

Travail hybride, collectif de travail et culture organisationnelle

le cas d'une entreprise de télécommunications

Emmanuel POUSSARD, Ingénieur d'étude en psychologie du travail (CNAM/CRTD)

Juliette STEPHAN, Doctorante en psychologie du travail (CNAM, CRTD)

Maria IANEVA, Maître de conférences en psychologie du travail (CNAM/CRTD)

Marc-Éric BOBILLIER-CHAUMON, Professeur Titulaire de la chaire de Psychologie du Travail du CNAM

Bénédicte LEYGUES, Ingénieur d'étude en psychologie du travail (CNAM, CRTD)

Sommaire

1. La commande
2. Le dispositif de recherche-intervention
3. Focus sur l'approche transformatrice (Activité de vente à distance)
4. Réflexions en cours

1- LA COMMANDE

La commande

- ❑ **Une étude commandée par un Institut Paritaire au sein d'un groupe TELECOM**

- ❑ dont la mission est de produire de la connaissance sur les métiers du groupe, leurs évolutions.
- ❑ ses travaux à la disposition tant du management de l'entreprise que des organisations syndicales

- ❑ **Pour répondre à une problématique formulée en ces termes :**

« Les conséquences des nouveaux modes de travail sur la socialisation, la capacité à construire du collectif, de l'affiliation et une culture d'entreprise vivante »

2. LE DISPOSITIF DE RECHERCHE-INTERVENTION

Analyse de la Commande

- ❑ La démarche de recherche-intervention est basée sur notre analyse de la commande, deux aspects en particulier :
 - ❑ L'organisation hybride : un **phénomène insuffisamment qualifié**
 - ❑ **Insuffisance de l'élaboration** de l'expérience des nouveaux modes de travail

Déroulé de la recherche-Intervention

□ 2 approches

1. ***Approche compréhensive et immersive*** : Enquête par entretiens et analyse située et écosystémique de l'activité avec 28 entretiens semi-directifs couplés à des observations sur 3 sites
2. ***Approche transformatrice*** (Clot,1999; Bobillier-Chaumon &al., 2008) : Co-analyse de l'activité avec des ateliers collectifs avec des professionnels volontaires (managers et collaborateurs) sur plusieurs mois

□ 3 terrains d'analyse

1. *Niveau Groupe*
2. *Activité Système Information (Région parisienne)*
3. *Activité Vente par téléphone (Région Grand Ouest France)*

	NIVEAU GROUPE TELECOM	TERRAIN 1	TERRAIN 2
	Directoire (organisme paritaire syndicat/direction Groupe) Stratégies groupe	Activité de vente à distance	Activité de développement du système d'information suivant la « méthode agile »
APPROCHE COMPRÉHENSIVE ET/OU IMMERSIVE <i>Analyse en cours</i>	10 entretiens exploratoires	12 entretiens semi-directifs 3 entretiens semi-directifs avec des « corporates »	15 entretiens semi-directifs
APPROCHE TRANSFORMATRICE <i>En cours</i>	Travail d'élaboration avec le Directoire <i>(5 réunions sur un an)</i>	Dispositif de co-analyse de l'activité : - 4 ateliers collectifs - Une restitution	- Travail de la commande pour mettre en place le dispositif (4 mois) - Constat : dispositif intenable dans les délais impartis - Proposition d'adapter la méthode → Approche ethnographique et transformatrice

Nécessité de préciser le terme « collectif »

Nos axes d'analyse clefs :

- ❑ Un mouvement de recomposition des temps et des espaces du *travail collectif* (travail médiatisé par les TIC, travail médiatisé à distance, travail hybride, flex-office etc.)
- ❑ Fragilisation des *collectifs de travail* (repères, production de règles partagées, construction de connaissances, de valeurs etc.)

