afin de rapprocher les salariés les uns des autres, créer des liens et maintenir la cohésion. D'une façon similaire si la Covid-19 a fait une irruption imprévue et malheureusement durable dans l'incertitude et nous a poussés à revisiter les fondamentaux du management en nous défiant de trouver des moyens d'avancer, dans un réflexe d'agilité et de réactivité certaines entreprises sondées dans le cadre d'un projet de transformation nous ont confirmé leurs efforts pour relancer leurs activités, susciter la motivation des collaborateurs, les impliquer en adaptant les politiques bien être et santé au travail en s'intéressant à leur santé mentale, en améliorant la qualité de vie au travail et en suscitant même leur bien-être et enthousiasme dans une participation à des activités s'intégrant dans le cadre de la RSE.

De même afin de rallier le maximum de collaborateurs elles se sont distinguées par un management de proximité et bienveillance fondé sur des croyances et valeurs liées à l'empathie et l'art de comprendre les émotions ainsi que l'intérêt et les préoccupations pour les difficultés vécues par les salariés ou leurs proches dans une logique de solidarité et d'entraide. D'une façon similaire dans le cadre

de ce management penser à créer les conditions pour que les collaborateurs deviennent acteurs de leur épanouissement professionnel, leur permettre de préserver un équilibre vie professionnelle vie privée dans une organisation hybride en leur demandant d'assurer les tâches prescrites et réaliser les objectifs identifiés lors des entretiens d'évaluation et d'appréciation ne peut que contribuer à renforcer l'engagement. Comme l'a dit un des DRHs interviewés, ce type de croyances et valeurs à prioriser dans une équipe à gérer rétablira la confiance et l'autonomie des collaborateurs dans un cadre fluctuant et changeant et un contexte ambigu et incertain. De même chacun dans un réflexe de crédibilité et authenticité respectera les engagements convenus et prendra du plaisir à réaliser ses missions. Par conséquent on ne s'arrêtera pas là pour inventorier les leviers d'engagement des collaborateurs qui deviennent des *new normal workers* en besoin de reconnaissance et de care management. On peut même aller plus loin en disant qu'un humanisme fécond en contexte d'entreprise passe par une innovation managériale toujours recommencée.

S'il faut reconsidérer notre mode de fonctionnement en se rendant à l'évidence que les concepts de management imaginés et révélés dans un monde linéaire ne sont plus compatibles avec notre monde d'aujourd'hui il est donc impérieux d'innover, de prendre des initiatives, de gérer des risques et de corriger ses erreurs et redémarrer en cas d'échecs. Toutefois pour mettre en œuvre ces leviers de l'innovation managériale il est primordial d'adopter de nouvelles postures en veillant à travailler sur certains aspects, de monter en puissance dans ce but précis. Quête de sens, humilité, imagination et créativité, souplesse et flexibilité, prévenance, générosité, solidarité, empathie, feront de ces nouvelles qualités des attributs incontournables et pour impacter l'environnement de proximité et assureront un charisme et un leadership durable.

L'organisation hybride nécessite de repenser l'identité des managers

Olivier BACHELARD, Professeur emlyon business school, Directeur des relations institutionnelles, campus de Saint Etienne

Depuis la pandémie de Covid-19 et la généralisation du télétravail subi, les organisations et les salariés ont massivement expérimenté le travail à distance. Bien entendu au-delà du télétravail subi, le travail hybride choisi est très prometteur à condition toutefois de repenser l'environnement de travail de manière sécurisée, flexible et évolutive. Pour cela, les managers doivent interroger leurs pratiques pour repenser de nouvelles expériences collaboratives afin de mieux aligner l'organisation du travail aux besoins de leur entreprise, de leurs collaborateurs et de leurs clients. Plus flexible, plus collaborative l'organisation hybride permet de réinventer le travail. Une plus grande liberté dans la gestion du temps, un pouvoir d'agir renforcé, une plus grande autonomie, une distance psychosociale à géométrie variable sont de véritables défis pour le manager, en particulier en matière de coordination, d'animation d'équipe et de contrôle. Plus que jamais, pour convertir la stratégie, les intentions du top management en actions efficaces, le manager est placé entre les mondes. Aux traditionnelles oppositions :

- compétences métiers/compétences managériales ;
- dimension stratégique/dimension opérationnelle ;
- court terme/moyen terme ;
- stabilité /changement ;
- sécurité des process/ prise de risque d'autres tensions doivent être maintenant pilotées par le manager ;
- clarté des règles de fonctionnement du télétravail ;
- culture de travail basée sur la confiance ;

- gestion du travail à distance ;
- accompagnement vers l'auto-management ;
- construction d'accords sur des unités de temps et d'actions ;
- gestion du droit à la déconnexion dans un contexte complexe d'organisation hybride...

En conclusion, les pratiques managériales, l'identité même des managers sont interrogées car pour embarquer ses collaborateurs dans un futur hybride désirable, pour maintenir une dynamique collective collaborative source d'engagement et d'humanité, pour atteindre les objectifs assignés par l'organisation, il lui est nécessaire de pratiquer une véritable écologie de l'esprit et de questionner ses croyances managériales.

Exercice de funambule

Mohamed BENABID, Professeur, Université Mohammed VI Polytechnique, FGSES, Maroc

Quel que soit la nature de leurs activités ou leurs statuts, public, semi-public ou privé, les organisations hybrides sont parées traditionnellement de vertus innovatrices qui leur permettent d'apporter des réponses à des situations ou problématiques complexes. La médaille a cependant son revers, en ce sens où cette vocation exige de devoir satisfaire des logiques institutionnelles qui peuvent être contradictoires, voire conflictuelles. Au prix d'un jeu de négociation et de pouvoir, les parties prenantes en présence, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise, tentent souvent de faire pencher les rapports de force en leur faveur. Cet exercice de funambule interpelle bien évidemment le dirigeant dans un environnement instable. S'il veut éviter que cette instabilité ne se transforme en paralysie, la quête d'un équilibre organisationnel s'impose. En fonction des différents signaux qu'il va capter, interpréter et qui vont ensuite l'orienter dans ses arbitrages stratégiques ou managériaux, la capacité du dirigeant à adapter ses croyances, donc à les modifier, demeure incontestablement un enjeu crucial. Tant pour les organisations hybrides qui réussissent que celles qui échouent.

De la caverne de Platon à la parfaite illusion du Métaverse

Antoine BERTHEUX, Directeur ESG LUXE – ESG SPORT

Dans l'histoire des civilisations, les croyances ont, systématiquement, eu le rôle de porter des convictions communes, pas forcément réelles, mais acceptées de tous comme telles. À l'origine, les croyances résultaient d'analogies non contrariées. Le chasseur/cueilleur croyait qu'un troupeau de gibier passerait par-là, puisqu'il avait toujours observé qu'il passait ici. Lors des religions agro-pastorales, l'individu, croyait en l'orientation d'une parcelle de terre pour cultiver, puisque les années précédentes, la récolte fût fructueuse à cet endroit. La croyance incarne la différence entre regarder et voir. À l'heure du tout distancialisé, la différence est ici notable : quand Platon opposait l'illusion du sensible de la représentation & la connaissance intelligible des choses dans son allégorie de la caverne, il transmet l'idée que l'utilisation d'une image pour transmettre une idée ne saurait être exhaustive, par son format, quant à l'apport qu'elle inspire avoir. De ce constat, une communication virtuelle peut, infiniment, partager une représentation, parfois une émotion, mais l'outil n'est pas encore suffisamment performant pour partager une construction réelle et complète du processus d'analyse, puisque l'auditoire, ne le vit pas. Il observe. Sa croyance est biaisée par le support et travestissant le concept. Dans l'analyse de Platon, le sensible n'est pas mauvais : il est pratique, il est fonctionnel, à l'image d'une réunion Teams qui réunit des collaborateurs éparpillés sur la surface du globe. Ainsi un rond se représente comme un rond dessiné. Le concept managérial transmis est matérialisé par l'action du manager, une idée par des schémas, méthodiquement présentés sur un Power Point agrémenté de belles couleurs et articulé par de belles animations. Le manager doit être adroit, s'adapter au multicul-

turalisme et aux habitus individuels de son auditoire. Cette rétribution ne permettra, cependant, pas la Connaissance. L'analyse scientifique d'une situation base sa conception sur la représentation sémantique de l'idée à construire par le vécu, l'interaction, ou encore, l'immatérielle relation regroupant une situation et ses acteurs. Mais si l'outil d'aujourd'hui, Teams, Zoom, ou WhatsApp, permet le partage, partiel, d'un vécu externe à l'auditoire, à l'heure du Metaverse et de l'attrait pour les œuvres digitalisées (et autres NFT), le monde digital va devenir si immersif qu'il parviendra à renforcer l'illusion de la transmission de la connaissance. Il n'est peut-être pas idiot de penser que de moins en moins de personnes auront la compétence de s'extraire de la caverne.

Logique marchande ou civique : conciliation ou opposition ?

Mustapha BETTACHE, Professeur titulaire, Département des relations industrielles, Université Laval, Québec (Québec) CANADA

Une organisation hybride, combinant une logique sociale et une logique commerciale émerge ces derniers temps et suscite nombre de questionnements et de recherches visant à en explorer les implications managériales. Pour les uns, seul un environnement d'affaires stimulant et des moyens financiers conséquents peuvent autoriser l'inscription de la question sociale dans la palette des objectifs recherchés par les organisations. Pour d'autres, les organisations sont tenues aujourd'hui de générer tant du profit que de la valeur sociale, configuration de plus en plus mise en exergue à travers un « business model » référant explicitement aux aspects sociaux accompagnant ceux économiques. Une organisation hybride est ainsi pensée dans un esprit de « coresponsabilité » entre les acteurs économiques et sociaux. Une telle acception se développe face à des enjeux sociétaux et à une plus grande responsabilité environnementale nécessitant d'adjoindre à une vision de rentabilité économique des objectifs additionnels de nature sociale, et ce, à travers des logiques plurielles de création de la valeur. Cela n'est pas sans créer une source de tensions générées par la poursuite d'objectifs multiples (économiques, sociaux et environnementaux) susceptibles d'être en opposition, voire de remettre en cause des croyances et convictions bien établies. Ainsi peut-on imaginer par exemple une remise en question de l'hypothèse bien établie selon laquelle la recherche d'objectifs sociaux ou environnementaux amène les organisations à devoir nécessairement sacrifier la rentabilité économique. Une telle croyance est susceptible d'être battue en brèche, considérant par exemple qu'une réduction d'impacts sur l'environnement peut être perçue comme un avantage concurrentiel à travers une augmentation de parts de marché, voire la création d'une image positive auprès des parties prenantes, nous conduisant sur le terrain de la responsabilité sociale des entreprises à travers lequel la conception d'organisations uniquement économiques est révisée au profit d'entités actrices de changement intégrant à la fois des objectifs sociaux et de développement durable. Une telle vision n'élimine en rien la recherche par les organisations hybrides du profit et de la croissance qui, du reste, permettront d'accroître leur impact tant du point de vue social qu'environnemental. S'il n'est pas aisé d'articuler les complémentarités entre les acteurs publics et économiques auxquels s'adjoindront les structures d'intérêt général, une dynamique de partenariat s'impose à l'effet de bâtir des modèles d'hybridation à la fois innovants, fiables et inspirés de pratiques pionnières. À l'inverse, on peut penser que les organisations qui s'investiront le moins dans une telle démarche et qui manqueront de proactivité en termes de prise en compte des effets environnementaux, sociaux et économiques de leurs activités risquent fort d'en pâtir dès lors qu'elles accuseront par exemple un retard lors d'adoption de réglementations plus sévères ou faute d'avoir adopté une démarche de développement durable caractérisée par la mise en place de mesures pour la protection de l'environnement, de la santé et la sécurité au travail, et ce, tout en maintenant le cap sur l'amélioration de la gestion financière. Alors, à la question de savoir s'il faudra remettre en cause le système de croyances managériales dans l'organisation hybride, notre réponse, à titre de citoyens corporatifs, ne peut être qu'affirmative si ces croyances vont à l'encontre d'une performance à la fois environnementale, sociale et économique des organisations, essentielle au bien-être général.

