



Manager et piloter à l'ère du travail hybride



Le plan de l'intervention

- Travail & management hybride : de quoi parlons-nous ?
- Quels impacts et quels enjeux pour l'organisation de travail et ses acteurs ?

La notion de travail hybride



- Quels nouveaux paradigmes pour le management ?
- Quels freins et quelles perspectives ?

Impacts et enjeux pour le management





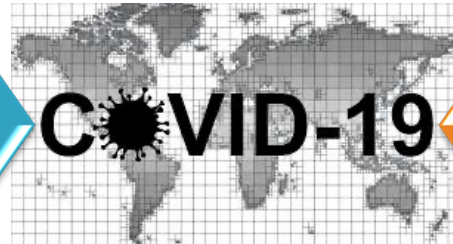
Travail hybride : de quoi
parlons-nous ?

Une transition accélérée

Travail hybride : une transition accélérée

Avant 2020

- Un mouvement engagé sur une perspective de long terme par le monde du travail, questionné par la numérisation, l'explosion des TIC et le développement durable



Après 2020

- Une mutation immédiate accélérée par la crise sanitaire, et qui devient la nouvelle norme

LES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL LES VRAIS CHIFFRES

LE TÉLÉTRAVAIL



24%

des salariés
ont accès au télétravail



30%

y ont accès
dans les entreprises
de 100 salariés ou plus



41%

des cadres
peuvent
télétravailler



12/05/2022

Nouveaux lieux et tiers lieux

Manager et piloter à l'ère du travail hybride

LE COWORKING



15%

des salariés
sont en espace
de coworking



4%

TOUS
LES JOURS



LE DESK-SHARING ou FLEXJOB



13%

des salariés
n'ont pas
de bureau
attribué



CADREMPLOI

Nouvelles temporalités



Synchrone / Asynchrone



Distanciel / Présentiel



Temps d'équipe

Nouvelles attentes des collaborateurs



Souplesse et autonomie
dans l'organisation du
travail



Equilibre privé/pro



Maintien du lien collectif

Un équilibre à trouver



- Une méta analyse de 46 études universitaires suggère que les travailleurs perçoivent des avantages au travail à distance, en termes d'autonomie et d'équilibre travail/privé, jusqu'à **2,5 jours/semaine**.
- Au-delà, la dégradation du relationnel avec les collègues prédomine.



- Souplesse dans la gestion des temps pro et privé ;
- Diminution des temps de transport et de l'empreinte carbone ;
- Augmentation de la productivité individuelle ;
- Autonomie et flexibilité dans le choix de son lieu de travail et la gestion de l'activité individuelle.



- Discriminations aggravées : inégalités des fonctions télé-travaillables ou non, inégalités des conditions de travail hors bureau ;
- Délitement du lien social, du sentiment d'appartenance ;
- Complexité due à la soudaineté du changement ;
- Difficultés à conceptualiser et à mettre en œuvre le travail hybride, pour les managers comme pour les organisations.

