

*Présenté par :* Pierre Coutris

*Préparé par :*

**John Bazire, Pierre-Yves Chabaud, Pierre Coutris, Stéphane Curaba, Nataly Garcia, Laurence Gluck, David Picard, Frédéric Roussel**

*Animateurs :*

**Esther Casellas, Christian Surace, Laurence Lavergne**

## Restitution de l'atelier Manager en mode Hybride

### Comment manager dans un contexte hybride (présentiel et télétravail) ?

**Management du travail hybride (MgtH) :** management d'équipe et/ou de projet dont les membres sont sur site et/ou en télétravail (TT)

« Tous les managers n'ont pas la même conscience de la difficulté générée par le MgtH »

« Implique une autre façon de manager, une nouvelle posture dans le management »

« Ce n'est que le début des impacts de l'hybridation du travail »

« L'intelligence collective est la seule façon de répondre à la complexité future du MgtH »

## SOMMAIRE

- 1. Introduction**
- 2. Sujet 1 : Droit individuel / Intérêt collectif**
- 3. Sujet 2 : Augmentation du travail pour le manager**
- 4. Sujet 3 : Management Fonctionnel/ Management hiérarchique (matriciel)**
- 5. Sujet 4 : Animer les réunions hybrides**
- 6. Conclusion**
- 7. Pour aller plus loin ...**

## SUJET 1 : « Droit individuel » / Intérêts collectifs

### Diagnostic:

**Comment concilier le « droit individuel » TT avec l'intérêt collectif de l'équipe, du projet ?**

### Points clés

- Potentielle divergence d'intérêts entre les souhaits d'un agent (individu) et les besoins du collectif
- Nécessité d'aménager les modes de fonctionnement
- Le manager et son équipe doivent préserver la cohésion, garant du succès collectif
- Nécessité d'évaluer pour le manager l'autonomie, le degré de tâches télétravaillables de l'agent, l'adéquation des moyens mobilisables
- Règles de fonctionnement génériques impossibles : nécessité d'un traitement au cas par cas
- Comment la possibilité de faire TT est considéré comme un « avantage » ? Quid de la « compensation » pour ceux qui viennent travailler en présentiel ?
- Dire des choses difficiles : refus du TT

## SUJET 1 : « Droit individuel » / Intérêts collectif

### Difficultés

- Rôle supplémentaire du responsable hiérarchique:
  - Doit évaluer la faisabilité au regard des attendus des projets sur lequel l'agent est impliqué, apprécier l'opportunité et argumenter sa décision si divergence d'opinion
  - Critères d'évaluation à définir et roder
- Equité : différences entre les modalités de TT selon les tutelles et entre les différents laboratoires
- Implication sur plusieurs projets: nécessité de consulter toute les parties prenantes

### Solutions (proposées, mises en place...)

- Augmenter l'affirmation : soft skills
- Analyse de l'autonomie dans le cadre du télétravail et en fonction des tâches télétravaillables, en concertation avec les chefs de projet concernés
- Points de suivi spécifiques et décision qui peut être ré-évaluer au fils du temps et en fonction des conditions du moment

« Le télétravail n'est ni un droit ni une obligation »

## SUJET 2 : Augmentation du travail du manager

**Diagnostic:** le MgtH génère beaucoup plus de travail pour le(s) manager(s) hiérarchiques et fonctionnels

### Points clés

- Management de l'humain et nécessité d'adaptation = temps incompressible
- Managers et tutelles doivent en avoir conscience et l'accepter
- Surcroit de charge sur la planification
- Nouveaux arrivants: devra créer de la cohésion d'équipe d'emblée en mode hybride
- Efforts supplémentaires pour promouvoir intérêt collectif
- Valoriser la contribution de chacun pour maintenir l'engagement (amener du sens en veillant à individualiser la communication informelle (téléphone) et formelle).
- Reconsidérer le niveau d'autonomie du personnel en TT
  - Compétence (Savoir Faire),
  - Motivation (Vouloir Faire),
  - Conditions de travail (Pouvoir Faire)

## SUJET 2 : Augmentation du travail du manager

### Difficultés

- Le manager est moins disponible pour les autres (N+1 et N-1)
- Animation des réunions en mode hybride plus difficile : plus de préparation et acquisition de nouvelles compétences

### Solutions

- Formation CNRS « Animation de réunions en mode hybride » !
- Planification, organisation et formalisation des objectifs et indicateurs clairs et partagés
- RDV réguliers (adapter la granularité): Individuels & Collectifs
- Organiser des rétrospectives d'équipe et faire évoluer les modes de fonctionnement
- Faciliter la visibilité des données (présences, absences, TT) : planning partagé
- Mettre en place un délai de prévenance qui permet de valider les absences et télétravail.
- Déléguer l'accompagnement, mise en place de « coaching »
- Mettre en place des outils/méthodologie d'(auto)évaluation de l'autonomie