Le Blend, au service de l'e-learning et de la transformation digitale

Maëlys BEULQUE, DBA, International Management School Geneva

On ne les présente plus : Teams, Zoom, Meet et consorts ont littéralement envahis notre quotidien depuis le début de la pandémie de Covid-19, en mars 2020. Avec eux sont apparus des mots qui font désormais partie intégrante de notre langage courant comme « présentiel », « distanciel », « télétravail », « transformation digitale » ou encore « blend ». Le blend représente ce mode hybride qui prédomine aujourd'hui, aller travailler quelques jours sur place et quelques jours en remote, de chez soi ou de l'autre bout du monde. Ce mix des deux pointait le bout de son nez dans l'e-learning, avec des cours à distance, et des cours avec la présence de l'enseignant et de l'apprenant dans l'école ou université concernée. Ce *blended learning* présente l'avantage conséquent de varier les stimulations du cerveau au cours de l'apprentissage, en travaillant la mémorisation visuelle, mais aussi auditive et kinésique. Ainsi on conjugue à la fois des phases d'apprentissage seul, et d'autres avec plus de liens sociaux, qui sollicitent plus nos « *soft skills* ». L'écran favorise l'écoute attentive mais ce n'est pas si simple au quotidien, surtout lorsque l'on sait que plus de 70 % d'un message passe par le relationnel¹, donc tous les éléments paraverbaux et comportementaux, comme les intonations et gestes, ou les expressions de visage... La communication est donc extrêmement relationnelle et il faut choisir et sélectionner ses circonstances et sa façon de communiquer pour atteindre l'objectif fixé. Ce principe se retrouve fortement dans l'organisation hybride, en blend, des entreprises. Varier les réunions en présence et à distance, donc varier les rythmes, casser le monotonie quotidienne du métro/boulot/dodo, alléger les temps de transport, mais aussi instaurer une plus grande distance entre les collaborateurs, partager moins temps au quotidien mais des moments plus « intenses ». En effet, on ne se déplace plus pour le café du matin mais pour les anniversaires ou les événements à fêter, si ! Le blend offre un visage de modernité et d'adaptabilité, salvateur en cette période de crise sanitaire mais attention sur le management au quotidien. Une solution qui apporte une flexibilité lors d'une période donnée n'est pas forcément utilisable tout le temps, ni sur une durée longue, et il faut bien penser à garder la souplesse gagnée, et à adapter l'hybridité du blend aux spécificités de chaque secteur, et aux attentes des humains qui le vivent au quotidien. Cette hybridation des méthodes de management se conjugue avec souplesse et lucidité.

1 Abric, Jean-Claude. *Psychologie de la communication*. 2019. DUNOD Chapitre 4 La dimension non verbale de la communication, p. 59-69.

La remise en cause du système de croyances managériales avec l'organisation hybride : des réalités différentes selon les entreprises

Cynthia BLANCHETTE, Enseignante-chercheuse à l'EDC Paris BS

« Nous sommes en guerre » comme l'a dit le chef de l'État Emmanuel Macron lors de son allocution télévisée du 16 mars 2020. Dans ce contexte d'épidémie due au coronavirus, le Président de la République annonce une stricte restriction des déplacements. Cette date historique marque un tournant pour toute la population française et plus précisément pour toutes les organisations. Soudainement, il y a un basculement pour de nombreux travailleurs dans l'organisation du travail. De nombreux salariés doivent digitaliser totalement leur activité alors que d'autres sont forcés de passer au chômage technique. De nombreuses entreprises avaient déjà mis en place du télétravail avant la crise sanitaire ce qui a facilité la conduite de changement. Cependant, le télétravail a été massivement et brutalement généralisé pour une longue période. Cette crise a accentué et accéléré la mise en place d'une organisation hybride (c'est-à-dire quelques jours en présentiel sur le lieu de travail et quelques jours en distanciel soit en télétravail à la maison, des bureaux satellites, espace de coworking...).

Ces changements de pratiques ont-ils une incidence sur les croyances managériales ? Sur le fond, les croyances managériales peuvent être similaires. Le manager a toujours les mêmes grandes missions : organiser, piloter, déléguer, animer les équipes, contrôler et diriger. Cependant sur la forme,

le changement d'outils et de moyens de communications vont influencer les pratiques. Les changements dans les pratiques avec l'organisation ont peut-être impacté les croyances managériales. Les entreprises multinationales organisées avec des équipes éclatées à l'échelle de la planète n'ont probablement pas eu de changement de croyances managériales significatives. En effet, leurs pratiques sont vraisemblablement restées les mêmes, car elles étaient largement digitalisées. En revanche, certaines entreprises ont eu recours à la digitalisation pour la première fois lors ce qui a constitué un changement notable dans l'organisation du travail. Du jour au lendemain, les équipes travaillent à distance, et ce sans préparation ni formation préalable. Certaines entreprises étaient peut-être septiques alors que d'autres pensaient tout simplement que c'était impossible de basculer au télétravail. Pourtant, pendant plusieurs semaines le télétravail s'est mis en place à marche forcée avant de retrouver une forme hybride. En ce sens, l'organisation hybride probablement a fait changer les croyances managériales des organisations qui concevaient difficilement cette évolution. Nous constatons que ce changement a engendré d'autres transformations : de nombreux déménagements vers les régions, une demande croissante et des attentes fortes de la part des salariés sur le télétravail. *A priori*, il faut rester attentif sur ces aspects car ils sont peut-être le signe d'une évolution des croyances managériales. Désormais, la prise en compte des évolutions de l'organisation du travail et des croyances managériales devrait être progressivement intégrée au sein des programmes de management de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle.

Croyances managériales : la confiance rapporte plus que le contrôle !

Jean-Pierre BOUCHEZ, Chercheur HDR – Larequoi, Université Versailles St-Quentin-en-Yvelines

Les croyances managériales sont souvent assimilables à des convictions et des pratiques non étayées, intériorisées plutôt par des (petits) chefs. Le travail hybride et son effet loupe a assurément révélé, amplifié et mis en lumière les effets défensifs et régressifs de ce type de croyance. Il se traduit concrètement par une forme de retour à l'ordre et de reprise en main notamment de la part de ces managers « petits chefs » qui craignent l'autonomisation prise durant cette période par certains de leurs collaborateurs. Et donc leur perte de contrôle vis-à-vis d'eux, notamment lors de leur présence physique au travail. Ce qui renvoie à une cette forme traditionnelle d'un certain « management à la française », dont on connaît bien les travers, notamment au regard de l'organisation hybride : peu conciliable donc avec l'autonomie associée aux nouvelles technologies numériques, une logique plutôt verticale, privilégiant le contrôle au détriment de la confiance, une culture du présentisme *a priori* peu favorable au télétravail... Toutes ces pratiques dont on ne peut qu'espérer qu'elles régresseront contreviennent assurément au sens de l'histoire managériale à venir. Inversement et faisant fi de ces croyances, la bonne nouvelle c'est que des dirigeants et managers éclairés et murs ont su intelligemment saisir les opportunités associées à cette situation hybride, pour reconsidérer leur façon de travailler, en sachant lâcher prise et en incitant à la responsabilisation des personnes et des équipes. En d'autres termes, ils ont compris que la confiance octroyée rapportait plus que le contrôle tatillon...

Le modèle hybride d'organisation et de gouvernance : Vers une quête de sens ?

Nadia BOUDDANE, Responsable Risk Management & Système de Management Intégré, Nareva Holding, Maroc

Pour une vision globale et holistique du management, nous pensons qu'il faut aller vers un modèle hybride d'organisation et de gouvernance qui s'adapte aux évolutions de l'environnement interne et externe de l'entreprise et aux conjonctures économiques et sociales. Il est donc important de négocier et d'établir les mécanismes organisationnels en se basant sur une confiance décentralisée permettant de passer d'une gouvernance purement actionnariale à une gouvernance qu'on peut désigner de partenariale, puisqu'il est inconcevable dans ce monde changeant d'attendre des décisions importantes et urgentes de la part d'organes qui ne peuvent se réunir que tous les 3 mois ou 6 mois. Pour améliorer la gouvernance, il convient de passer au crible les décisions et les comités qui les prennent, et de repositionner la prise de décision au bon niveau : les décisions prises au niveau de la société qui s'appuient sur des informations plus pertinentes et interviennent assez rapidement pour servir au mieux les intérêts des projets. Il faut s'orienter vers une organisation hybride, qui s'invente en cohérence avec la culture et le système de croyances managériales de chacune des entreprises. Chemin faisant la gouvernance doit être aussi hybride pour la faire évoluer vers des valeurs partagées et des croyances communes. La gouvernance décentralisée, négociée, structurée, suivie, et fondée sur la confiance, vise à maximiser la valeur créée par l'organisation, à réduire les cycles de prise de décision, à améliorer l'engagement des équipes par leur autonomie et enfin, à optimiser la productivité par la réduction des temps morts.

L'organisation hybride : un nouveau mode de management ou le management d'une mode ?

Jacques BROUILLET, Avocat, ACD

La crise sanitaire a provoqué une remise en cause de certaines pratiques et croyances managériales avec notamment le développement du télétravail, mais pas seulement de celui-ci. Ainsi on peut relever les aspects suivants : – le télétravail qui bouleverse l'organisation de l'entreprise, perturbe le partage entre vie privée et vie professionnelle, et les modes usuels de communication. Avec en outre une difficulté à retranscrire l'oralité des échanges par une multiplication de messages écrits mal maîtrisés, à commencer par le nombre de destinataires visés et l'orthographe massacrée... ! Mon ami Michel JORAS avait évoqué (dès les années 1980 !) la transformation du salarié en « nomade numérique ». Quelle remarquable prédiction ! ; – la nécessité d'organiser un nouveau modèle relationnel où les rapports de confiance doivent désormais l'emporter sur ceux de l'autorité (hiérarchique) cette dernière devant par ailleurs davantage s'exprimer par l'exemplarité des managers. Ce qui suppose de maîtriser une évolution préconisée par certains vers « l'entreprise libérée » avec un management plus concertatif et une forme d'organisation cellulaire où les réseaux remplacent les notes de services (cf. Eric Delavallée dans « s'inspirer du vivant pour organiser l'entreprise », 2021) ; – les difficultés de maintenir une cohésion entre les salariés dès lors qu'ils passent peu de temps au bureau, préférant leur domicile si ce n'est leur maison de campagne... ! avec des remises en cause du rôle des représentants du personnel, de la définition de l'accident du travail, (ou trajet) pour ne pas parler de celle du droit applicable lorsque le travailleur s'installe à l'étranger... ! Quid, dans ce cas, du salaire minimum obligatoire ? De la durée légale du travail en vigueur dans ce pays, etc. ? ; – le danger de l'usage croissant de l'intelligence artificielle (IA) où l'outil risque de dominer celui qu'elle est censée servir et accroît une fracture sociale déjà ressentie dans la vie courante dans les échanges déshumanisés avec l'administration, notre banquier ou notre assureur... ! ; – savoir davantage prendre en compte les aptitudes comportementales parmi les compétences requises pour postuler à une fonction et/