Notre approche :

- ❑ Un besoin de soutenir et d'équiper le travail de régulation des équipes et la fonction psycho-sociale des collectifs professionnels, ressource pour la santé et l'efficacité au travail
- ❑ *L'activité collective* qui articule travail collectif et collectifs de travail est au cœur de notre approche (Caroly, 2019; Bobillier Chaumon & al., 2021, chap.12)

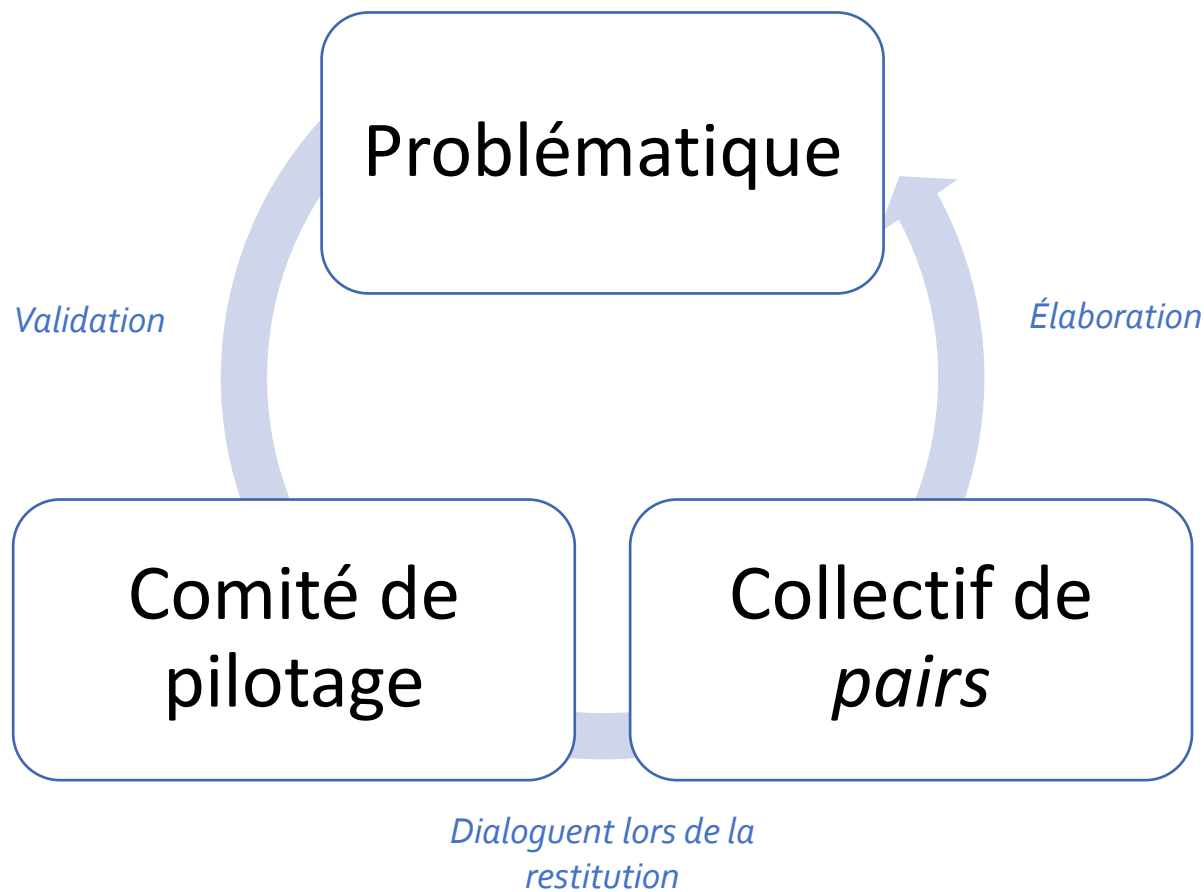
Définir le travail hybride

- ❑ Nécessité de préciser davantage ces « nouvelles formes de travail » : **plusieurs réalités** demandent à être caractérisées (Bobillier Chaumon & al., 2021, Chap.5; Allen & al., 2015)
- ❑ Proposition d'une **première définition du *travail hybride*** :
 - Une alternance et/ou coexistence d'espaces, de temps et d'organisations du travail qu'il s'agit d'articuler, d'ajuster et de réguler