3 types de distance à affronter pour le manager et ses équipes



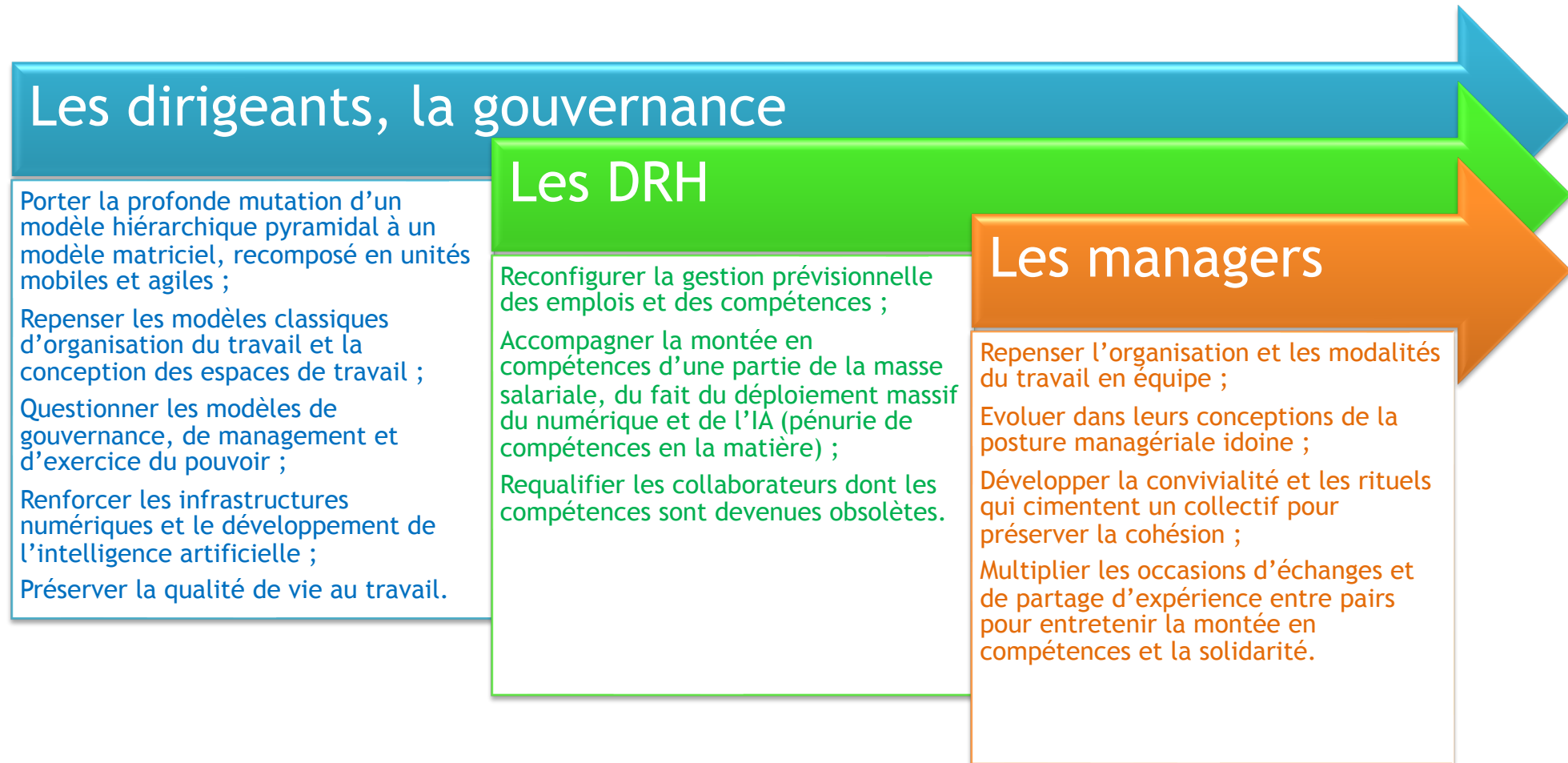
Travail hybride : de quoi parlons-nous ?