ou pour l'exercer. L'intelligence émotionnelle (IE) ou le quotient émotionnel (QE) prenant le pas sur le quotient intellectuel (QI) ; – de nouveaux « soft Skills » doivent être mis en œuvre, prioritairement par les managers tels que la créativité, l'esprit d'équipe, la capacité à interagir avec les autres. Selon l'adage « seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin – or on constate une forte tendance à l'individualisation des relations sociales renforcée par l'appréciation des tribunaux qui privilégient de plus en plus le respect des droits individuels du citoyen par rapport aux droits collectifs des salariés. Le tout dans un climat d'individuation où chacun cherche à accroître sa propre distinction, sa singularité, son style de vie. ; – savoir gérer, dans ce cadre, le besoin de reconnaissance de l'individu, qui est certes un besoin naturel, alors qu'il est difficile d'apprécier la contribution de chacun... quelle que soit la méthode d'évaluation retenue... y compris celle de » l'évaluation réciproque » qui renforce, en fait, la concurrence entre les salariés ; – se préoccuper de l'augmentation des formes de souffrances au travail qu'il s'agisse du burn-out où l'organisation épuise ses ressources, ou du bore-out où elle les sous-exploite ou encore le brown-out où elle les déprime... le tout conduisant à un réel et fréquent « désenchantement » des collaborateurs qui s'interrogent de plus en plus sur le sens à donner à leur travail. Or l'organisation doit elle aussi savoir remettre en cause ses croyances dans ce qu'elle invoque comme mode de management « performant » ou comme « culture de l'entreprise » ...qui s'apparente trop souvent à une incantation démentie par la réalité ou comme un dogme auquel il convient d'adhérer. À ce sujet la loi Pacte d'avril 2019 avec son concept de « l'entreprise à mission » et celui de « sa raison d'être » pourrait devenir une véritable « boussole stratégique » plus concrète et efficace que le seul recours à celui de la RSE qui se trouve intégré dans un engagement solennel et commun des dirigeants et des actionnaires par une réforme des statuts. C'est d'ailleurs en quelque sorte le retour à l'idée de « l'entreprise du 3ème Type » développée dans les années 2000 par Hervé Sérieyx et Michel Baroin préconisant un rééquilibrage du positionnement de chacun (État/actionnaires/salariés et même clients) dans la mise en œuvre d'un « management participatif par objectif ». Malheureusement la formule n'a pas vraiment convaincu à commencer par les cadres sceptiques... sans doute à cause d'objectifs mal définis ou difficiles à atteindre ? Le « management par OKR » (objectifs et résultats clés) semble actuellement s'inspirer de ce mode de management... espérons qu'il sache éviter les écueils ! En tout cas cette « Raison d'être » de l'entreprise doit rejoindre cette quête de sens à donner au travail de plus en plus exprimée par les salariés. Or le malaise de ces derniers se trouve alimenté par une croyance assez récente et répandue de managers qui sous couvert de « bienveillance » poussent leurs salariés à adopter une « positive attitude » face aux contraintes et défis de l'entreprise au point de conduire à une sorte d'interdiction « d'aller mal et surtout de le dire devant des collègues ». C'est l'« HAPPYCRATIE » dénoncée dans un ouvrage récent par Eva Illouz et Edgar Cabanas qui consiste à l'injonction d'être heureux quelque soient les circonstances. Il s'agit bien pour l'entreprise d'abandonner certaines de ses croyances dans un mode de management des lors que celui-ci s'est avéré un management toxique... et malheureusement les exemples ne manquent pas malgré mon désir d'être positif !

Les croyances changent de nature

Didier CHABANET, Directeur de la Recherche, IDRAC Business School

Dans la sphère économique comme ailleurs, les organisations sont sujettes à une remise en cause généralisée de leur mode de fonctionnement et des valeurs sur lesquelles elles se fondent. Les croyances ne disparaissent pas pour autant, mais elles changent de nature : elles ne s'imposent plus d'elles-mêmes, comme quand elles étaient adossées à un ordre 'surnaturel', mais elles sont de plus en plus négociées et donc contestées. Dans ce contexte, le rôle des managers est évidemment compliqué, à la fois parce que leur parole est mise en doute mais aussi parce qu'eux-mêmes semblent avoir du mal à adhérer aux discours et aux valeurs qu'ils professent. Les difficultés sont réelles mais elles peuvent être considérées comme des invitations à faire le pari de l'intelligence et de la liberté. Trois questions cruciales se posent. D'abord celle des frontières de l'entreprise. La croyance en un lieu de travail stable est pérenne est en train de s'effacer au prix d'une logique de réseau dont la fluidité semble sans limite. Ensuite, celle de l'articulation de l'individu à un collectif de travail. La prise en compte des besoins singuliers des collaborateurs ouvre un spectre presque infini de nouvelles formes organisationnelles, comme en témoignent le développement des entreprises libérées ou des espaces de coworking. Enfin, celle de l'articulation vie privée / vie professionnelle, qui pour le meilleur ou pour le pire ne cesse de se brouiller. Ces bouleversements invitent à une réflexion profonde sur la manière dont les pratiques et les croyances managériales peuvent créer une dynamique positive, au service de la performance de l'entreprise, dans un cadre de travail qui laisse des marges de manœuvre de plus en plus grandes à chaque collaborateur.

La revanche des managers : des « imposteurs » devenus « bienfaiteurs »

Pierre CHAUDAT, MCF, IAE Clermont Auvergne – School of Management

Pendant longtemps, le système de croyance managériale a été vu seulement sous l'angle réducteur des injonctions à la surveillance, à la mise en place de procédures et d'outils de suivi tels que des tableaux de reporting, de pilotage pouvant parfois réduire le manager à un rôle de parasite « improductif » sans valeur ajoutée. La période de crise sanitaire, en encourageant l'organisation hybride, réinvente la place et le rôle du manager. Le système de croyance managériale est désormais remis en cause au point où le manager apparaît aujourd'hui comme un acteur fondamental dans l'organisation. Il se doit d'être surhumain dans une organisation de travail qui peut paraître déshumanisée par le numérique et éclatée géographiquement. Il encourage la transparence et la mise en commun d'informations dans le cadre d'une intelligence collective. Il organise des moments de cohésion, de partage et de regroupement des équipes. Il joue le rôle de régulateur et engage la négociation et l'élaboration de règles d'usage collectives pour éviter des problématiques tels que l'épuisement mental, l'effacement de la frontière entre vie privée et vie professionnelle, l'hyperconnexion numérique, etc., Il joue le rôle de lubrificateur social dans un environnement moins enclin au dialogue. Bref, il apparaît comme incontournable !

Décrypter les organisations hybrides : quelle place pour les systèmes de croyance ?

Adil CHERKAoui, Professeur HDR à la faculté des sciences juridiques, économiques et sociales – Ain Chock, Université Hassan II de Casablanca, Maroc

La littérature académique relative au concept de l'hybridité distingue trois courants de pensée (Batilana & Lee, 2014). Le premier courant renvoie à l'identité organisationnelle qui regroupe les caractéristiques centrales, distinctives et durables d'une organisation (Albert & Whetten, 1985). Il s'agit d'appréhender la place de chaque identité, au centre ou à la périphérie de l'organisation. Le deuxième courant définit l'hybridité comme une combinaison de différentes formes organisationnelles (Hannan & Freeman, 1986) ; chaque forme est appréhendée comme un ensemble de caractéristiques partagées par un certain nombre d'individus. Enfin, le troisième courant considère l'hybridité comme la construction, voire la combinaison de différentes logiques institutionnelles (Greenwood *et al.*, 2010) qui sont définies comme des croyances et des pratiques guidant le comportement des acteurs et répondant aux attentes sociales. Cela étant, les trois courants ont tendance à converger pour se traduire dans le concept d'organisation hybride qui prend en compte les relations entre les identités, les formes et les logiques institutionnelles.

De nos jours, les organisations hybrides émergent de plus en plus dans divers contextes et les travaux de recherches n'ont cessé d'en explorer les enjeux et les implications managériales. À titre d'exemple, nous pouvons citer les organisations de l'économie sociale et solidaire (coopératives, associations, mutuelles, fondations...) qui sont de nature des organisations hybrides. Leurs pratiques managériales reflètent les logiques institutionnelles émanant de leur environnement, mais également les croyances et valeurs partagées par leurs acteurs. La réussite économique de ces organisations dépend de l'implication et de la participation de tous ces acteurs, qui partagent les mêmes systèmes de croyances conciliant impératifs éthiques et performance économique. Ces organisations répondent à des attentes à la fois environnementales, sociales, sociétales et économiques encadrées dans leur contexte d'affaires.

Croyances managériales, mais aussi organisationnelles

Éric DELAVALLEE, Directeur d'IM Conseil & Formation, enseignant à l'IAE de Paris

La plupart des avis convergent : une véritable organisation hybride ne pourra voir le jour sans un développement de l'autonomie au travail. À ce titre au moins, un certain nombre de croyances managériales issues du modèle « Command & Control » sont questionnées. Cependant, en parlant d'autonomie au travail, on dit à la fois tout et rien. En effet, le problème est de savoir de quelle autonomie il s'agit. De mon point de vue, l'autonomie des seules personnes ne suffit pas. Pourquoi ? La question des collectifs de travail est au cœur de l'hybridation des modes de fonctionnement. Une véritable organisation hybride nécessite aussi le développement de l'autonomie des équipes. Penser le distanciel et le présentiel dans une relation qu'Edgar Morin qualifie de dialogique, c'est-à-dire à la fois complémentaire et antagoniste, pour tirer le meilleur parti de chacune des deux logiques, nécessite d'appréhender l'organisation moins comme une cascade de pyramides hiérarchiques que comme une mosaïque d'équipes auto-organisées. Ce faisant, les croyances remises en cause ne sont pas seulement managériales ; elles sont aussi organisationnelles. Il convient de penser l'organisation moins à l'image d'une machine, comme on le fait depuis le début du XX^e siècle, que d'un organisme vivant. C'est ce à quoi je me suis essayé dans mon dernier ouvrage *S'inspirer du vivant pour organiser l'entreprise*.

Pour une religion du management moins doctrinaire

Marc DELUZET, Délégué Général, Observatoire Social International

Peut-il y avoir un système de croyances managériales ? D'un côté, oui. Car manager ne s'improvise pas et requiert un minimum de compétences et de techniques de base (opérationnalité, psychologie, fonctionnements collectifs, repères culturels). Les entreprises décident de confier des fonctions de management à des personnes sur la base de cursus éducatifs parfois éloignés à ce rôle, en considérant que des formations spécifiques leur permettront d'acquérir les bonnes pratiques et même de devenir des managers expérimentés. Dans cette perspective, le management est une fonction professionnelle, avec ses pratiques, ses rites, ses chapelles, ses écoles, ses grands prêtres, ses réfractaires et ses schismes. Et donc ses croyances et ses dogmes. Mais d'un autre côté, le management est surtout un art plus qu'une technique, une expérience humaine vécue davantage qu'un savoir transmissible. Nombre de compétences mises en œuvre dans l'acte de manager sont informelles et s'acquièrent progressivement : écouter, écouter vraiment, coopérer, trancher et décider, travailler à l'émergence d'un sens commun, s'ouvrir à des enjeux plus larges que ceux de son entreprise, de sa fonction, de son équipe, mettre ses collaborateurs et collègues en confiance, déléguer et compter sur les autres, ... qui ne s'apprennent pas à l'école. Alors, faut-il croire à l'écoute ? à la coopération ? au bien commun ? Faut-il croire à l'humain ? Oui, bien sûr et en ce sens, il y a bien un système de croyances, non pas dans un dogme univoque comme pour la conception précédente, mais dans des valeurs et des expériences de vie dont on peut témoigner. Davantage une foi managériale qui cherche et qui s'incarne.

L'organisation hybride remet-elle en cause les systèmes de croyances managériales ? Aujourd'hui, le terme hybride renvoie à la double nature présente et distancielle de l'acte de travail, mais la nature hybride des organisations est effective depuis des années à travers le mélange des différences ethniques et culturelles et celui des générations, de plus en plus marquées. Cette diversité parmi les salariés requiert la maîtrise de techniques supplémentaires. Mais elle ne remet en cause ni la nécessité du management, indispensable à l'efficacité de toute organisation qui dépasse la cinquantaine de personnes, ni la dimension expérientielle qui est fondamentalement au cœur de l'acte managérial. Il s'agit toujours d'écouter et de coopérer pour soutenir les personnes et les équipes dont on a la responsabilité. La crise sanitaire a pu donner l'impression que nous allions changer de monde. Nous faisons l'expérience que la transformation sera plus lente et progressive. Surtout en matière de management, où les pratiques mettent en jeu des formes de pouvoir séculaires. Plusieurs traits relatifs à la culture du pouvoir des empereurs chinois ou russes ou à celle de la monarchie absolue en France ont survécu à plusieurs révolutions et à deux guerres mondiales. Il n'est pas certain qu'ils disparaissent dans la transformation numérique et écologique en cours. Mais cela n'empêche nullement de travailler à l'émergence d'autres formes de management plus horizontales et plus participatives, plus démocratiques aussi dans leur essence.