- ❑ **Deux constats** sur le « *travailler* » *en mode hybride* :
 - Entraîne des conséquences sur les relations professionnelles (avec les collègues, la hiérarchie, les clients, etc.) que nous cherchons à préciser lors de la phase d'enquête*
 - Reconfigure le travail à faire et transforme les façons de faire ce travail, avec des incidences sur les pratiques professionnelles et le métier*
- ❑ Ces nouvelles formes de travail sont **l'opportunité de repenser l'existant** et d'impliquer les professionnels de première ligne

3. FOCUS SUR L'APPROCHE TRANSFORMATRICE

Activité de vente à distance
(Terrain 1)

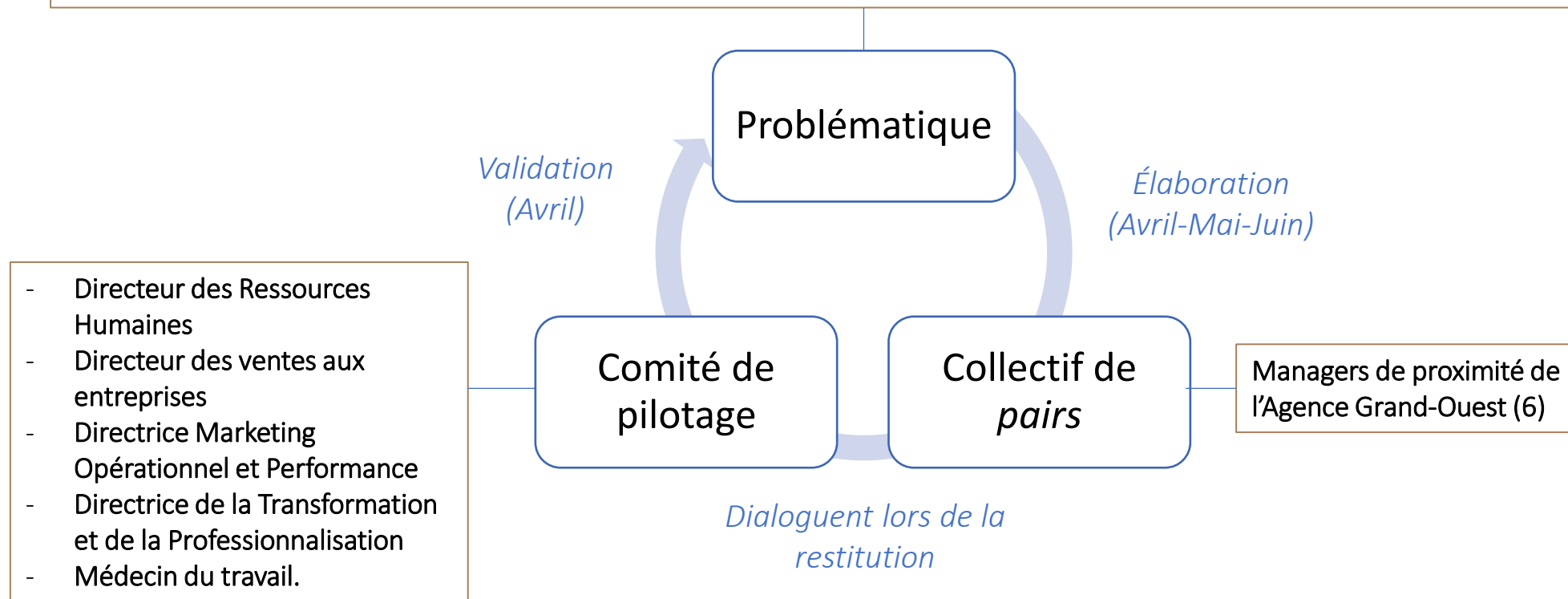
Approche transformatrice : dispositif



Approche transformatrice : dispositif

Comment les nouvelles formes de travail, le travail hybride impactent-ils la vie professionnelle du manager et l'animation de son équipe ?