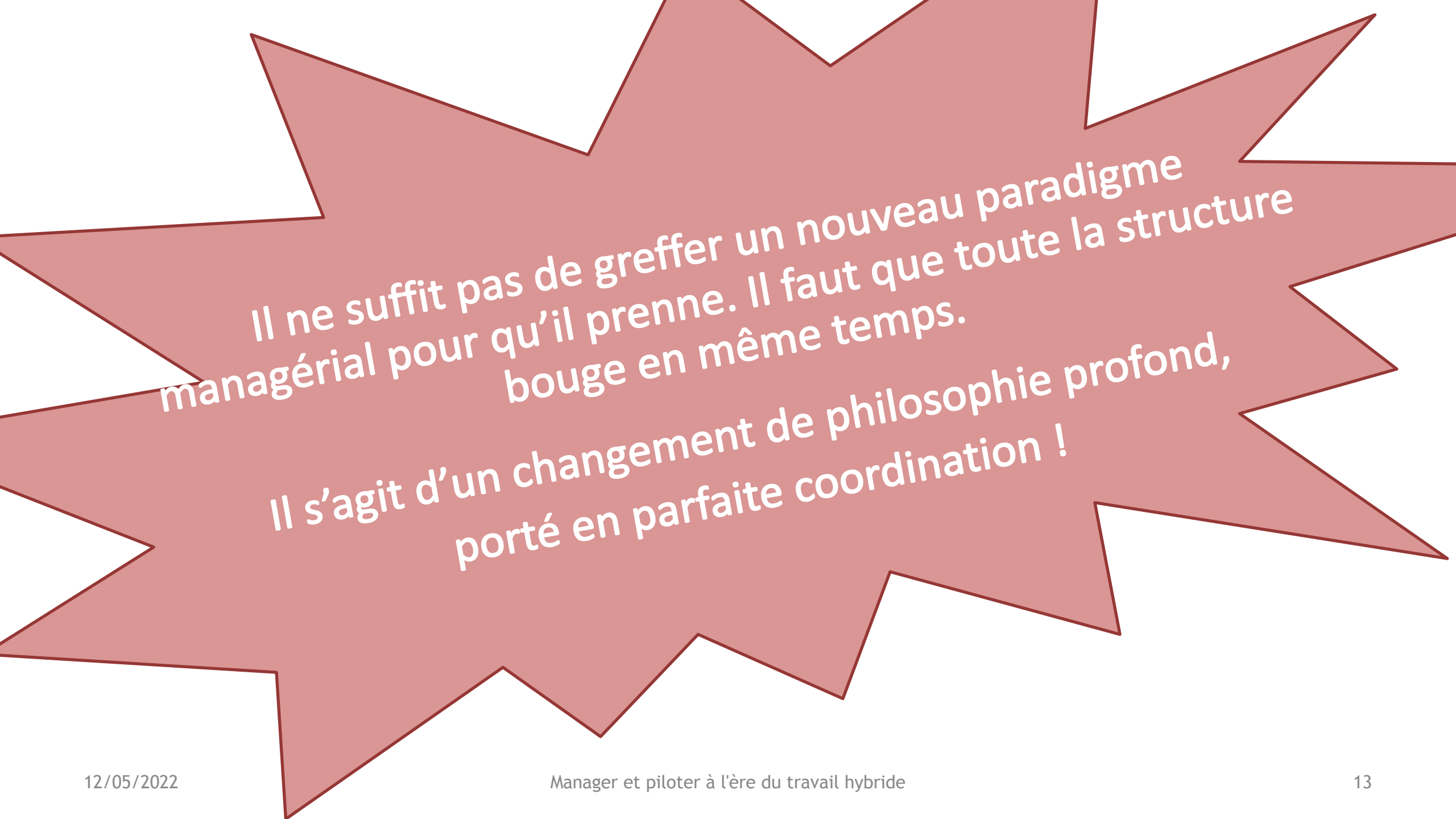
Le terme hybride s'est imposé pour définir l'organisation consistant à combiner travail à distance et travail en présentiel au sein de l'entreprise. Considérablement accéléré par la crise sanitaire, le travail hybride devient la nouvelle norme, mais **l'hybridation du travail est bien plus qu'une superposition du télétravail et du travail sur site.**

Prenant acte de la multiplication des situations de travail, la démarche consiste à mettre en place les **structures humaines, matérielles et logicielles** nécessaires pour permettre au collectif de fonctionner en s'adaptant aux différentes pratiques de chacun. Les conséquences du travail hybride vont au-delà de la simple gestion des **plannings** : l'organisation des équipes, la configuration des lieux de travail, la gestion des projets, le rapport à l'entreprise, au travail et à l'exercice du pouvoir sont fortement impactés par cette approche.

<https://www.people-doc.fr/blog/future-of-work-mode-organisation-travail-hybride>

Une démarche à coordonner à 3 niveaux





Il ne suffit pas de greffer un nouveau paradigme
managérial pour qu'il prenne. Il faut que toute la structure
bouge en même temps.

