

LES ESSENTIELS

Repenser le travail en mode hybride

Des nouvelles du management public

Catherine Mieg

Psychologue clinicienne du travail

Alain Porteils

Cadre territorial

territorial éditions



Repenser le travail en mode hybride

Des nouvelles du management public

Alors que l'épidémie de Covid a bouleversé les organisations de travail qui se sont vues contraintes d'instaurer le télétravail et des formules hybrides de travail, les managers se sont engagés, avec leurs équipes, pour la continuité de service. Ils ont réagi à une situation d'urgence, sans toujours savoir comment aborder ces nouvelles conditions de travail. Il a fallu inventer une nouvelle manière de communiquer, de piloter, de coopérer. Les salariés ont changé. Ils ont gagné en autonomie et ne sont plus prêts à revenir en arrière.

Ce livre a pour objectif de donner aux managers quelques balises pour penser ce qu'il s'est passé et pour apporter des clefs afin d'ajuster leur posture managériale dans l'avenir. Pour rendre la réflexion incarnée et vivante, l'ouvrage s'appuie sur des situations réelles de travail, qui ont posé des problèmes. Chaque cas est discuté ensuite par un manager qui apporte son approche pragmatique et par une psychologue qui complète avec un éclairage plus théorique.

L'intérêt majeur de cet ouvrage est de se projeter dans un futur managérial qui intègre l'expérience de ces années d'épidémie, en tenant compte à la fois de l'opérationnel et de la dimension humaine.



Catherine Mieg est psychologue clinicienne du travail et consultante en management. Elle est membre de l'équipe de l'institut de psychodynamique du travail. Elle reçoit des salariés en souffrance et accompagne des cadres dans leur management. Elle a publié *Les habits neufs du management* et *J'ai mal au travail* aux éditions François Bourin.



Alain Portails est cadre du secteur public depuis 1993. Il est également formateur dans des domaines divers autour de la performance publique et enseignant régulier en milieu universitaire. Il est l'auteur de *Je prends mon poste de contrôleur de gestion* et du *Carnet de bord du manager* aux éditions Territorial, ainsi que de nombreux articles sur le management, parus notamment à *La Lettre du cadre territorial*.

LES ESSENTIELS

boutique.territorial.fr

ISSN : 2553-5803

ISBN : 978-2-8186-1878-3

© adobeStock.com /
WavebreakMediaMicro-BGStock72

territorial éditions

LES ESSENTIELS

Repenser le travail en mode hybride

Des nouvelles du management public

Catherine Mieg

Psychologue clinicienne du travail

Alain Porteils

Cadre territorial

territorial éditions

Référence BK 369A



**Vous souhaitez être informé
de la prochaine actualisation
de cet ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail**
nous le demandant à :

jessica.ott@territorial.fr

Au moment de la sortie de la nouvelle édition de l'ouvrage,
nous vous ferons une **offre commerciale préférentielle**.

Avertissement de l'éditeur :

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.



Il est interdit de reproduire
intégralement ou partiellement
la présente publication sans
autorisation du Centre Français
d'exploitation du droit de Copie.
CFC

20, rue des Grands-Augustins
75006 Paris.
Tél. : 01 44 07 47 70



Retrouvez tous nos ouvrages sur
[**boutique.territorial.fr**](http://boutique.territorial.fr)

Sommaire

Introduction

2020 : vers le grand chambardement managérial.....	p.7
Dialogue entre un manager et une psychologue.....	p.11

Lutter contre l'isolement

Repérer le stress d'un collaborateur à distance et trouver des solutions.....	p.15
Maryvonne.....	p.15
Ramener au travail un agent qui s'en est éloigné en télétravail.....	p.19
Clément.....	p.19
Pour poursuivre.....	p.21