En quoi ces nouvelles formes de travail modifient-elles l'efficacité, la performance économique et sociale à moyen ou long terme ?



Approche transformatrice : dispositif

- ❑ 4 ateliers collectifs de co-analyse de l'activité (Avril-Juin)



- ❑ Restitution avec le comité de pilotage et le collectif de pairs (Juin)

Travail hybride et nouvelles pratiques managériales

2023 02 27

jeudi 2 mars 2023 09:20

Rappel des points abordés en réunion d'équipe

Point RH :

Campagne des EI: toujours en cours
Congés printemps: Validé
Congés d'été: on fait le point avant mi mars

Infos/consignes pour l'équipe:

Rappel:
Pensez au décompte d'heures sur Anoo
Télétravail : merci de préciser les jours de TTL dans Yoorz, puisque à chaque fin de mois je vérifierai

Points Métiers :

« Au moins là je l'ai écrit et je pouvais m'appuyer dessus pour dire « comment ça se fait que ce n'est pas fait ? »

Et donc ensuite je vérifie. Comment ? Avec les autres responsables. »

→ Questions sur la qualité du travail

« Il y a une question d'image importante pour nos clients, liée à cette règle exprimée en jaune. »

Travail hybride et nouvelles pratiques managériales

« On se demande si c'est une lame de fond ou pas
« **quid de la volonté des managers actuels de rester sur leur métier ?** »

« Et tout ça, c'est exacerbé avec le travail hybride. »

« **Je me vois mal manager des équipes qui ne sont plus à côté de moi [...]** ce n'est pas ma vision de faire ce management. Moi, ma vision du management, ce n'est pas de faire du flicage. »



→ Conflit éthique ayant entraîné certains managers à renoncer à leur fonction managériale

Incidences sur le(s) collectif(s)

« Rétrécissement » de la notion de collectif

« Le collectif a changé d'échelle, je trouve que les interactions ne sont plus les mêmes [...] le collectif devient l'équipe »

Les collectifs de managers

« On s'est perdus les uns les autres en essayant de faire au mieux avec sa propre équipe »

« Ces petits cailloux dans le système qu'on lève facilement lorsqu'on échange entre nous et que nous ne discutons plus »

Qu'est-ce que ces exemples montrent ?

- ❑ Nouvelles modalités de construction de l'accès à l'information
- ❑ Effort de la part du manager, pas neutre pour le collaborateur
- ❑ Reconfigure la relation entre le manager et les managés
- ❑ Incidence sur le *travail collectif* (et le *collectif de travail*)

4. Réflexions en cours

Réflexions sur la méthodologie

Questionnements sur notre posture d'intervenants en travail hybride

- Animation des ateliers de co-analyse en co-modal
 - Relation au commanditaire en visio
- > Comment nous articulons ces temps espaces et organisations ? Quelle incidence sur la recherche ?

Ce que permet de faire cette méthodologie

- Avoir accès à une vision relativement précise des réalités professionnelles dans un Groupe de 90k personnes, dans l'articulation de l'analyse des 3 terrains.
 - Dilemmes sur le travail « en largeur » ou le travail « en profondeur »
 - Comment généraliser au Groupe la situation de deux sites ?
- Comment les participants s'en saisissent pour « penser » leur travail

Merci pour votre attention

- **Emmanuel POUSSARD**

Psychologue du travail

emmanuel.poussard@lecnam.net

- **Conservatoire National des Arts et Métiers (Le Cnam)**

Centre de Recherche sur le Travail et son Développement

Equipe Psychologie du travail-Clinique de l'activité (EA 4132)

41 rue Gay-Lussac 75005 Paris.