Il s'agit d'un changement de philosophie profond,
porté en parfaite coordination !



Quels enjeux pour les
managers ?

Vers une redefinition du rôle managérial

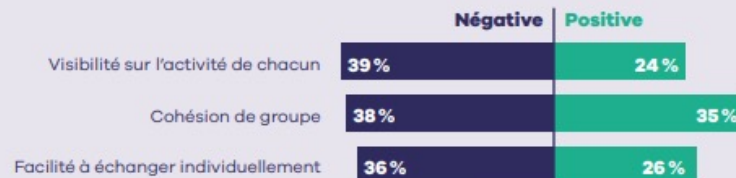
Les impacts d'un travail hybride en marche forcée

Télétravail des cadres : entreprises et managers à la recherche de nouveaux équilibres (Apec)

<https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/teletravail-des-cadres--entrepri.html>

Le télétravail a notamment perturbé la visibilité sur l'activité, la cohésion d'équipe et la fluidité des échanges

Perception par les managers de l'impact du télétravail sur la gestion individuelle et collective au sein de leur équipe



Une organisation à ajuster

“ Il y en a peut-être qui trouvent ça facile de gérer les équipes à distance, mais en ce qui me concerne, ça a été difficile.
Manager, Distribution, PME

Un sentiment d'injustice à gérer

“ Il y avait ce truc : les cadres, ceux qui sont dans les bureaux, qui sont les mieux payés, ils peuvent télétravailler.
Manager, Ingénierie, PME

Une vigilance à renforcer

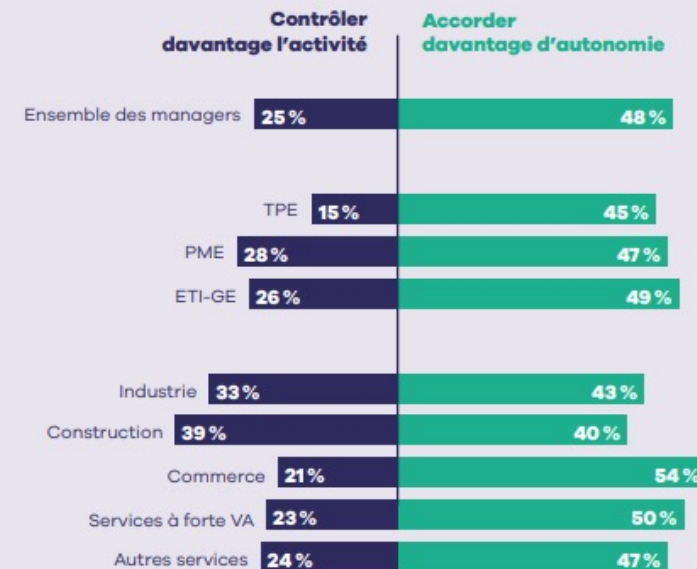
“ On peut vite se déconnecter, ne plus se voir, ça devient impersonnel et c'est tout ce qu'on veut éviter.
Manager, Conseil, Grande entreprise

Source : Apec, 2021

Base : cadres managers encadrant des télétravailleurs

Le télétravail a conduit les managers à réinterroger l'équilibre autonomie/contrôle, le plus souvent en faveur de l'autonomie

Part des cadres managers considérant que le management à distance les a conduit à :