Un manager ambidextre pour une organisation hybride

Christophe DERUMEZ, Co-fondateur & Associé By Next Week, Chercheur associé Chaire Essec du Changement

Le doux mélange présentiel/distanciel qui interroge aujourd'hui un certain nombre d'organisation du travail malmène quelque peu les certitudes managériales. Cette hybridité remet certainement en cause le positionnement toujours très taylorien du manager et accentue sa responsabilité d'animation d'un collectif au détriment de ses responsabilités purement hiérarchiques et de contrôle. Comment alors gérer le paradoxe entre le développement de l'autonomie des collaborateurs du fait de la distance et la nécessité de préserver le collectif dans l'objectif de rester ou d'accroître la performance ? Tout simplement en acceptant de revoir son processus décisionnel, de redécouvrir les vertus de la confiance et de la simplicité et peut-être et surtout de changer sa logique de pouvoir, de se défaire du carcan hiérarchique ou du moins accepter d'en abandonner une partie au profit d'une approche plus collective, plus ouverte à la construction collective d'une action ou d'une décision dans le but bien entendu d'être plus efficace. Gérer ces différents antagonismes ne suffira certainement pas. Il sera également indispensable que les organisations ne pensent plus le manager comme un statut mais comme une fonction à part entière. Cela implique 2 considérations à prendre en compte : – Ne plus nommer un manager du fait de sa performance individuelle ; – Ne plus seulement asseoir la reconnaissance à l'obtention du titre de manager.

Semer les croyances. Cultiver l'hybridité

Manal EL ABOUBI, Professeur HDR, Université Mohamed V Rabat Maroc

Alae Eddine NASSAR, doctorant, FSJES-Agdal, Université Mohamed V

L'ère du tout numérique a mis le vent en poupe aux organisations les incitant à faire preuve d'agilité en initiant de multiples changements, voire des transformations, pour aplanir les contraintes et en faire un avantage compétitif. Plus encore, les effets du contexte pandémique pétrifiant, l'échiquier générationnel multivarié, la croissance mondiale en berne, et bien d'autres facteurs aussi bien conjoncturels que structurels se transposent expressément dans toute structure et concourent en perpétuité au conditionnement des croyances managériales en place. En regard de ce contexte, est-il encore pertinent de poser la question de l'attachement de l'organisation à ses croyances managériales ? Et si on repensait le système de croyance pour une forme taillable et corvéable, moins (ou pas) figée et qui répondrait aux spécificités intrinsèques des organisations en question ?

Si l'entreprise hybride tire sa force de sa capacité à jongler avec un maillage de facteurs multiples, il n'en demeure pas moins qu'elle puise dans ses capacités organisationnelles pour déplacer les plaques tectoniques de ses habitudes managériales établies pour composer entre plusieurs données et assurer, *in fine*, sa pérennité.

C'est cette hybridité qui sera le terreau dans lequel l'organisation plantera ses croyances managériales, pour laisser pousser en toute liberté, sa créativité, sa souplesse d'action, son expression de sa culture organisationnelle ; agiles et flexibles, mais ancrées dans des valeurs qui lui sont propres.

Les croyances : un risque pour une nouvelle donne managériale ?

Corinne FORASACCO, Directrice Académique ESSEC Programme Coaching Leadership & Change

En termes de management où trop souvent nous sommes dans la reproduction par facilité crainte ou urgence les croyances sont porteuses de risques... en particulier lorsqu'elles sont limitantes ... limitantes de la capacité de transformation des pratiques et comportements. En outre lorsque nous utilisons nos croyances pour prendre des décisions, nous supposons notamment que les relations de cause à effet qui ont eu lieu dans le passé, constitutives de croyances, continueront à prendre place à l'avenir. Or dans notre présent contexte où complexité et incertitude s'accroissent tous les jours, l'utilisation d'informations passées pour prendre des décisions sur l'avenir n'est sans doute pas le meilleur moyen. En même temps la composante émotionnelle de la croyance peut être source d'une bonne énergie si elle est certes peut-être invérifiable et imparfaitement rationnelle (caractéristiques de la croyance) mais porteuse de « positivité » émotionnelle, c'est-à-dire constitutive d'assurance ou réassurance pour agir. L'important est ainsi d'agir « en conscience »... En effet le mode de travail hybride, désormais figure imposée de l'organisation et du management, suppose que nous réinterrogeons nos pratiques managériales ; la conscience de nos modes de fonctionnement et des principes d'action qui les sous-tendent sont ainsi clés. Auto-observation et questionnement viennent au secours de cette conscience dans l'action. À travers notamment les démarches de coaching mais dans une posture tout à fait praticable en autonomie l'approche est de « pédaler et de se regarder pédaler », bref de ne pas céder aux fonctionnements automatiques pouvant être déstabilisants, de savoir opérer une prise de recul facilitante de pensées et perceptions alternatives pour des comportements renouvelés. Enfin des trois passoires (ou filtres) de Socrate (vérité, utilité et « bonté ») au questionnement anthropologique (quelle est « ma vision du monde » ?) Interpeler nos croyances est sans nul doute salvateur et ressort d'adaptation et d'évolution pour un monde hybride.

L'organisation hybride nécessaire pour assurer la pérennité de l'entreprise !

Damien FORTERRE, professeur associé, ESCP

La loi Pacte de 2019 a institutionnalisé les « sociétés à mission » en France, entités commerciales disposant désormais d'une raison d'être et d'un intérêt social élargi. Les focales ne sont désormais plus associées au court terme et aux items purement financiers pour mesurer les impacts et performances des entreprises.

Ce récent phénomène est à rapprocher indéniablement du concept d'organisation hybride affichant les deux logiques sociale et commerciale qui tendent à se compléter voire d'autant plus se renforcer. Au cœur de cette évolution, les managers restructurent, redéfinissent, hiérarchisent les priorités avec un prisme dual plus complexe et protéiforme, garant de pérennité. Ne plus accompagner uniquement les collaborateurs internes mais l'ensemble des parties prenantes afin de contribuer à l'amélioration sensible de la Société.

Un tel pilotage nécessite d'autant plus d'agilité, de dextérité tout en gardant à l'esprit les méthodes de maximisation, de création de valeurs plurielles sous des contraintes de plus en plus diverses. Il ne s'agit nullement d'un séisme au sein du système de croyances managériales mais d'une réelle adaptation à un environnement exigeant plus d'ouverture, de transparence, de relations et de partage.

Force est de constater que les organismes de formation des managers, ont tous adopté cette orientation en insufflant une telle philosophie dans leurs programmes. Les organisations hybrides... ? Le réel théâtre d'opération des managers de demain !

Le shaker des principes

Jean-Michel GARRIGUES, Associé, Ressources Humaines et Développement, BLB

Pour un marin, il est toujours compliqué de qualifier une traversée avant d'avoir atteint le port d'arrivée. En ces périodes sanitaires à répétition, l'incertain est de mise chaque jour, encore aujourd'hui. Qui aurait pu imaginer, voici quelques semaines encore, l'orée d'une cinquième vague pandémique, au point que nos voisins européens se reconfinent ou ordonnent le travail à distance ? Difficile donc de se prononcer sans en avoir le recul nécessaire. La seule évidence, c'est que chaque phase nous enrachine durablement, davantage encore, vers des nouvelles pratiques d'organisation du travail, d'autant plus avec l'arrivée sur le marché du travail de jeunes générations de millenials enclins à un fort équilibre vie privée – vie professionnelle. Pour les managers, le choc est rude : l'unité de temps, l'unité de lieu, l'unité d'action, composantes de l'entreprise classique, ont volé en éclats, et, avec elles, le mantra séculaire du manager, qui gère chaque jour des équipes présentes pour une tâche interne.

L'an dernier, le tsunami du télétravail obligatoire a ébranlé durablement les stéréotypes, car peu d'acteurs RH avaient formé et les collaborateurs et les encadrants aux nouvelles formes d'organisation du travail, jusqu'alors totalement absentes ou encore largement minoritaires. Dans les entreprises de production et de distribution, l'opposition est quelque peu schizophrénique : les actifs de terrain poursuivent leur activité sous la seule évolution des mesures sanitaires, alors que leurs collègues des services sont cantonnés, à leur domicile d'abord, puis éventuellement dans des tiers-lieux. Cohabitent donc désormais des organisations classiques même si un peu agitées, et des organisations totalement imprévues et donc hasardeuses. Des managers discrets se révèlent très adaptés à l'animation à distance, là où des managers de premier plan se noient dans un fonctionnement à l'opposé de leurs atouts traditionnels. L'habileté collective laisse place à l'agilité individuelle, où l'on gère non pas un groupe visible mais un collectif d'individus, qui ne sont pas tous salariés, qui ne travaillent pas tous en même temps ni dans le même lieu, et qui peuvent être partie prenante de plusieurs projets différents, dans ou hors de l'entreprise. Pour que le mélange obtenu soit bien le cocktail attendu, la nature et la proportion des ingrédients doivent être d'équerre avant d'agiter le shaker. Cette tendance est pérenne, sans nul doute, et pourra même s'accentuer au fil des évolutions sociétales (choisir son organisation de vie) et sociales (moins de locaux, moins d'entreprise). Le nouveau manager se voit donc assigner une mission impossible : savoir créer du lien entre des ectoplasmes économiques, des exoplanètes de la maison professionnelle, des équipes totalement artificielles pour le management canal historique. Coexisteront durablement des organisations traditionnelles pour la production et la distribution de biens, et des organisations éclatées pour la production de services, internes ou externes. Un écosystème de plus en plus hétérogène, qui masque une extrême exigence sous une apparence de souplesse et de modernité. Attention au risque avéré de perte de repères, et d'identité. Lorsque le navire est commandé et manœuvré à distance, l'esprit d'équipage est en péril, et l'horizon du projet commun devient vite chimérique...

L'Organisation hybride : vers un nouveau paradigme managérial

Hélène GODARD, DRH, EAREG – SAREG – MESA, Bolloré Transport & Logistics

L'organisation hybride préexistait à la pandémie Covid-19, elle s'est développée avec elle et s'impose aujourd'hui comme une quasi évidence. Le mode de travail hybride (présentiel distanciel) se diffuse et demande à se structurer, impulsé par l'innovation managériale. Au sein de nos organisations, entreprises, la jeune génération cherche un lien de développement du soi et un facteur d'individualisation. Par conséquent, dans ce contexte de mutation et si les managers apprécient de voir leur rôle gagner en importance, force est de constater que, parfois, ils ne sont pas prêts à modifier leur style managérial de peur de se discréditer. Malheureusement, considérer que le seul « faire faire » demeure en toutes situations l'essentiel du rôle managérial nuit à la mise en place d'un management collaboratif (privilégiant l'interaction et la collaboration des salariés, leur bien-être et une hiérarchie moins présente) adapté au travail hybride. L'absence d'évolution dans les pratiques managériales altérerait la circulation de l'information, la coordination des équipes et pourrait développer les risques psycho sociaux. L'entreprise hybride est aujourd'hui au stade de son adolescence, son périmètre, ses pratiques se structurent et tout l'enjeu de ces mutations sera d'optimiser à la fois la performance et la qualité de vie des collaborateurs en valorisant le meilleur, des mondes numérique et physique.

Imposer, préconiser et organiser le travail hybride : de la réalité à la perception...

