

# Bienvenue dans l'ère de l'hybridation

Le 18/11/2021

par **Thierry Picq, Jean-Marie Ardisson**

## **Le monde moderne s'hybride, bien au-delà du simple mélange entre travail « distanciel » et « présentiel ».**

L'hybridation semble avoir fait irruption dans nos vies personnelles comme professionnelles. Nos voitures, nos villes, nos bureaux, nos façons de travailler, nos parcours éducatifs, nos compétences s'affublent de ce qualificatif, qui traduit une véritable transformation de nos façons de nous déplacer, de nous développer, de travailler et de vivre. Le monde moderne s'hybride, alors que, comme le fait remarquer la docteure en philosophie **Gabrielle Halpern** dans « **Tous centaures !** », l'hybride a été jusqu'ici le grand refoulé de l'histoire de la pensée occidentale, à la recherche de modèles purs et dominants, voire radicaux et parfois totalitaires, que ce soit dans l'éducation, la religion, la politique, l'organisation sociale...

## **Hybridation : de quoi parle-t-on ?**

Gabrielle Halpern définit l'hybridation comme tout ce qui n'entre pas dans nos cases, ou plutôt comme le mariage improbable de deux ou plusieurs cases : « L'hybridation, ce n'est ni la fusion, ni la juxtaposition, ni l'assimilation ou l'annihilation de l'autre, mais la métamorphose de chacun. Elle n'est possible que si chacun accepte de sortir de son identité pour faire un pas vers l'autre. »

Ce concept n'est pas sans rappeler la notion de dialogie, chère à **Edgar Morin et sa pensée complexe** (« complexus » signifie « tisser ensemble »), qui consiste à prendre en compte simultanément deux pôles traditionnellement opposés. Selon Edgar Morin, il est possible de **sortir par le haut de ces paradoxes**, en rendant la mise en opposition de deux logiques opposées potentiellement créatrice d'un état transcendant. Prenons l'exemple du monde du sport, avec la création d'une cohésion collective à partir de talents individuels pour développer des équipes performantes, ou encore celui de l'économie, avec **le nouveau statut d'entreprise à mission**, qui reconnaît la nécessité de générer à la fois du profit et de l'impact sociétal. Plus poétiquement, la mélancolie, selon Victor Hugo, est un état issu du « bonheur d'être triste ». L'hybridation se rapproche également de la notion de métissage ou de créolisation qui, **selon Edouard Glissant**, s'applique à tout processus qui crée de nouveaux langages et codes culturels à partir de plusieurs cultures en contact.

## **L'hybridation au travail**

Le monde du travail s'est emparé de ces références, notamment depuis la crise sanitaire qui pose, au-delà de la simple question du mélange de travail distanciel et présentiel, la question de **l'invention de nouveaux modes d'organisation du travail**.

Notons que ce mouvement n'est cependant pas nouveau. Pour générer de la souplesse dans des structures cloisonnées et fonctionnant en silos, de nombreuses entreprises ont déjà mis en place des organisations dites hybrides, comme les task forces, les

équipes projets ou encore les communautés de pratiques, qui réunissent ponctuellement des profils et des compétences différentes, au-delà des métiers et des frontières, pour **créer de la transversalité** ou mener une action qu'aucune partie, prise isolément, n'aurait pu réaliser.

Cette hybridation concerne également les compétences. Formalisé par David Guest en 1991 avant d'être popularisé par le CEO de Ideo **Tim Brown**, le concept de **profil en T** (« T-shaped ») est plus que jamais d'actualité. La barre verticale du T représente l'expertise propre au métier de la personne, la barre horizontale sa capacité à comprendre les sujets transversaux et à collaborer avec des personnes de ces spécialités. Aujourd'hui, de nombreux parcours de formation proposent des doubles filières de technico-commercial, ingénieur-business, juriste-manager ou encore étudiant-entrepreneur, pour mettre sur le marché des profils hybrides, très courtisés.

Le développement plus récent des tiers-lieux correspond également à ce mouvement de mélange des genres : des activités, des publics, des usages différents se côtoient et se fertilisent, favorisant la sérendipité, le décroisement et l'innovation. Demain, les écoles, les musées, les restaurants, les hôtels ou encore les galeries marchandes seront des lieux hybrides. On voit déjà des expositions de peinture dans les centres commerciaux ou encore des crèches dans des maisons de retraite. **Le travail lui-même ne sera plus attaché à un lieu** (le bureau) mais prendra la forme d'un flux d'activités réparties entre le domicile, des tiers-lieux, des sites d'entreprises aussi ouverts à d'autres, le siège social, des halls de gare, des espaces extérieurs...