Source : Apec, 2021

Base : cadres managers encadrant des télétravailleurs

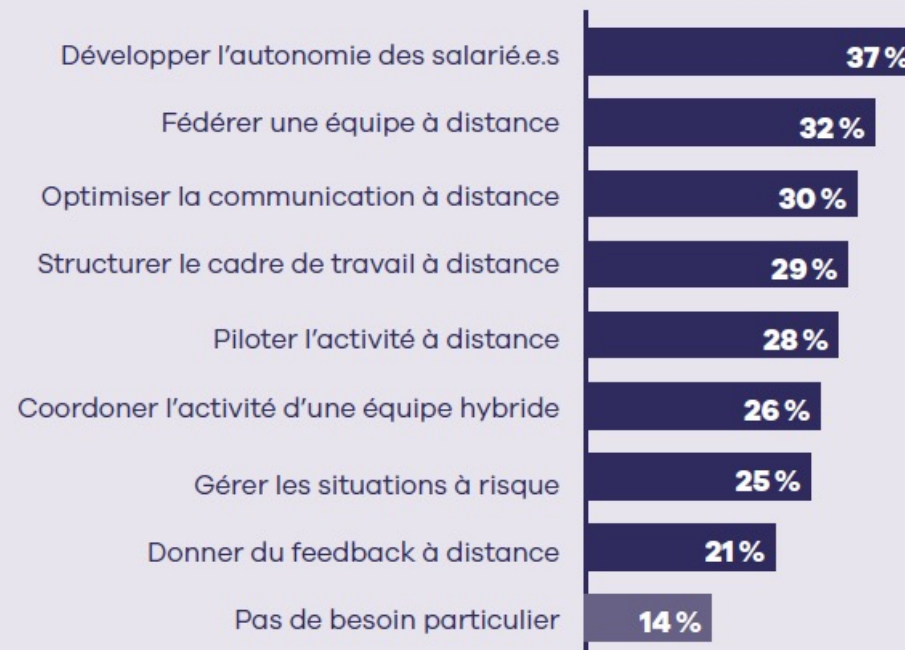
Les besoins des managers pour piloter en mode hybride

Télétravail des cadres : entreprises et managers à la recherche de nouveaux équilibres (Apec)

<https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/teletravail-des-cadres--entrepri.html>

Les managers eux-mêmes souhaiteraient pouvoir développer leurs compétences pour mieux manager à distance

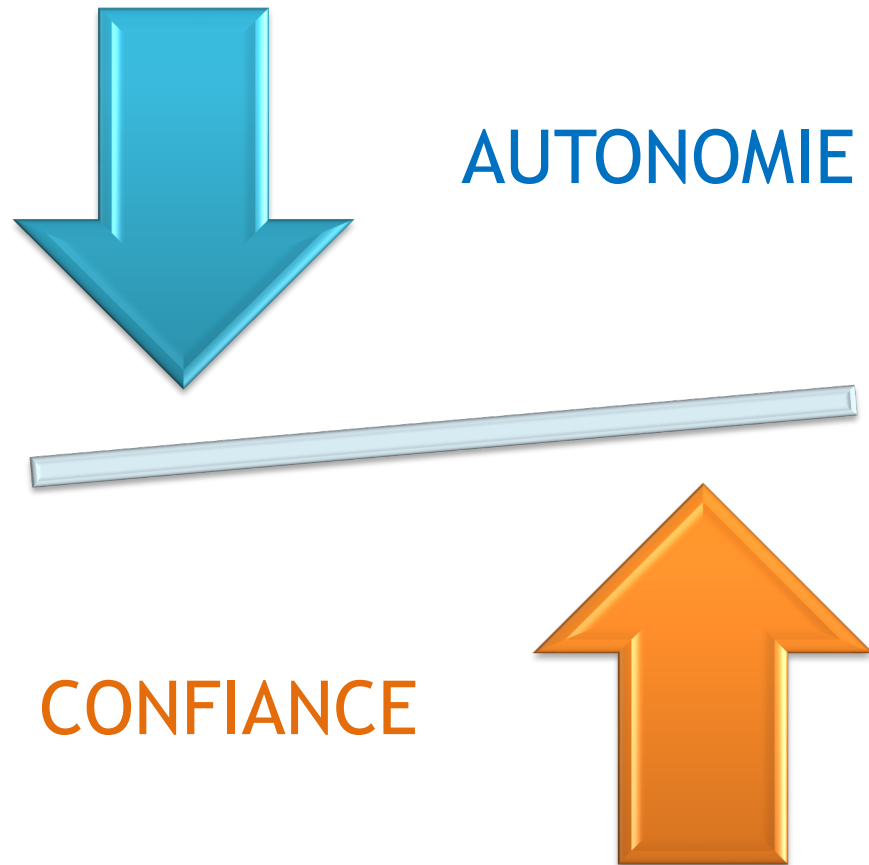
Formations dont les cadres managers aimeraient bénéficier pour développer leurs compétences en matière de management à distance