Oifa GRESELLE-ZAÏBET, MCF, LIRSA-HESAM, CNAM Paris

Imposé dans l'urgence, préconisé par certains et organisé pour tous, la tendance est depuis plus d'un an au travail hybride : en présentiel et en distanciel. Les principaux questionnements portent sur l'adoption de ce mode de travail et des enjeux et implications managériaux en lien. Au vu du contexte de pandémie, allons-nous vers un nouveau système de croyances managériales ? Le management est une problématique de croyances, de valeurs, une volonté de bien agir, une recherche d'éclairage dans un monde voilé (Brasseur & Honoré, 2014). Le concept d'organisation hybride se fonde sur les question d'interaction entre identités, configurations et logiques managériales. Il met au centre du système social, le management des équipes et la qualité de vie (physique et mentale) des salariés afin de structurer ce nouveau modèle de travail. Des questions sur la conciliation vie personnelle et professionnelle liées à la flexibilité, au bien-être et à la gestion de l'espace dans et hors site se posent. Le management hybride pousse chaque organisation à repenser ses configurations et cadres pour une meilleure adéquation avec ses propres réalités, valeurs et spécificités. Les entreprises prennent aujourd'hui conscience qu'il leur incombe d'accompagner l'appropriation des outils, de garantir l'équité, d'encadrer le droit à la déconnexion et de prévenir l'épuisement cognitif. L'efficacité de cette nouvelle modalité du travail repose sur un construit collectif, le maintien du lien social, et le transfert des valeurs clés. Les croyances d'hier doivent laisser la place à une ouverture d'esprit et surtout à une grande agilité en matière d'apprentissage « test and Learn » pour que le travail hybride trouve sa place. Plus qu'un changement de paradigme en matière de système de croyances managériales, il s'agit surtout d'un changement de posture managériale qui prend acte du vécu et de la perception de chacun des acteurs avec ses propres peurs et envies...

Apprendre à désapprendre en contexte hybride

Jean-Yves GUILLAIN, CEO de Cactus consulting, chercheur associé à la chaire ESSEC du Changement, expert en accompagnement des transformations d'organisation

La rupture majeure que constitue l'émergence du mode d'organisation hybride invite les organisations à déconstruire leurs cadres de référence pour mieux les reconstruire, et apprendre à gérer, différemment, pour mieux la vivre, la complexité irréductible des organisations. De leur côté, les managers ont pris conscience qu'une nouvelle forme de management allait s'imposer. En tant que « managers hybrides », ils vont devoir interagir de façon multi-synchrone avec leurs équipes. Tout en continuant à organiser, orienter et coordonner l'activité, ils vont devoir accorder à leurs collaborateurs de nouvelles responsabilités fondées sur l'autonomie et la confiance. Ils devinent aussi qu'il doivent réinventer des moments de travail collectif et de convivialité. Ces « *New Ways of Managing* » s'inscrivent dans le développement d'une logique plus organique et d'amélioration continue qui correspond au mouvement de la vie elle-même. Le changement de cadre de référence managérial s'effectue au service de valeurs et de pratiques privilégiant la subsidiarité et l'auto-détermination. Plus globalement, en s'inspirant du modèle de Simon Synek, cette bascule identitaire passe par un changement substantiel de positionnement et de posture du manager : – Sur le WHY : se focaliser sur les finalités, les valeurs, le sens du travail et des projets au-delà d'une lecture strictement opérationnelle de l'action ; – Sur le WHAT : questionner périodiquement la raison d'être et les « terrains de jeu » de son entité pour être au clair sur ses champs d'intervention et focaliser l'action des équipes sur les axes prioritaires ; – Sur le WHO : positionner ses collaborateurs sur les chantiers qui correspondent à leur « carte du monde », à leurs appétences et à leurs besoins de développement ; – Sur le HOW : laisser ses équipes définir leurs modes de travail en sachant néanmoins privilégier les méthodes de co-construction et injecter à bon escient les bonnes pratiques externes.

Désapprendre, c'est mettre en concurrence un paradigme passé (ou actuel) et un paradigme à venir. La bascule managériale évoquée se heurtera certainement aux croyances limitantes de nombreux managers (« un bon manager contrôle tout », « mon équipe doit être à mon image », etc.) qui doutent de sa légitimité et, surtout de leur capacité personnelle à relever le défi en intégrant un « growth mindset » favorable à la transition. Mais le cap, lui, semble clair.

Ce n'est pas de croyances dont on a besoin mais de REPÈRES

Jean KASPAR, Consultant en stratégies sociales

La notion de croyance repose sur la notion d'un absolu, voire d'une vérité intangible. Je me méfie des absolus et de l'intangibilité. C'est contraire à la vie et aux mouvements qu'elle génère.

Manager suppose que l'on se réfère à des repères pour prendre en compte les évolutions économiques, techniques technologiques mais aussi sociologiques qui ne cessent d'évoluer et de se transformer.

Définir l'art de manager suppose de répondre à une question simple et pourtant fondamentale : comment définir ce qu'est une entreprise car la définition que l'on retiendra déterminera la nature du management.

Dans la culture dominante la définition qui prédomine est de considérer que l'entreprise est un lieu de production d'un bien ou d'un service. Dans cette logique les aspects financiers, économiques, techniques, technologiques et organisationnels prennent le pas sur toutes autres considérations.

Cette logique oublie qu'une entreprise c'est d'abord une communauté d'hommes et de femmes, réunis sur un territoire, pour mettre en commun leurs compétences, leurs savoirs faire, leur imagination pour créer un produit ou un service.

Une telle conception de l'entreprise met en évidence que le potentiel humain est un facteur aussi déterminant que le capital financier, technique ou technologique et que gérer une équipe, qu'elle que soit sa taille, consiste à trouver un point d'équilibre entre des facteurs multiples et ne saurait en aucun cas faire l'impasse sur les aspects humains : besoin d'autonomie, de reconnaissance, d'espaces d'autonomie, de considération qui sont déterminants pour l'efficacité de toute entreprise.

Enfin le Manager n'est pas d'abord un chef., il doit être un créateur de circonstance qui permet à chacun de grandir pour s'inscrire positivement dans un projet commun en devenant un co-constructeur de ce projet.

Remettre en cause le système de croyances managériales

Jickel Ariès KEMAL BOUDIMOU, ISMG, Genève

Une équipe en mode hybride est composée d'employés qui peuvent choisir l'endroit d'où ils travaillent. Certains peuvent travailler à temps plein au bureau, d'autres à distance, et d'autres peuvent alterner entre le travail sur place et le travail à domicile, selon ce qui leur convient le mieux, en fonction des jours ou des semaines. L'époque où les managers sortaient la tête du bureau pour voir tous les employés travailler côte à côte est révolue. L'évolution vers des équipes hybrides, dont une partie travaille sur au bureau et une autre à distance, est une tendance de fond. Les managers font face à un défi de taille, lorsqu'il s'agit d'offrir : flexibilité, fluidité et collaboration transparente dans ce nouvel environnement de travail. Cette flexibilité est une manière de responsabiliser et tourner la page à un management qui était certes basé sur le rendement mais aussi en ne laissant pas l'employé libre, puisqu'il est soumis à la stricte règle de remplir les huit heures (8h) de travail, ce qui a toujours été une contrainte pour plusieurs, puisque la présence au poste n'est pas forcément synonyme d'atteindre les objectifs et ce n'est pas forcément la voix par excellence pour être performant et produire un bon rendement. Au vu de tout ce que nous avons énumérés ci-dessus, vous conviendrez avec moi, qu'un changement est en train de s'opérer et de s'installer petit à petit. Ce changement qui s'est instauré rapidement sous l'impulsion de la situation sanitaire actuelle lié à la Covid-19, est en train de gagner du terrain, favorisant ainsi de nouvelles habitudes. Contrainte pour certains et innovation pour d'autres, plus que jamais nous devons migrer vers un changement qui a sûrement des avantages et des inconvénients. Nous pouvons remarquer à travers cette organisation en termes de configuration des environnements de travail une certaine différence avec la configuration d'avoir tous les employés dans un même environnement, l'approche managériale est entrain de migrer vers de nouveaux mécanismes mieux adaptés à une configuration où une personne peut demeurer motivé avec un bon rendement malgré un environnement autre que ce qu'il a toujours connu. En gros, il est évident que nous devons remettre en cause le système de croyances managériales, car pour mieux gérer ce changement d'organisation il faut des outils adaptés à un management qui prendra en compte le présentiel et distanciel.

Faut-il être un clone ou développer l'originalité en fonction du contexte : That is the question !

Assya KHIAT, Professeur, Université d'Oran 2

Les sciences du management dictent trop souvent l'attitude à adopter cristallisant de fait des comportements que les managers tentent d'adopter pareil à des clones (l'omniscience, la perfection, l'omniprésence, la recherche de collaborateurs clones, être dans la rationalité parfaite, trouver l'adhésion unanime, être ressource). Autant de paramètres qui se prêtent parfaitement à l'organisation dans un contexte de logique marchande ! Qu'en est-il dans l'organisation hybride ? « Faut-il remettre en cause le système de croyances managériales ? » Certainement pas ! L'intelligence managériale à ce stade demande à mettre en œuvre plusieurs modèles d'organisation plutôt que de rester figé sur des standards souvent freins à l'innovation managériale. Interviennent ainsi, les modes de management flexible, agile, innovant, ouvrant l'espace de créativité, de l'originalité, au Sens, à l'Affect. Autant d'atouts qui vont dans le sens des nouveaux modes de travail que sont : le télétravail, le flex office, le nomadisme, le smart office, le digital workplace, la vie familiale, etc. Les organisations hybrides, vont produire des « ADN » organisationnelles qui dans la complexité et la diversité des situations vont pouvoir croiser des ADN acquis avec des ADN hybrides et multiples à la condition que les managers changent d'état d'esprit. « Faut-il être un clone ou développer l'originalité en fonction du contexte : That is the question ! » À cette question, il y a les managers sceptiques qui angoissent à l'idée de l'organisation hybride qu'ils prétendent de stérile. Pour d'autres, le management hybride « pour être, nécessite un subtil management collaboratif. » Alors, Que faire ? Le Groupe Renault en 2021, semble avoir trouvé des réponses qui n'excluent pas pour autant le modèle de logique commerciale. Cela se traduit par six principes clés : « flexibilité, volontariat et réversibilité, autonomie et responsabilité, conditions de travail, lien social et collaboratif, droit à la déconnexion ». Les logiques, ne s'excluent pas. Il s'agit de produire de l'intelligence pour les fusionner et trouver un nouvel ADN porteur de nouvelle fertilité organisationnelle !

Les effets de la crise Covid-19 sur les modèles de management en Afrique : ce n'est qu'une question de dosage !

Bertin Léopold KOUAYEP, Enseignant-chercheur HDR, Directeur de l'ESCG-Yaoundé, Cameroun

Les fondements théoriques de l'hybridité dans la littérature proviennent de trois courants de pensée (Battilana & Lee, 2014). Le premier concerne l'identité organisationnelle qui regroupe les caractéristiques centrales, distinctives et durables d'une organisation (Albert & Whetten, 1985). La question qui se pose est celle de la place de chaque identité, au centre ou à la périphérie de l'organisation. Le second fondement concerne les formes organisationnelles : uniforme ou hybride. L'hybridité est une combinaison de différentes formes organisationnelles (Hannan & Freeman, 1986) où chaque forme est un ensemble de caractéristiques partagées par un certain nombre d'individus. Elle peut venir d'une combinaison de diverses logiques institutionnelles (Greenwood *et al.*, 2010) qui sont définies comme des croyances et des pratiques guidant le comportement des acteurs et répondant aux attentes sociales.

La crise de la Covid-19 a permis à l'humain de prendre conscience de la place du numérique dans les organisations. Les organisations ont, plus que jamais compris la nécessité de concilier « le hard et le soft », le concret et le virtuel : c'est l'hybridisme organisationnel, mode d'organisation dans lequel règne un style de management dit phygital ou hybride. Il combine les pratiques managériales traditionnelles qui privilégient le contact physique et les pratiques managériales modernes qui privilégient le contact digital. Selon Morgat (2020), la difficulté dans lesdites organisations serait de faire un arbitrage entre le présentiel et le distanciel. Pour Ndjambou (2020), un tel dosage, entre management de contact et management distanciel en période post-Covid-19 doit se faire à l'aide d'un « baromètre covid ».