Porter attention aux situations individuelles

Équilibrer son rôle de manager et son rôle d'expert avec une équipe à distance.....	p.25
Stéphane.....	p.25
Choisir le télétravail en fonction des besoins du salarié.....	p.29
Olivier.....	p.29
Manager en prenant en compte les situations individuelles.....	p.33
Vincent, Françoise, Pauline et les autres.....	p.33
Pour poursuivre.....	p.37

Prendre en compte le travail réel

Adapter le management à un nouveau contexte de travail distancié	p.41
Cécile	p.41
Améliorer la communication interne inflationniste à distance	p.45
Serge	p.45
Retrouver la continuité du travail après l'arrêt du premier confinement	p.49
Sophie	p.49
Pour poursuivre.....	p.53

Coopérer à distance

Créer un collectif en télétravail avec des collaborateurs habitués à travailler seuls	p.57
Anne-Laure	p.57
Faire coopérer des professionnels qui ne peuvent pas tous télétravailler	p.61
Anna	p.61
Animer des réunions hybrides	p.65
Jean-Marc	p.65
Instaurer la convivialité d'une équipe à distance	p.69
Valérie	p.69
Pour poursuivre.....	p.73

Conclusion

2022 : les nouveaux fondamentaux organisationnels	p.77
Pour aller plus loin.....	p.81
Quelques textes sur le sujet	p.83
Remerciements	p.85

Introduction

« Ce qui ne peut être évité, il faut l'embrasser. »

William Shakespeare

*« L'optimiste verra dans une difficulté une opportunité à saisir.
Le pessimiste verra dans une opportunité une difficulté à résoudre. »*

Winston Churchill

*« Lorsque souffle le vent du changement, certains construisent
des murs, d'autres des moulins. »*

Proverbe chinois

2020 : vers le grand chambardement managérial

Bien sûr, le virus est évoqué en ce début d'année 2020. Il est encore loin. Le gouvernement nous rassure : les virus ne circulent pas comme ça et puis la France est prête et équipée. Au premier trimestre, les organisations tournent comme en 2019, comme toutes les années précédentes. Le présentiel, le travail sur site, sont la règle. Le télétravail est expérimenté sur une échelle plus ou moins grande et les premiers retours sont positifs. Mais sortira-t-on un jour d'une expérimentation réussie ? Rien n'est moins sûr. Pour les managers, les visioconférences sont encore peu courantes (et souvent techniquement hasardeuses). La dématérialisation des procédures se poursuit à petits pas, mais il est toujours possible d'imprimer et/ou de contourner les workflows prévus. Rien ne laisse présager la révolution managériale en préparation.

> Le big bang du 17 mars 2020

Vendredi 13 mars... réunion extraordinaire des cadres. Nous apprenons que le 17 de la semaine suivante, nous serons tous à la maison... La continuité du travail risque d'être très largement mise à mal dans les organisations publiques. La consigne est donnée de rester chez soi et les collectivités doivent donc organiser le travail en conséquence. Plus facile à dire qu'à faire !

En sus de la sidération qui nous envahit tous, se posent une multitude de problèmes techniques : ordinateurs, connexions, outils, missions et activités « télétravaillables » ou pas, relève du courrier, procédures dématérialisées inexistantes ou non exploitées...

Certaines collectivités n'ont pu, faute de moyens, de temps, d'organisation, respecter la consigne, d'autres l'ont appliquée partiellement, enfin certaines l'ont mise en place à la lettre au prix d'efforts organisationnels et techniques très importants.

Une chose m'a profondément marqué : rien ou presque n'était prêt pour le travail distancié. Rien n'avait été imaginé, conçu, organisé. Il a fallu tout mettre en place et enfin techniquement installer ces nouvelles conditions de travail.

D'un point de vue managérial et organisationnel, on peut considérer que plusieurs semaines ont été nécessaires pour retrouver un semblant d'organisation dans ce contexte très particulier d'arrêt quasi total des activités.

On peut parler plus justement de survie professionnelle que de réelle activité structurée pendant cette période.

