

Éditorial

De septembre 2012 (N°0, « **Question(s) de changement** ») à septembre 2022 (N°40, « **L'organisation hybride en question(s)** » septembre 2022), les articles publiés dans les cahiers spéciaux de *Question(s) de Management* reflètent l'importance et le renouvellement des enjeux managériaux dans un contexte de transformation accélérée : « **Question(s) d'engagement** » (N°1, décembre 2012), « **Les business models en question(s)** » (N°2, mai 2013), « **Le changement en questions** » (N°3, septembre 2013), « **Question(s) de risque** » (N°4, décembre 2013), « **Question(s) de Transmission** » (N°5, mars 2014), « **Question(s) de Générations** » (N°6, Juillet 2014), « **Question(s) de Change Digital** » (N°7, septembre 2014), « **Question(s) de confiance** » (N°8, décembre 2014), « **Question(s) de responsabilité** » (N°9, mai 2015), « **Le changement agile en question** » (N°10, septembre 2015), « **Question(s) de négociation** » (N°11, décembre 2015), « **Question(s) de management en Afrique** » (N°12, juin 2016), « **L'innovation managériale en question(s)** » (N°13, septembre 2016), « **L'identité en question(s)** » (N°14, novembre 2016) et (N°15, décembre 2016), « **Le risque en Question(s)** » (N°16, mai 2017), « **Changement et Business Développement** » (N°17, septembre 2017), « **Question(s) d'Afrique : Business & Management** » (N°18, novembre 2017), « **Question(s) de territoires** » et « **Questions de mobilité** » (N°19, décembre 2017), « **Question(s) d'audace** » (N°20, juin 2018), « **Question(s) de transformation** » (N°21, septembre 2018), « **Question(s) de respect** » (N°22, décembre 2018), « **Question(s) d'intelligence artificielle** » (N°23, mai 2019), « **Question(s) d'éthique et de prospective** » (N°24, juin 2019), « **Question(s) de transformation** » (N°25, septembre 2019), « **Question(s) de responsabilité** » (N°26, décembre 2019), « **Question(s) d'impact** » (N°27, avril 2020), « **Question(s) de crise** » (N°28, juin 2020), « **Changement de crise et raison d'être** » (N°29, septembre 2020), « **Question(s) de proximité** » (N°30, décembre 2020) et « **Question(s) de culture** » (N°31, février 2021), « **Question(s) de territoires** » (N°33, juin 2021), « **Question(s) de pouvoir et de leadership** » (N°34, juillet 2021), « **Question(s) de résilience** » (N°35, septembre 2021), « **La Finance verte en question(s)** » (N°36, novembre 2021), « **Question(s) de croyance** » (N°37, décembre 2021), « **Question(s) d'inclusion** » (N°38, avril 2022) et « **Le management public en question** » (N°39, juin 2022). L'ensemble des articles et les contributions publiées depuis dix ans dans les cahiers spéciaux ou de façon indépendante reflète la richesse croissante des recherches francophones en sciences du management. Grâce à l'implication d'un comité scientifique de lecture et d'évaluation de 93 membres présents dans 33 pays, gage d'une large ouverture internationale, et d'un comité d'orientation stratégique de 40 dirigeants, consultants, responsables professionnels et chercheurs, *Question(s) de Management* a assumé sa raison d'être, adoptée il y a dix ans, de « valoriser les recherches portant sur l'impact des transformations digitales sur le management des organisations ».

Depuis deux ans, les entreprises déploient l'hybride au travers de plusieurs chantiers – la négociation d'accords de télétravail, la nouvelle organisation du travail, l'évolution des lieux de travail, les nouveaux modes de management... – dans une approche « *test and learn* » avec de nombreuses expérimentations. Dans ce contexte, le conseil d'orientation stratégique a choisi de consacrer ce cahier à « **L'hybride en question** ». David AUTISSIER, directeur de la « Chaire ESSEC du changement » et de la « Chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle » a accepté d'en assurer la responsabilité éditoriale en qualité d'éditeur invité et nous l'en remercions. Son éditorial intitulé : « De l'intérêt de la recherche en management pour penser le mode hybride » souligne l'importance de l'apport des chercheurs pour réussir le déploiement de l'organisation hybride. Ce cahier comporte cinq articles : « Le contrat psychologique à l'épreuve du confinement » (Mathilde AUBRY, Caroline DIARD et Aude RYCHALSKI), « Des organisations hybrides en mouvement. La nouvelle donne du travail » (David AUTISSIER), « Modes opératoires des organisations hybrides : analyse théorique des logiques institution-

nelles concurrentes » (Ben BOUBAKARY), « Au-delà du prisme de l'entreprise "libérée" : le management "concertatif" du groupe Hervé » (Jean-Pierre BOUCHEZ et Christophe ASSENS) et « Bienveillance perçue et télétravail en confinement : une influence sur les risques psychosociaux ? » (Caroline DIARD, Virginie HACHARD et Dimitri LAROUTIS).