De fait, l'évolution de la situation sanitaire Covid-19 avec l'apparition des diverses variantes dudit virus (Alpha, Delta, etc.) laisse penser que l'homme est appelé à cohabiter (s'adapter) avec ledit virus. Ainsi, le « baromètre Covid » devrait servir de capteur pour signaler à l'organisation de passer d'un management de contact à un management digital, et vis-versa. Ce baromètre peut être assimilé à un « panneau de signalisation managériale » devant indiquer au sein de chaque « organisation phygitale », la situation sanitaire de l'ensemble de son personnel et les pratiques managériales à préconiser. Ceci étant, lorsque le panneau affichera la couleur verte, cela renverrait à faire plus usage à un management présentiel. Lorsque la couleur du panneau sera rouge, il s'agira pour l'entreprise d'appliquer plus un management distanciel. La couleur orange signalera à l'entreprise de prendre toutes les dispositions pour passer d'un style de management à l'autre.

En conclusion, il ne s'agit donc pas de remettre en cause le système de croyances managériales mais plutôt, du choix d'un seuil optimal de dosage de l'option phygital en fonction du baromètre Covid, des pratiques managériales ad hoc pour une meilleure performance organisationnelle en période post-Covid-19.

Les dinosaures ne connaissent pas l'organisation hybride

Hubert LANDIER, Expert, Professeur émérite, Académie du Travail, Moscou, Russie

Je ne comprends pas la question posée. Dans toutes les entreprises, il y a toujours eu des gens qui viennent travailler dans ses locaux, et d'autres qui sont en déplacement, ou chez le client, ou sur la route, ou sur un chantier, voire même chez eux, parce que c'est leur travail qui le leur impose ou parce que ça les arrange. Si ce n'était pas le cas, la vie en société serait tout simplement impossible. Le fait même de poser cette question montre à quel point nous concevons l'organisation du travail selon le modèle taylorien de la manufacture industrielle. Or, ce modèle appartient au passé. Le fait même de s'interroger sur sa remise en cause me semble relever d'un archaïsme passéiste et d'une certaine incapacité à se projeter sur l'avenir. Il est assez plaisant de voir certaines entreprises juger que c'est une pratique audacieuse que de laisser les gens pianoter sur leur ordinateur chez eux deux jours par semaine (maximum autorisé) plutôt que de venir dans les locaux de leur employeur. Pour les jeunes, c'est quelque chose qui va de soi. Donc, je ne vois pas où est le problème, sinon dans la tête de certains dinosaures. Auraient-ils peur de perdre leur pouvoir d'empêcher ?

Les croyances managériales, freins majeurs à l'efficacité de l'organisation hybride

Jean-Pierre Le CAM, Change Master, Directeur Expert, Société Générale

Un nombre important de croyances managériales constituent des freins majeurs à la mise en œuvre de nouvelles pratiques, mode de travail et rituels de l'organisation hybride.

Dans l'organisation classique du travail dans laquelle le manager en mode « *command and control* » supervise de manière orale et visuelle le travail de ses collaborateurs, de nombreuses croyances existent.

Parmi ces croyances, explicites ou implicites : « on sait bien qui doit faire quoi, on n'a pas besoin d'écrire qui doit quoi à qui et à quel moment. Et la délégation écrite ou les niveaux d'autonomie formalisés ne sont pas utiles, tout le monde sait très bien jusqu'où il peut aller ». Autre croyance : « il n'est pas besoin de faire de retour d'expérience avec les collaborateurs, on connaît les irritants et ce sont toujours les mêmes problèmes qui vont surgir ». Et aussi souvent entendus : « Si les chefs ne montrent pas l'exemple, c'est-à-dire de manière visible, les collaborateurs ne changeront pas ». « Pour décider, il faut être factuel, il ne faut pas s'attarder sur les ressentis ». Et la croyance qui renforce la croyance précédente : « il faut garder de l'informel, cela permet de faire passer certains messages qu'on n'oserait pas prononcer dans les réunions officielles ».

Hélas à l'inverse de toutes ces croyances renforcées par la culture historique du devoir, le mode hybride exige du manager qu'il aille chercher les ressentis et les opinions de ses collaborateurs qui sont beaucoup moins visibles quand ceux-ci travaillent depuis leur domicile. Tout cela dans un esprit de service réciproque, plus fort dans la culture du contrat, mais trop absente des organisations traditionnelles.

Par exemple, un des nouveaux rituels indispensables du mode hybride devient la rétrospective entre collaborateurs et entre managers pour connaître les sentiments et les opinions sur ce qui s'est bien ou moins bien passé durant la période précédente. Autre pratique importante consiste en challenger régulièrement entre partenaires les redevabilités de chacun dans un esprit de service bien compris et partagé. Ce qui était évident en termes de « re-calage » informel dans un open-space devient beaucoup plus « flouteux » quand les équipes sont dispersés, si on n'y prend pas garde.

Il se comprend bien, à travers ces exemples, que pour que l'organisation en mode hybride soit performante en termes de qualité et de productivité, il faut indiscutablement batailler contre les croyances traditionnelles du management.

L'avenir du travail sera hybride ou pas du tout

Jessica LICHY, IDRAC Business School

L'intérêt accru pour le travail hybride a créé de nouvelles exigences et de nouveaux besoins chez les employés. Les organisations qui ne soutiennent pas les formes de travail flexibles risquent d'augmenter le turnover, de réduire l'engagement des employés et de limiter leur capacité à attirer les candidats à l'avenir. Le travail hybride offre également de nombreuses opportunités aux managers, en termes de réduction des loyers, de bien-être des employés et de soutien à l'inclusion et à la diversité. Il est conseillé aux managers d'adopter le travail hybride, en s'efforçant de : – Convenir d'une position stratégique globale sur le travail hybride, – Définir le travail hybride en fonction du contexte organisationnel spécifique, – Engager les managers « orientés vers les personnes » dans toute l'organisation, en leur donnant la possibilité de poser des questions, – Planifier et répondre aux implications organisationnelles du travail hybride sur des questions telles que la technologie, le bien-être des employés, l'inclusion et les installations. – Soutenir la construction d'une équipe efficace et la cohésion dans les équipes hybrides.

Pour quelle organisation hybride au service de sa communauté locale ?

Fayçal LOUNES, Enseignant au sein du groupe IGS – ESAM Business School

L'organisation comprend des valeurs, rites, symboles, normes, gestuelles qui ont été bousculé depuis la crise de la Covid-19 et notamment à travers les multiples confinements. Le télétravail a été pour une majorité d'entre elles le seul moyen de maintenir les activités. Depuis, un mode d'organisation hybride apparaît alliant présentiel et distanciel. Isabelle Barth, professeure des universités, développe le concept de « phygital » adapté aux organisations : travailler « n'importe quand, n'importe où avec n'importe quel matériel ». Cependant, qu'en est-il de la volonté des collaborateurs, de leur engagement dans ce nouveau mode alors que la santé mentale se dégrade de plus en plus, les gens sont plus anxieux, plus stressés, émotionnellement épuisés, tristes, irritables, notamment du fait d'organisations traditionnelles à bout de souffle ? Le rôle du manager-dirigeant est communément défini comme une personne qui organise, motive, communique, mesure les performances et forme les collaborateurs. Ainsi, quel sera son véritable rôle en tant que catalyseur ? Qu'en est-il de la place du collaborateur autonome, responsable et autodirigé ? Comment continuer à tisser du lien social avec des équipes hybrides ? Comment diriger une structure évolutive ? Le système de croyances managériales devra plus que jamais s'établir sur des valeurs partagées d'intégrité, de sincérité, de courage, d'empathie, d'humilité, de simplicité à partir de l'exemplarité des managers-dirigeants qui accepteront d'« apprivoiser » leur égo, de véritablement promouvoir la diversité et l'inclusion des collaborateurs pour partager une vision commune, celle d'une organisation hybride au service de ses parties prenantes et communautés locales.

Les entreprises hybrides sociales

Bubiku Utaliane MAKOSSO BUBANGA, ISMG, Genève

Les organisations hybrides également appelées entreprises hybrides sociales, sont des entreprises qui conçoivent leurs modèles économiques pour résoudre un problème social ou environnemental particulier dans lequel elles génèrent et attirent des capitaux de manières cohérentes. Essentiellement, ces organisations mélangent des pratiques traditionnelles à but lucratif et non lucratif et peuvent exister en tant qu'entité dans les deux cas. Aujourd'hui avec l'expérience du travail liée aux contraintes de la pandémie Covid-19 et les vagues successives de confinements et reconfinement, plusieurs organisations ont optés pour un mode de travail à distance dans un environnement de gestion souple, c'est le télétravail, et l'heure est au bilan des croyances managériales que cela implique. Avant la Covid-19, le travail à distance était réservé à une minorité de travailleurs dans certains secteurs et souvent considéré comme une forme de privilège pour certains, voire d'absentéisme du point de vue de certains employeurs. Au-delà de toutes ces considérations, nous pouvons affirmer avec certitude que le télétravail, du moins partielle, ce qu'on appelle le travail hybride à un grand avenir devant lui. Des conditions sont à définir pour assurer cette avenir, bien évidemment comme l'exige la réussite de tout système, un encadrement de ce système hybride est fondamentale : son organisation, sa compréhension claire ; son accompagnement par les états et les systèmes de droit de travail, les employeurs dans leurs organisations, les employés qui doivent adhérer à cette nouvelle forme de travail ou d'organisation de travail. Nous avons souvent tendance à croire que le télétravail équivaut au travail décontracté et très confortable, cela peut être vrai sur certains points, par contre le télétravail efficace et bien organisé nécessite une grande vigilance surtout du point de vue d'un collaborateur, des points sont à évoqués ; le premier point, c'est la capacité de créer sa bulle professionnelle, de ce concentré, notamment dans le cadre familial, personnel afin d'être intellectuellement à l'extérieur de chez soi ; le deuxièmement il y a aussi un risque de débordement entre la vie personnelle et professionnelle, à force de travailler à des heures non habituelles de bureau ; troisièmement, il y a aussi l'aspect technique, cela demande un certain niveau d'équipement et d'accessibilité à une connexion internet fiable... pas de dérangement familiaux... et surtout ne pas oublier que l'humain a

besoin d'interagir avec son vis-à-vis, le contact humain et physique est primordial pour l'épanouissement de l'Homme. L'avenir appartient donc à l'organisation hybride, au travail hybride, il est à préciser que les secteurs d'activités, les spécificités des postes exercés sont à considérer, car sa mise en œuvre implique tout un travail d'organisation extrêmement minutieux, une réflexion, une analyse qui doit être fait d'un commun effort par le management stratégique. Le management veillera à préserver la productivité de l'entreprise, sa rentabilité, mais aussi la cohésion des équipes et la motivation individuelle de ces personnes qui seront amenés à travailler seul de temps en temps.

Système de croyances managériales : les coups de boutoir de l'organisation hybride

Théodore NADZIGA, Conseiller en GRH, RAGGAE, Burkina Faso

Depuis l'apparition de la Covid-19, les entreprises ont fortement revu leurs modes de travail et de management. En effet, tout au long de cette crise sanitaire, qui du reste continue de sévir à travers ses variants, adaptation et résilience sont devenues les meilleures armes pour les organisations de travail afin de " sortir la tête de l'eau " et ce, par le biais du télétravail.

De nos jours, bon nombre d'entreprises ont opté pour le travail en mode hybride, c'est-à-dire en présentiel, distanciel ou les deux à la fois. Cela remet-il en cause le système de croyances managériales classique dans lequel le manager est si omniprésent, omniscient, parfait... ?

Dans l'organisation hybride, certains codes du management classique sont appelés à se casser. En effet, ce qui consiste traditionnellement pour le manager de « faire venir et faire agir » les membres de son équipe sera assurément dépassé les années à venir.