Peu à peu, les solutions ont été trouvées. La communication interne s'est rétablie à grand renfort de « visios » non maîtrisées, d'appels téléphoniques incessants, de multiplication de mails et de SMS inutiles, comme un réflexe de survie, la peur de l'inconnu ou peut-être un peu des deux.

Je n'avais jamais autant communiqué avec mon équipe que sur ces quelques semaines. Je n'avais jamais autant mal communiqué que pendant cette période... Des problèmes très importants ont surgi pour un maintien, autant que faire se peut, d'activités et de missions essentielles. La dématérialisation du courrier interne et le circuit des validations, la maturité des équipements informatiques ont représenté autant d'obstacles et de problèmes à un bon fonctionnement.

J'ai également eu la sensation que l'organisation du travail était bien plus complexe à mettre en place. Durant cette période, les acquis antérieurs ont servi de fondations... lorsqu'ils existaient !

Au sortir de ce long tunnel dont on ne voyait pas la fin, que pouvait-on en tirer managérialement ?

Et bien pour moi, pas grand-chose, les activités se déployaient au ralenti. Il ne s'agissait plus de fonctionner normalement mais de maintenir à minima ce qui pouvait l'être.

> **La fin du tunnel: 11 mai 2020**

Tout le monde au bureau !

Le 11 mai est la date de la sortie de confinement : nous nous retrouvons pour une réunion qui fera date. Nous sommes masqués, abasourdis, perturbés comme lors d'une rentrée scolaire de notre enfance. À cette première réunion avec mon équipe, je ressens la nécessité d'organiser un tour de table. Il est long, détaillé, nécessaire. Chacun exprime son état d'esprit, son expérience du confinement, ses doutes, ses espoirs.

Dans d'autres services, certains ont eu beaucoup de mal à revenir au bureau et ce, même sans raisons médicales identifiées. La première semaine (voire plus), ce fut un peu le réapprentissage de la vie sociale au travail plus que la reprise réelle du travail. Tout le monde en a eu besoin, avec un temps d'adaptation plus ou moins long selon l'état psychologique des agents et la « peur » du contact, moins entre collègues qu'avec le public qui allait revenir un jour dans nos locaux.

En effet, c'est la première fois que le bureau représentait à la fois un endroit familier et étranger, un espace sécurisant et angoissant. Les masques, les gels, les affiches, les notes internes... tout nous rappelait qu'il était désormais dangereux de se fréquenter de trop près. Les normes d'hygiène étaient omniprésentes. Néanmoins, tout le monde ne rentra pas. Les « personnes à risque » restèrent encore chez elles : j'ai eu la chance qu'aucun membre de l'équipe ne soit dans ce cas. Le travail quasi normal reprit assez vite.

On parle en interne de capitaliser sur cette expérience, sur la nécessité de penser une organisation distanciée mature et pérenne, sur l'urgence de dématérialiser structurellement courriers et procédures.

Je souligne déjà que cette capitalisation n'est pas naturelle. Je pense rapidement que cette première expérience de travail confiné n'aura servi à rien si une réflexion collective sur le travail distancié n'est pas menée, avec le recul nécessaire, pour donner du sens aux nouvelles modalités de travail.

> **Vers l'hybridation du travail (à compter du 30 octobre 2020)**

Depuis cette date, les organisations s'adaptent en permanence à l'évolution du contexte sanitaire. Ni confinés comme la première fois, ni vraiment déconfinés, nous alternons des moments hybrides et instables. Le provisoire durant, il est nécessaire et utile de considérer cette longue, très longue période comme un sas, un passage entre deux époques bien différentes. Comme si l'année 2020 était quasi absente de nos mémoires, nous manageons nos équipes depuis le 30 octobre dans l'illusion du retour à la normalité de 2019 pour explorer la nouvelle donne de 2021.