Dans la traditionnelle rubrique « Regards croisés », *Question(s) de management* a posé la question : « Travail et organisation hybrides : mode ou changement de paradigme ? ». 56 enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants dans 14 pays – Algérie, Burkina Faso, Cameroun, Canada, Congo (RDC), Côte d'Ivoire, Inde, Italie, France, Liban, Maroc, Russie, Suisse, Tunisie – ont accepté de répondre à cette question. Merci à Abdelwahab AÏT RAZOUK, Boualem ALIOUAT, Zeyneb ATTYA, Hervé AZOULAY, Armand Polycarpe BASILE GBEDJI, Sophia BELGHITI-MAHUT, Laïla BENRAISS-NOAILLES, Mustapha BETTACHE, Mireille BLAESS, Jean-Pierre BOUCHEZ, Natalia V. BOUROVA, Mounira BOUZOUITA, Martine BRASSEUR, Jacques BROUILLET, Pierre CHAUDAT, Adil CHERKAOUI, Mireille CHIDIAC EL HAJJ, Giovanni COSTA, Richard DELAYE-HABERMACHER, Elena de PREVILLE, Anne DIETRICH, Dominic DRILLON, Jean-Marc DULOU, Michelle DUPORT, Pierre EL HADDAD, Jean-Marie FESSLER, Corinne FORASACCO, Jean-Michel GARRIGUES, Olfa GRESELLE-ZAÏBET, Emmanuelle GUEDJ, Jean-Yves GUILLAIN, Delphine GUYARD MEYER, Michel JONQUIERES, Assya KHIAT, Hubert LANDIER, Corinne LEUDIÈRE, Mouloud MADOUN, Ziryeb MAROUF, Michèle MILLOT, Gambetta Aboubakar NACRO, Jean-François NANTEL, Jean François NGOK EVINA, Joseph NZONGANG, Jean PASQUERO, David PATA KIANTWADI, Elisabeth PHAM VAN-BÉGUÉ, André PERRET, Nadezhda N. POKROVSKAIA, Yann QUEMENER, Jean-Pol ROULLEAU, Arnaud SCAILLEREZ, Patrick STORHAYE, Loubna TAHSSAIN-GAY, Alain TAKOUDJOU NIMPA, Raphaël de VITTORIS et Catherine VOYNNET-FOURBOUL pour leurs regards d'une grande diversité. La revue de quelques thèses récentes sur l'organisation hybride complète ce cahier.

Ce numéro contient également trois articles hors cahier : « Santé, business et tradition : les pharmaciens d'officine à la croisée des chemins (le cas de la Belgique, de la France et de l'Italie) » (Didier CHABANNET, Steven COISSARD, Xavier WEPPE et Simon BICHON), « L'entreprise libérée a-t-elle réinventé le management ? » (Théo HOLTZ et Véronique ZARDET) et « Les mécanismes de gouvernance classique et transversale au sein des PME sénégalaises » (Mamadou NDIONE).

Nous espérons que nos lecteurs, enseignants-chercheurs et praticiens, trouveront dans ce cahier matière à alimenter leurs recherches, leurs réflexions et leur action sur le thème du nouveau management public. Les prochains numéros traiteront de « Les rites en question(s) » (N°41, décembre 2022), « L'innovation durable en question(s) » (N°42, février 2023) et « Question(s) de fragilité » (N°43, avril 2023).

Jean-Marie PERETTI
 Professeur à ESSEC Business School
 Professeur titulaire de la « Chaire ESSEC du changement » et de la
 « Chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle »
 Professeur émérite de l'Université Pascal Paoli de Corse
 Président d'honneur de l'IAS et de l'AGRH
 Président de l'ASMP (Académie des Sciences de management de Paris)
 Rédacteur en chef de *Question(s) de Management*

De l'intérêt de la recherche en management pour penser le mode hybride

Éditorial.

Ce numéro de *Question(s) de Management* s'inscrit dans la thématique actuelle en management qui est celle du travail hybride.

Depuis avril 2020, un groupe de travail des chaires ESSEC Changement et IMEO (Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle) a produit quatre autres ouvrages afin d'aider toutes les organisations à mieux comprendre la situation et à partager des bonnes pratiques.

- *Gestion de crise*, Éditions MA en juin 2020 : ce premier ouvrage a décrit la gestion de la crise par les entreprises lors du premier confinement et les répercussions sur le fonctionnement et les modes de travail.
- *Trajectoire de crises*, Éditions MA en septembre 2020 : ce deuxième ouvrage, de nature plus macro et stratégique, posait la question de la gestion des crises sanitaire, économique et sociale et la manière dont les organisations privées et publiques se positionnaient pour se construire un avenir.
- *Travail & Organisation hybride*, Éditions MA en juin 2021 : le troisième opus a traité la période à partir de mars 2021 avec la perspective de la fin du télétravail obligatoire et le lancement des projets d'organisations hybrides mêlant présentiel et distanciel.
- *Les nouvelles organisations hybrides : organisations et travail en mode présentiel/distanciel*, Éditions MA en mai 2022 : ce quatrième ouvrage fait le bilan des expérimentations et des bonnes pratiques en matière de travail et d'organisation hybride.