De gré ou de force, dans les organisations hybrides, un management collaboratif s'installera. Celui-ci se veut flexible et sans frontière. Dès lors, les règlements intérieurs et statuts du personnel imposés par le top management ou l'inspection du travail cèderont la place à un cadre de définition commune des règles (de travail, sociales...).

En outre, une relation de confiance mutuelle s'établira nécessairement entre les équipes et les managers, et ce, au détriment du plus ou moins rigide contrat de travail qui établit et parfois de façon drastique les liens de subordination.

Également, la performance des collaborateurs ne sera plus évaluée sur la base du temps passé sur site, au bureau ou devant l'écran mais sur la base du résultat de chaque travailleur et cela sonnera le glas de certains critères d'évaluation tels ceux liés à la ponctualité ou à l'assiduité.

En somme, dans le moyen terme, le système de croyances managériales classique actuel sera appelé à s'adapter lui-même et de façon naturelle à la réalité et aux exigences du moment. Sa déconstruction semble inéluctable.

Organisation hybride et croyances en management : Quelle conciliation ?

Ruphin NDJAMBOU, Maître de Conférence, agrégé des Universités CAMES, Enseignant – chercheur, Université Omar Bongo, INSG/ ISTA-CEMAC, Libreville, Gabon

Dans une économie solidaire, les organisations hybrides sont des structures polyvalentes et hybrides comportant des dimensions sociales, politiques et économiques. Elles sont institutionnalisées (Meyer et Rowan, 1977), c'est-à-dire que leurs technologies ne sont pas clairement liées à des résultats et dont les produits ou les services sont difficiles à évaluer. Leur caractère hybride se trouve à plusieurs niveaux : 1/ – dans les ressources qu'elles obtiennent à la fois du marché (ventes des biens ou services), de l'État (subventions et aides) et de l'économie domestique (dons et bénévolat) ; 2/ – dans leurs logiques d'action, qui équilibrent logique financière et logiques sociales, ou encore, dans leur intégration du travail salarié et du travail de bénévoles ; et 3/ – dans l'équilibre de l'ensemble des motivations individuelles, sources de coopération, qui vont du simple besoin de revenus à des besoins sociaux et moraux. Ces organisations sont confrontées aux enjeux relatifs, aux tensions entre ces trois niveaux ou logiques susceptibles d'engendrer des conflits ou à des tensions entre les acteurs (Glynn, 2000 ; Zilber, 2002). C'est à niveau qu'intervient la notion de croyance. Cette dernière est définie comme « la capacité de l'individu d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire des résultats souhaités » (Bandura, 2003). La théorie du comportement planifié (Fishbein et Ajzen, 1975) considère que les croyances sont ancrées dans l'esprit de l'individu au moment de la manifestation du comportement et détermine ses variables explicatives de l'attitude, la norme sociale perçue et le contrôle perçu. Elle est un facteur de comportement rationnel. Cette approche rejoint l'affirmation commune considérant que « il faut y croire » pour se lancer dans l'action. Dans les organisations hybrides incarnant la diversité, les croyances doivent faciliter le management en développant et en mettant en œuvre des pratiques. Dans ce cas, la diversité peut être considérée comme une ressource puisqu'elle peut permettre une réussite collective en dépassant les difficultés inhérentes aux différences entre les acteurs de l'organisation. Ainsi, cette volonté d'avoir la « foi en la diversité » et la « foi en la réussite » des pratiques est définie comme une condition nécessaire à toute activité managériale dans un contexte d'organisation hybride avec une coopération obligée entre acteurs.

La fécondité des dynamiques de l'identité et des modes managériales de l'organisation hybride

Raphaël NKAKLEU, Professeur, Cerame, Essec de Douala, Cameroun

Cyrille Michel Bertrand ONOMO, Enseignant-chercheur, Cerame, Essec de Douala, Université de Douala

De nouvelles formes organisationnelles, que sont les organisations hybrides combinent plusieurs logiques parfois duales ou opposées dans la poursuite de leurs activités. C'est le cas des entreprises de l'économie sociale et solidaire ou des établissements de microfinance qui fondent leur raison d'être sur des logiques sociales et des logiques de marché. Il apparaît que les organisations hybrides sont constituées d'un mélange de différents systèmes de valeurs qui peuvent être source de tensions organisationnelles (organizing), de tensions d'appartenance (les acteurs ont leur identité propre en déphasage avec l'identité collective ou celle de l'organisation) ou encore de tensions d'apprentissage (les apprentissages des acteurs découlent sur des finalités différentes). Ainsi, les tensions inhérentes au fonctionnement des organisations hybrides confèrent une instabilité qui amène à questionner la nature de l'identité de telles organisations ainsi que les modes managériales susceptibles d'assurer leur pérennité. Nous défendons l'idée selon laquelle la pérennité des organisations hybrides se construit autour de l'hybridation de ressources et de modes managériales ancrées dans le contexte organisationnel. Autrement dit, la dynamique du collectif de travail, en tant que ressource au cœur des organisations hybrides doit être en cohérence avec la dynamique des modes managériales afin d'assurer la pérennité des organisations hybrides. Il nous semble dès lors, que l'agilité managériale est une qualité essentielle pour manager efficacement les organisations hybrides.

La Dialectique de la croyance et du doute

Père (s.j.) Etienne PERROT, jésuite, économiste

La croyance est certitude douteuse, hypothèse en attente d'une validation par une expérience (reproductible par quiconque en a les moyens, ou non reproductible). Lorsque le doute n'est plus au rendez-vous de la croyance, l'hypothèse qui ne débouche sur aucune expérience devient une conviction. Et lorsque la conviction sert de matrice de perception, d'évaluation et d'action, elle devient idéologie. Dans ce dernier cas, est écartée la critique, dont le but est de dresser la liste des conditions nécessaires et suffisantes à l'expérience, et ainsi de circonscrire le domaine de validité de l'hypothèse. La démarche de recherche, dépourvue de la critique, disparaît. Ne demeure alors que l'erreur. Reste que doit être pensable, sinon possible l'expérience capable de remettre en question la croyance. Une hypothèse dont on ne peut concevoir aucune expérience relève soit de la pétition de principe (eg. « L'univers est infiniment complexe »), soit d'un pari sur le progrès scientifique et technique à venir (cas de la superposition quantique en 1925), soit de la conviction personnelle assise sur la singularité d'une expérience non communicable. Ce dernier cas est celui des croyances religieuses. À défaut, lorsqu'il ne peut relier sa conviction à aucune expérience personnelle, le croyant tombe dans cette forme particulière d'idéologie qu'est la superstition.

L'organisation hybride doit influencer l'évolution des pratiques managériales afin de conduire les salariés à un équilibre entre performance et bien-être dans leur travail

Mathieu PETIT, doctorant, Toulouse School of management

L'organisation du travail a été fortement impactée par la pandémie de coronavirus. Le télétravail était peu répandu dans le « monde d'avant », à quelques exceptions près. Et aujourd'hui, il tend à se généraliser malgré les questions que cela soulève, et notamment en termes de management. Afin de limiter les contaminations, une grande partie des entreprises a donc « hybridé » l'organisation du travail en associant les modes présentiel et distanciel, selon différents équilibres.

Cette évolution imposée impacte (entre autre) la recherche du compromis entre les attentes des entreprises et celles des salariés à laquelle contribuent quotidiennement les praticiens des ressources humaines, en ce sens que les leviers de satisfaction des besoins des salariés doivent être activés différemment en présentiel ou en distanciel, en fonction des équilibres retenus.

Les individus sont toujours au centre des pratiques de management, mais celles-ci doivent évoluer en tenant compte de l'hybridité de l'organisation afin de satisfaire les besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale de leurs salariés, ce qui déterminera leur performance et leur bien-être dans le travail. Par exemple, les entreprises qui ont majoritairement mis en place un mode distanciel doivent faire évoluer leurs pratiques de management afin que leurs salariés se sentent appartenir à leur organisation et à leur équipe de travail malgré l'éloignement, que ça ne les empêche pas de continuer à progresser...

En résumé, les praticiens des ressources humaines doivent avoir le souci de la satisfaction des besoins de leurs salariés quel que soit le contexte dans lequel ils évoluent : en présentiel comme en distanciel.

De la proximité du postillon à la proximité de l'urbanisation

Frédéric PETITBON, Associé People & Organisation, PWC Consulting

Dans les pays latins il va de soi que le manager est au centre de ces équipes – c'est le contremaître dans l'atelier, le manager de proximité dans les *call centers*, le cadre dans les *open spaces* : quoi de mieux que la proximité du regard pour sentir ce qui se passe, pour assurer la mise en relation entre ses équipiers et pour donner ses instructions...

Quand les équipiers passent en mode distant, qu'ils ne sont plus à portée de regard ou de postillon, ce type de management de proximité ne fonctionne plus. Et c'est une rupture dans le système de croyances managériales. L'enjeu n'est plus de penser au manager mais au « collectif de travail » : comment celui-ci a organisé ses temps de partage ? quels rituels a-t-on mis en place, en mode distant comme en physique ? quels outils virtuels mobilise-t-on ?

On passe à un manager « urbanisateur » qui assure la qualité de l'organisation collective, la transparence de sa gestion du temps personnelle, qui rend visible son « mode d'emploi » pour que ses équipiers puissent se repérer... C'est comme ceci qu'on créera l'indispensable sécurité psychologique dans les équipes. Le manager n'est plus au centre de la photo, mais n'est-ce pas mieux pour chacun, lui y compris ?

Dans l'organisation hybride, faut-il remettre en cause le système de croyances managériales ?

Baptiste PREZIOSO, Associé Mayer Prezioso, Avocat à la Cour

Le système de croyances managériales contemporain n'a pas eu à attendre le déploiement diffus d'une organisation hybride pour se fragiliser en ses fondements. Elle appelle néanmoins à questionner le rapport du manager au management et celui du collaborateur au travail.

Il convient de s'attacher à ne pas succomber au biais de confirmation qui consisterait à chercher par tous moyens à parer l'organisation hybride de toutes les vertus managériales. Le télétravail s'est posé comme une nécessité pour assurer la continuation de l'activité des entreprises. Il est aujourd'hui aussi prétexte pour diminuer les coûts infrastructurels de l'entreprise.

Le télétravailleur s'efforce alors de justifier qu'il travaille réellement. Pour chacun, il convient probablement d'imaginer que les flâneurs d'aujourd'hui flânaient déjà hier. De l'autre côté, le manager se sent davantage dépossédé de ses prérogatives de contrôle. Certaines fonctions managériales ont aussi réalisé que leur contribution à la valeur ajoutée était de moins en moins évidente. Pour d'autres, l'organisation hybride induit au contraire un risque de surcharge mentale cognitive. C'est la dictature de la « visio-flash » et des notifications « teams ».

Alors, le système de croyances managériales traditionnel, spécialement dans la culture latine, basé sur l'omniprésence et l'omniscience du manager, ne pourrait survivre à la prise de conscience que l'autonomie productive permise par une organisation hybride peut-être gage de développement. Cette organisation vient alors questionner le rapport de chacun à la confiance et la crédibilité du mythe de la liberté du collaborateur.

Toute organisation, qu'elle soit hybride ou non, ouverte ou non, autoritaire ou collaborative, se fonde sur un actif culturel qui se décline en règles et en références. Il y a, par la voix, par la vue et par tous les sens, une communication sensorielle différente du message véhiculé par des formats numériques. Il convient d'inverser la causalité des éléments. Dans quel système de croyances managériales décidons-nous d'adhérer ? Quelle organisation bâtir en conséquence ?

Quel contrôle pour une organisation hybride ?

Yann QUEMENER, professeur, Brest Business School, Laboratoire du LEGO

Abdelwahab AIT-RAZOUK, MCF, Université Rennes 2, Liris/LEGO

L'épisode de la Covid-19 a mis à l'épreuve les fondements du management classique. L'association de formes de management digitales et distancielles à des pratiques plus locales et traditionnelles, a souligné les contours d'une évolution managériale.