Un élément majeur me vient à l'esprit lorsque je repense à cette période. Même lors du deuxième confinement, la consigne de maintien des activités à un niveau normal a été la règle. Les organisations ont donc constaté entre le premier et le deuxième confinement qu'il était tout à fait possible de travailler à distance comme si les agents étaient au bureau. Ils ont intégré cette donnée mais sans mettre en place toutes les conditions qui garantiraient la continuité du service en même temps que la santé voire l'épanouissement des agents. Alors ce sont les managers qui ont dû gérer pendant cette période les complications inhérentes à l'éloignement physique des équipes et des personnes tout en visant à maintenir le même niveau de service.

Cela a ajouté une forme de pression très forte sur les managers, puisqu'on partait du principe que l'activité ne devait pas être dégradée. Alors, pour ne pas (trop) altérer le niveau de service, on a admis le retour partiel, parfois total en présentiel. Bref, des conditions de travail non stabilisées, tout en affirmant un cadre ferme, qui ont généré une forme d'inconfort, voire de confusion pour les équipes (et les encadrants) et un sentiment d'injustice.

La gestion individuelle et collective du stress n'a donc pas été du tout identique sur ces deux confinements. Cette nouvelle configuration va probablement durer et nous oblige désormais à conjuguer présentiel et distanciel, télétravail en alternance avec des journées sur site plus ou moins nombreuses. Cette modification de l'organisation du travail va impacter fortement le management qui pourrait alors se saisir de cette opportunité pour remettre l'agent et le travail réel au centre de ses préoccupations.

Alain Porteils

Dialogue entre un manager et une psychologue

L'année 2020 a été un tournant dans le monde du travail. Tout d'un coup, au moment du premier confinement en mars, il a fallu inventer d'autres modalités de travail. Passée la sidération qui a saisi directions, managers et salariés, tout était à créer. Une nouvelle manière de piloter l'activité, de communiquer, de coopérer, d'arbitrer... Globalement, tout le monde a été au rendez-vous avec beaucoup de motivation et beaucoup d'imagination.

Lors du deuxième confinement, la situation n'était déjà plus la même. Le vécu plutôt réussi de mars avait garanti une certaine continuité de l'activité et les directions ont fait preuve d'une sorte d'amnésie. Elles ont demandé aux équipes la même exigence de résultats qu'avant l'épidémie, sans prendre toujours en compte les modifications des conditions de travail.

Comme le dit l'adage populaire, « *c'est en marchant qu'on apprend à marcher* ». Certes ! Mais c'est difficile de se projeter dans un futur qui, bien évidemment, sera impacté par ces mois de pandémie, sans que l'on sache vraiment où l'on va.

Ce livre a l'ambition de réfléchir aux évolutions du management à partir de l'expérience de cette année 2020 et de ses deux confinements. Il recueille des situations actuelles du travail, pour esquisser des pistes d'évolution en prenant en compte la nouvelle donne managériale et le vécu de 2020. Il s'appuie sur des cas concrets qui ont posé problème pour rendre cette réflexion vivante et incarnée. Les situations sont des fictions, mais elles sont directement inspirées par des salariés et des faits réels.

Nous avons imaginé ce livre comme une conversation entre un cadre dirigeant d'un conseil général, Alain, et moi-même, psychologue, clinicienne du travail. Sur chacune des situations, nous avons porté un regard situé à partir de nos parcours professionnels, et nous avons croisé les apports. C'est une forme de fertilisation croisée, entre l'approche pragmatique d'un manager et la prise de recul plus théorique d'une psychologue.

Nous vous proposons quelques balises pour penser cette situation exceptionnelle et surtout ce qu'elle nous apprend du management, dans l'espoir d'en tirer le meilleur et d'améliorer les conditions de travail et la relation managériale. Nous avons structuré l'ouvrage autour de quatre axes : lutter contre l'isolement, porter attention aux situations individuelles, prendre en compte le travail réel, coopérer à distance.

Catherine Mieg