Ce dernier ouvrage fait le point sur ce que les entreprises privées et publiques mettent en place en matière de travail et d'organisation hybride et ce qui tend à se stabiliser pour devenir la nouvelle normalité du travail. Les entreprises témoignent de leurs projets d'hybridation sur la période de mai à janvier 2022. Les entreprises BNPP, Groupe Caisse des Dépôts, Colas Rail, EDF, Enedis, Eurogroup Consulting, Malakoff Humanis, Octo Technology, RTE, Société Générale et TotalEnergies, témoignent de leur projet d'hybridation et font un premier retour d'expérience sur les déploiements initiés en 2021. De manière générale, toutes les entreprises pointent l'importance de l'évolution du management dans ce contexte et l'opportunité qu'il y a à renouveler les modèles de management comme par exemples avec le programme TAMA chez EDF ou encore Smile Working chez Malakoff Humanis. Ces retours de terrain alimentent des réflexions sur le management de demain, les nouvelles organisations du travail, les nouveaux lieux ou encore la manière de développer la résilience organisationnelle.

Ces ouvrages ont été réalisés dans une logique de recherche-action avec l'observation du terrain et l'intervention sur celui-ci par le partage des bonnes pratiques et l'expérimentation de nouveaux designs organisationnels. Les théories du *sensemaking* et de la résilience organisationnelle de Weick¹ ou encore les approches de la dynamique organisationnelle de *l'Organization Development*² ont été mobilisées pour comprendre des phénomènes et conceptualiser des dispositifs de diagnostic et d'expérimentation. En tant que chercheurs, nous avons formalisé avec des entreprises

1 Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.

2 Beckard R. (1969), *Organization development: Strategies and models*, Addison-Wesley.

partenaires des cas de telle manière que ces derniers deviennent des matériaux de recherche pour des analyses transversales et des ressources de bonnes pratiques à mobiliser sur le terrain.

La revue *Question(s) de Management* a une longue tradition des regards croisés sur des questions en lien avec des problématiques de management. Ces ouvrages sur la gestion de la crise de la Covid-19 sont des regards croisés développés.

De nombreuses organisations ont opté pour des organisations du temps de travail avec 60 % en présentiel et 40 % en distanciel. Cela correspond à 2 jours de télétravail par semaine et 3 jours en présentiel avec la possibilité que les temps soient mensualisés voire annualisés. Cela est fonction de l'éligibilité de l'activité. De plus en plus d'entreprises organisent leur activité non pas à la semaine mais en quinzaine afin de limiter le coût de gestion des présences et de disposer de périodes significatives en présentiel et distanciel. Le travail distanciel est conseillé pour les activités récurrentes et processées (le *run*). Le présentiel est privilégié pour les activités d'innovation, de créativité et de projet (le *build*).

Au-delà de ces questions managérialo-organisationnelles, les entreprises doivent aussi intégrer la notion du sens au travail et de l'engagement. Dans un sondage publié par *L'Express* en janvier 2022, 63 % des Français avaient un sentiment de lassitude par rapport à la pandémie. Les entreprises multiplient les actions organisationnelles pour tenir compte des contraintes sanitaires et réglementaires créant une instabilité de fonctionnement propice à des inquiétudes tant sur le travail que le sens de celui-ci.

La crise de la Covid-19 a rebattu les cartes des fonctionnements professionnels. Le rapport vie professionnelle/vie privée a évolué. L'économie des temps de transport et son impact en termes de coût carbone est de plus en plus appréciée. L'envie de partager autre chose que de la production financiarisée fait partie des conditions d'engagement actuelles. La notion d'impact est de plus en plus présente pour les salariés en demandant à leur organisation d'appartenance de s'engager dans des causes sociétales et/ou d'afficher une raison d'être. Il s'agit de savoir en quoi l'entreprise participe à des causes sociétales.

Les deux années de pandémie de la Covid-19 ont conduit à l'émergence du travail et des organisations hybrides qui combinent des temps en présentiel et en distanciel. Le plafond de verre du tout présentiel a été brisé et les organisations doivent faire évoluer les modes de travail et de management. Toutes les organisations déploient l'hybride au travers de 4 chantiers qui sont les accords de télétravail, l'organisation du travail, les nouveaux modes de management et l'évolution des lieux de travail. Ces chantiers nécessitent de nombreuses expérimentations et demain naîtront des champions de l'hybride.

David AUTISSIER