Cette répartition du travail dans l'espace (multiplicité de lieux) et le temps (synchronie/asynchronie) et l'incertitude que cela génère, induit un ajustement des modalités de contrôle organisationnel. Ces modalités de contrôle s'apparentent selon Simons (1994, 1995) à des compositions variables de quatre leviers de contrôle : un référentiel de croyances, un référentiel de règles/limites, un dispositif de contrôle diagnostique, un dispositif de contrôle interactif. Ces configurations sont multiples et, vraisemblablement, amenées à se composer de façon particulière dans le cas d'une organisation hybride. Le renforcement des questions de responsabilité, d'initiative et d'autocontrôle induit par l'éloignement, requiert un référentiel de croyances sans doute plus affirmé que dans d'autres contextes plus classiques. Ce référentiel de croyances représente les valeurs de l'entreprise qui sont régulièrement répétées par les managers et qui doit permettre aux « managés » évoluant à distance, d'ajuster leurs actions de façon responsable et autonome.

Simons, R. (1994), How new top managers use control systems as levers of strategic renewal, *Strategic management journal*, vol. 15, n°3, p. 169-189.

Simons, R. (1995), *Levers of control : How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business Press.

Par temps de Covid, n'oubliez pas votre maillot !

Martin RICHER, Président et fondateur, Management & RSE

C'est à marée basse que l'on repère ceux qui nagent sans maillot de bain, » disait le milliardaire et investisseur américain Warren Buffet pour expliquer le fonctionnement des marchés financiers. C'est lorsque le télétravail s'étend que l'on repère les managers qui décrochent, pourrait-on dire pour expliquer les difficultés de l'extension du travail à distance, opérée à marche forcée depuis le premier confinement, début 2020. Le management hiérarchique reposant sur la prescription du travail et l'obéissance ne fonctionne plus dans l'organisation hybride, qui requiert au contraire un management de soutien professionnel, reposant sur l'autonomie des collaborateurs et l'adhésion. Le rapport que j'ai conduit avec Thierry Pech pour la fondation Terra Nova sur « La révolution du travail à distance » (disponible sur tnova.fr) a montré que les salariés qui se sont le plus déclarés satisfaits de l'épisode de travail à distance sont aussi ceux qui ont le mieux apprécié le comportement de leur manager de proximité durant cette période. Or aujourd'hui, les entreprises se sont surtout préoccupées du hardware (disposer chez soi d'un bon matériel informatique, des bonnes connexions,...), certaines ont compris l'importance du software (le travail à distance, ce n'est pas seulement l'enchaînement de visioconférences et de messageries instantanées) mais peu se sont saisies du « *cultureware* » : l'organisation hybride ne peut s'épanouir que dans le cadre d'une culture managériale complètement repensée, avec ses acteurs, c'est-à-dire les dirigeants, les managers eux-mêmes et les salariés.

Travail et organisation hybride : Organiser le travail et manager en mode présentiel-distanciel

Hedlyne Maëlle SAYI, Superviseur des ventes, doctorante ISMG, Genève, Suisse

L'organisation hybride exprime une volonté stratégique des dirigeants de choisir un parcours qu'ils estiment nécessaire pour le développement de l'organisation dont ils sont responsables. Pendant des siècles plusieurs modèles ont été élaborés sur la base : Comment augmenter la productivité, conquérir les parts de marché, améliorer la qualité, lutter contre la concurrence par la diminution des coûts. Atteindre des objectifs en organisant le travail et en managant en mode présentiel-distanciel de manière efficace et efficiente : cela constitue donc une innovation managériale. Ce mode de management a connu un boom depuis le début de la pandémie corona virus en 2019. Entre télétravail et retour partiel au bureau, les interactions entre collaborateur évoluent, mêlant rencontre physique et échanges par écran interposé. Les impacts de ces pratiques hybrides entre présentiel et distanciel, nécessitent une réflexion de la part du management en adoptant certaines pratiques qui substituent au schéma classique le manager doit donc : être un moteur du changement, adopter une posture d'animateur, cultiver la confiance, entretenir le lien au sein des équipes. Nous avons donc une innovation en termes d'organisation alors la manière de gérer doit donc s'y adapter. Ainsi les points cités ci-dessous doivent donc être développés et appliqués par le manager.

L'organisation hybride : une croyance dépassée ?

Marie José SCOTTO, professeur, IPAG Business School, Nice

La philosophe Gabrielle Halpern définit hybride comme hétéroclite, contradictoire, mélangé. Or l'organisation hybride se définit au carrefour de trois courants : les caractéristiques de l'organisation, les différentes formes organisationnelles qui la composent, et la réflexion sur la manière dont ces organisations « composites » associent les diverses croyances structurant comportements et attentes des acteurs (Monakhar et Achard, 2018). Mais ces structures « hétéroclites » ne peuvent fonctionner que grâce à une hypercentralisation où tous les arbitrages se font au sommet. Or la situation actuelle questionne brutalement ce modèle hiérarchique du contrôle, dépassé face à un environnement où la gestion de crise semble devenir la règle. L'expérience massive de télétravail a montré que les individus pouvaient être autonomes et responsables, contestant les modèles organisationnels anciens au profit de nouvelles approches managériales collaboratives. Car une organisation n'est pas un assemblage de structures formelles que l'on peut modifier, réassembler comme un jeu de construction, avec plus au moins de réussite d'ailleurs. Une organisation ne se résume pas à un ensemble de règles, de procédures et de prescriptions. On redécouvre qu'une organisation est aussi et surtout un corps social, un organisme vivant, un réseau de relations. La confiance fondée sur le respect des compétences et des métiers est essentielle pour générer la coopération et l'intelligence collective nécessaires aux organisations pour se transformer et évoluer. Ne serait-il pas temps d'essayer cette nouvelle croyance ?

L'organisation hybride impose une remise en question de plusieurs idées reçues !

Diane-Gabrielle TREMBLAY, professeure, Université TÉLUQ (Univ. du Québec) et titulaire de la chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de la société du savoir

Le nouveau contexte de travail hybride impose une remise en question de nombre de pratiques managériales. Il faut oublier ou du moins réduire fortement les tendances à imposer le présentisme et la réunionite, bien que le fait que certains soient en présence et d'autres à distance à des moments divers rende parfois les échanges plus difficiles que lorsque tous sont à distance, en ligne. Il faut passer au modèle hybride de travail (soit tout ce qui est entre le 100 % présentiel et le 100 % distanciel) afin de maintenir l'engagement des salariés qui aimeraient continuer à faire du télétravail, mais aussi d'éviter de démotiver les personnes qui souhaitent retrouver le contexte de collaboration et d'échanges directs du présentiel. Les managers doivent s'assurer de l'équité dans la distribution des présences et du télétravail, à la fois selon les groupes professionnels, selon le genre et selon les jours de la semaine. Si les managers aimeraient ramener tous les membres de leurs équipes au bureau, parce qu'ils sont souvent plus à l'aise en présentiel, il leur faut trouver de nouvelles formules pour maintenir la cohésion du collectif, le sens au travail, les liens entre les membres d'une équipe qui se partagent entre le bureau et la maison. Certaines de leurs croyances sont remises en question, notamment la plus grande efficacité du présentiel en tout temps et pour tout type de travail, ainsi que leurs opinions en ce qui a trait aux sources de la créativité et de l'innovation.

Une opportunité pour renverser la table

Gilles VERRIER, directeur général, Identité RH

Dans de nombreuses organisations, les représentations mentales héritées du système néo-taylorien restent très présentes, avec son modèle d'autorité descendant, décalé de celui qui prévaut dans la vie hors travail, des décisions en grande partie centralisées et des croyances dépassées, telle que l'affirmation selon laquelle « la confiance n'exclut pas le contrôle ». Alors que les transformations de l'environnement de l'entreprise appellent un dépassement de cette conception au profit d'une logique managériale promouvant autonomie, responsabilité et confiance, cette mutation est en quelque sorte « empêchée » par des croyances limitantes. La crise sanitaire est venue bousculer une partie des certitudes héritées du monde ancien. Que les circonstances imposées à l'entreprise aient rebattu les cartes constitue une opportunité sans précédent pour repenser nos modèles managériaux, les comportements qui leur sont associés et les modes de fonctionnement de l'entreprise. Pour déraciner les croyances les plus ancrées, cette réflexion doit être impérativement menée par les managers eux-mêmes, en les incitant à s'appuyer sur les expériences réussies, sur ce qu'ils vivent hors de la sphère professionnelle et sur leurs propres envies. Une entreprise comme Hoist Finance a mené une telle rupture en s'appuyant sur les gains de productivité considérables qu'avait générés l'autonomie des collaborateurs imposée par le télétravail pour aider ses managers à en tirer toutes les conséquences sur leurs pratiques.

Le terrain des croyances : un champ de mines ?

Catherine VOYNNET-FOURBOUL, MCF HDR, CFFOP Paris 2, Lab Management et Spiritualité

Les habitudes managériales reposent sur un système conçu sur la présence physique. Or il existe de nombreux exemples de la facilitation procurée par la présence physique qui va dans le sens des croyances managériales actuelles. Tout d'abord faire confiance, lorsqu'on n'est pas en présence physique, n'est pas quelque chose d'évident car les signes rassurants seront à acquérir d'une autre façon. Ensuite la capacité d'approfondissement des équipiers se révèle souvent au cours des échanges en présence physique car cette forme de transmission des messages, s'accomplit par des interactions qui permettent de faire sens et de grandir en conscience. Enfin le contrôle exercé par le management surtout lorsque celui-ci emprunte un leadership autoritaire se voit dépossédé d'une partie de ses pouvoirs. La privation de la présence physique, oblige les managers à trouver d'autres ressources, d'autres moyens d'obtenir ce que permet cette présence a fortiori lorsqu'elle est continue. Cela sollicite justement une transformation de nos croyances. On sait combien il est difficile de changer de croyances tant elles sont intégrées dans des aspects très inconscients de la personnalité ; la tâche n'est pas aisée, et elle invite à une certaine prudence quant à cette introspection qui pourrait relever du domaine intime et personnel de chacun. Cependant comme toutes les modes managériales, des entreprises innovantes peuvent offrir leur exemple de transformation des croyances et ainsi ouvrir la voie pour que d'autres empruntent ce chemin. Et si les personnes de l'entreprise sont amenées à souscrire aux avantages de l'organisation hybride, il sera plus facile de transformer les croyances. Il reste que le terrain des croyances est un champ de mines pour les leaders autocrates comme nous avons pu le constater à propos de la gestion de la Covid-19 par le gouvernement qui divise les citoyens.

L'organisation hybride est-elle en train de consumer son patrimoine institutionnel ?

Romain ZERBIB, Directeur de la publication, Management & Data Science

Le distanciel implique, par essence, que les relations soient médiées par un outil de télétravail. Il en découle une anthropologie revisitée dans la mesure où la quasi-totalité des rites qui structurent une organisation sont percutés par ce phénomène. Nous pourrions à cet égard citer l'accueil des nouveaux collaborateurs, la manière dont se déroulent les conversations fortuites (qui auparavant avaient lieu autour d'un café), ou encore l'usage de l'humour et de la digression dans un environnement de télétravail enregistré. On le sait, la déviance, le paradoxe ou encore le hasard constituent autant de terrains propices à l'innovation. Mais comment favoriser une telle dynamique à distance ? Quel réglage mettre en place, quelle hybridité ? La question est d'autant plus complexe que l'on ne sait pas exactement comment fonctionnent un certain nombre de mécanismes de création de valeur. Or, le distanciel implique précisément d'identifier, d'isoler, ces variables explicatives dans le but de reproduire ces phénomènes dans un cadre quasi-synthétique de relations à distance. Notons par ailleurs que moult normes qui, aujourd'hui, charpentent les organisations passées en distanciel ont été formées et forgées en présentiel. Quid de leur date d'expiration et de leur capacité de régénérescence ? Les organisations hybrides sont-elles en train de consumer leur patrimoine institutionnel ? Ou sont-elles engagées sur une dynamique plus pérenne ?