## SUJET 3 : Management fonctionnel / management hiérarchique

**Diagnostic :** Comment gérer le télétravail dans une organisation matricielle ?

### Points clé :

- Le CDP/CDS va devoir gérer la présence et/ou distance de l'agent mis à la disposition des projets
- Décorrélation entre le décideur et les CDP dont les projets sont impactés
- Différence d'impact du distanciel sur les projets auxquels

### Difficultés :

- Démultiplication des communications CDPs <-> CDS <-> agent <-> Direction
- Obtention d'un consensus

### Solutions:

#### **Intégrer dans les planning le TT des agents et réguler si besoin les jours**

- Définir les modes de fonctionnement des présences/absences EN EQUIPE et en lien avec les responsables hiérarchiques
  - Mise en place d'une revue Interaction CDP/CDS/Equipe....
  - Mise de planning partagé accessible à tous les acteurs impliqués (labo ?)



## SUJET 4 : Animation de réunions

**Diagnostic:** Les réunions sont plus difficiles à animer en mode hybride ?

### Points clé

- Participants en présentiel & participants en distanciel
- Les outils ne sont pas toujours performants, ni adaptés
- En distanciel :
  - Réunions plus fluides que le présentiel (une organisation plus forte dans la prise de parole)
  - Les communications sont plus explicite
  - Pas de communication non verbale

## SUJET 4 : Animation de réunions

### Difficultés :

- Aléas techniques
- La gestion des discussions des bavardage et de l'attention
- « Est-ce que tout le monde est d'accord? », « Est-ce que ça va à tout le monde ? » ...

### Solution:

#### **Acquérir de nouvelles compétences au niveau du manager**

- Nouveaux outils, Temps de préparation, Organisation, Formalisation

#### **Acquérir de nouvelles compétences au niveau des membres de l'équipe:**

Responsabilité du manager pour demander la formation

Fixer les règles du jeu initialement (pas de discussions Chat....)

Si on veut des interactions riches, il faut des outils et de l'organisation.

Suivre la formation CNRS « conduite de réunion en mode hybride »

Celui qui anime la réunion doit être en présentiel

# ATELIERS THEMATIQUES

## CONCLUSION

- **Le télétravail impacte l'organisation du travail (!) et modifie les modes de fonctionnement des unités, au sein des services et des projets**
- **Le télétravail n'est « ni un droit ni une obligation » : l'octroi/refus de TT dépend du contexte. Il est apprécié par le CDS en concertation avec le collectif. Il est révisable.**
- **Le TT accroît la charge de travail du manager mais c'est une opportunité de progrès: gain en autonomie, montée en compétence, évolution du mode de management**
- **L'organisation matricielle n'est pas incompatible mais doit être adaptée : coordination renforcée entre toutes les parties prenantes : investissement dans l'intelligence collective !**

## Conditions de travail (Moyens)

- A Domicile -> Impact financier
- Au labo : mettre en place les moyens de réunions, de communications, de travail
- Impact de travail en même temps que l'ensemble de la famille

## Limites vie personnelle, vie professionnelle

- Domaine peu abordé mais importante question

## Autres points de vue

- Prendre conscience de la complexité
- Définir et Acquérir les outils
- Compétences animation équipe
  - rituels
  - organisation
- Retrospective, aussi dans les labos, dans les réseaux métiers, à l'INSU
- Impacts et nécessité de structuration dans le management hybride sur les tutelles- les unités- les manager

- Comment gérer les personnes présentes et à distance avec EQUITE : La transmission des infos informelles (en présentiel ou en distanciel)
- Cohesion : Comment amener les CdP a exprimer l'éventuel impact (retard, désorganisation)
- Comment maintenir et alimenter la cohésion des équipes et le sentiment d'appartenance
- Avec les énormes disparités par site, comment ériger le travail et comment manager les agents non autonomes.
- Comment justifier la le refus de demande de télétravail
- Comment gérer les interactions inter projet/équipes hors projets (éviter le cloisonnement dans le projet)
- Comment gérer le mode hybride une équipe avec peu de TT lorsqu'on est gros consommateur de télétravail
- Comment Préserver la spontanéité dans ce management hybride qui permet l'émergence d'idée (
- Méthodes et outils pour dynamiser le projet du fait de travail asynchrone
- Comment manager quelqu'un de peu autonome à un temps donné.
- Comment s'assurer que chacun a les conditions matérielles pour les réunions en mode hybride
- Quelle est la validité désormais des règles institutionnelles qui régissent le travail (heures ????)
- Comment gérer les inégalités liées aux activités télé-travaillables
- Comment repérer le « disparu » du radar
- Comment rester « leader » en MgtH
- Quels sont les nouveaux signaux RPS en distanciel en tant que manager et en tant que collègue
- Quoi faire dans en qualité de collègue dans le contexte de nouveau signaux RPS
- Comment gérer les espaces de travail pour les adapter au travail hybride.