Même **les métiers sont concernés**. Déjà les formules de fonctions multi-employeurs permettent à des profils experts de travailler pour plusieurs entreprises (DRH, directeur financier, juriste à temps partagé). **Demain, les slashers**, ces personnes qui exercent des activités avec des statuts différents (salariés, indépendants, bénévoles...) et dans des activités différentes (cadres en entreprises et auto-entrepreneur la journée, artiste le soir, agriculteur ou bénévole dans une association le week-end...) seront de plus en plus nombreux. **Ceux qui ont embrassé ces statuts hybrides disent qu'ils apportent un meilleur équilibre** entre vie personnelle et professionnelle et permettent d'ajuster la charge et le temps de travail aux besoins du moment. En ayant à l'esprit les nombreuses études sur **les attentes des jeunes par rapport au monde du travail**, nul doute que l'employeur unique dans le bureau duquel on travaille de 9h00 à 18h00 est un concept loin de leurs ambitions.

## **L'ère de l'hybridation**

Le développement de l'hybridation, de natures et de formes très variées, nous invite à ne pas nous contenter d'une approche technique du phénomène (articulation distanciel/présentiel, par exemple), mais bien à reconsidérer les modèles mentaux à l'œuvre depuis quelques décennies, tant dans le monde professionnel que dans notre vie quotidienne.

L'ère de l'hybridation annonce la fin de la recherche de modèles « purs » qui ont pris la forme de systèmes éducatifs, politiques, religieux ou sociaux dominants, normatifs et qui s'imposent à tous. Dans le monde

professionnel, il s'agit de mettre du « et » à la place du « ou » dans les situations de management : considérer l'être humain dans sa globalité, au travers de sa vie personnelle *et* professionnelle, imaginer des organisations qui favorisent l'autonomie *et* le contrôle, penser global *et* local, **relier le court terme et le long terme**, articuler le présentiel *et* le distanciel, le virtuel *et* le réel, etc.

L'hybridation, au travers de ces liaisons, permet de mettre l'accent sur les flux, les mouvements, les interstices, les situations d'entre deux, plutôt que sur les modèles bien balisés et stables dans le temps. Nous savons tous que **c'est la tension entre deux pôles qui provoque et maintient l'énergie**. Concevoir des organisations du travail hybrides génère donc des tensions créatrices et ouvre la voie à des combinaisons nouvelles, voire improbables, favorables à une meilleure mise en mouvement, à une meilleure capacité d'adaptation et d'innovation dans un contexte qu'on sait désormais imprévisible et évolutif. L'hybridation est aussi une invitation à la diversité, à la tolérance, à l'humilité et à l'humanisme dans notre capacité à rencontrer l'autre. Citons de nouveau Gabrielle Halpern : « Accepter l'hybridation, c'est reconnaître que l'on est imparfait, ce ne sont pas les nouvelles technologies qui nous augmenteront, mais nous-mêmes, en ayant le courage de nous métamorphoser au contact de l'altérité. Aimer 'son prochain' – celui qui est proche de soi – est facile, aimer ce qui est étranger est plus difficile ; or, c'est précisément en cela que consiste l'idée de s'hybrider ! »

L'hybridation nécessite d'être fort sur ses fondamentaux et ses points d'appui, qu'il s'agisse de ses traits de personnalités et de ses compétences pour un individu,

ou de son histoire, son identité, ses valeurs et ses savoir-faire stratégiques pour une organisation. La mise en œuvre d'une « vie hybride » exige ce travail sur ce que l'on est et ce que l'on sait vraiment, ainsi que l'énergie pour se développer dans les domaines manquants mais essentiels pour réussir son hybridation. L'hybridation est donc une démarche exigeante, qui nécessite de bien se connaître pour être d'autant plus solide dans cette rencontre avec l'altérité. L'impératif d'hybridation incite donc les individus à réfléchir à leur singularité et à développer leur curiosité envers l'autre et ses compétences distinctives, et les organisations à **affirmer leur raison d'être**.

L'hybridation n'est-elle alors pas un fabuleux vecteur d'apprentissage et de développement ?