Source : Apec, 2021

Base : cadres managers en poste

Vers une culture de l'autonomie



- 78 % des organisations disent tendre vers une culture de l'autonomie.
- 48 % des salariés s'estiment micro-managés lorsqu'ils sont en travail à distance.
- Des chiffres qui révèlent le fossé à combler !

Management hybride : de quoi parlons-nous ?

Forme de gestion d'équipe dans laquelle le rôle du manager ne repose plus seulement sur le contrôle et la délégation mais également sur le **développement de l'autonomie de chacun**.

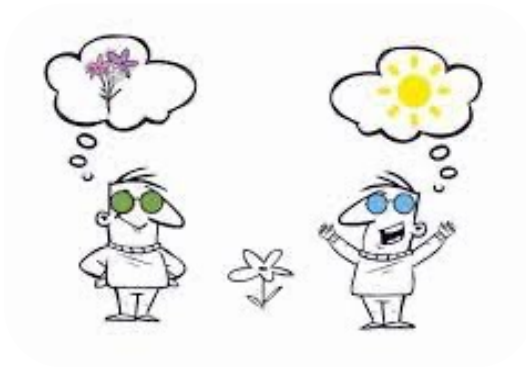
Dans une économie où l'**innovation** et la **créativité** sont de plus en plus centrales, le manager ne peut plus simplement s'appuyer sur des mécanismes d'incitation ou de discipline. Il doit désormais connaître les **dynamiques collectives** qui permettent à chacun d'exprimer son potentiel.

L'autorité du manager est ainsi refondée et légitimée par sa capacité à tirer le meilleur de tous.

<https://www.people-doc.fr/blog/future-of-work-mode-organisation-travail-hybride>

Les freins des managers

Un changement de technologie prend 6 à 18 mois.



L'ancrage des certitudes et des habitudes en matière de perception de leur rôle

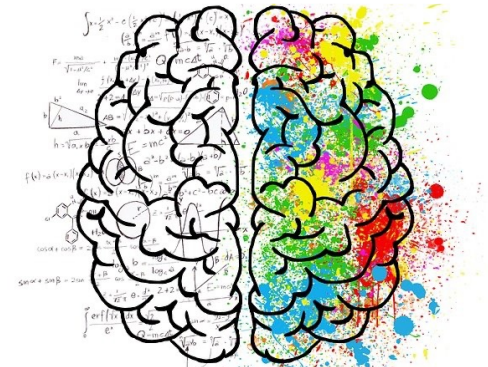


La peur de perdre le contrôle, du pouvoir



La pression sociale, la crainte du jugement et le poids de la culture d'entreprise

Un changement culturel, 1 à 5 ans.



Les supposées limites créatives et le manque de repères sur un management différent

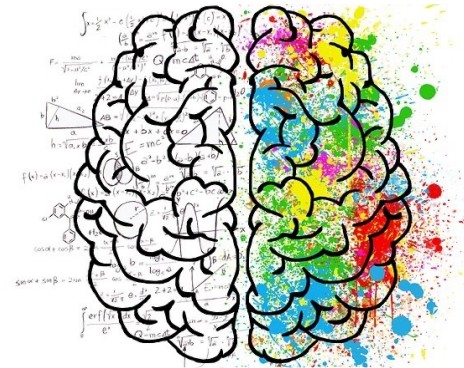
Les 4 missions du manager d'équipes hybrides



Repenser l'organisation et le pilotage du travail, re-définir un cadre de collaboration et des rituels d'équipe



Donner du sens à ses décisions, fixer des objectifs et des indicateurs clairs, faire confiance



Développer ses soft skills (écoute, empathie, créativité, agilité), renforcer ses pratiques et méthodes d'animation collaboratives



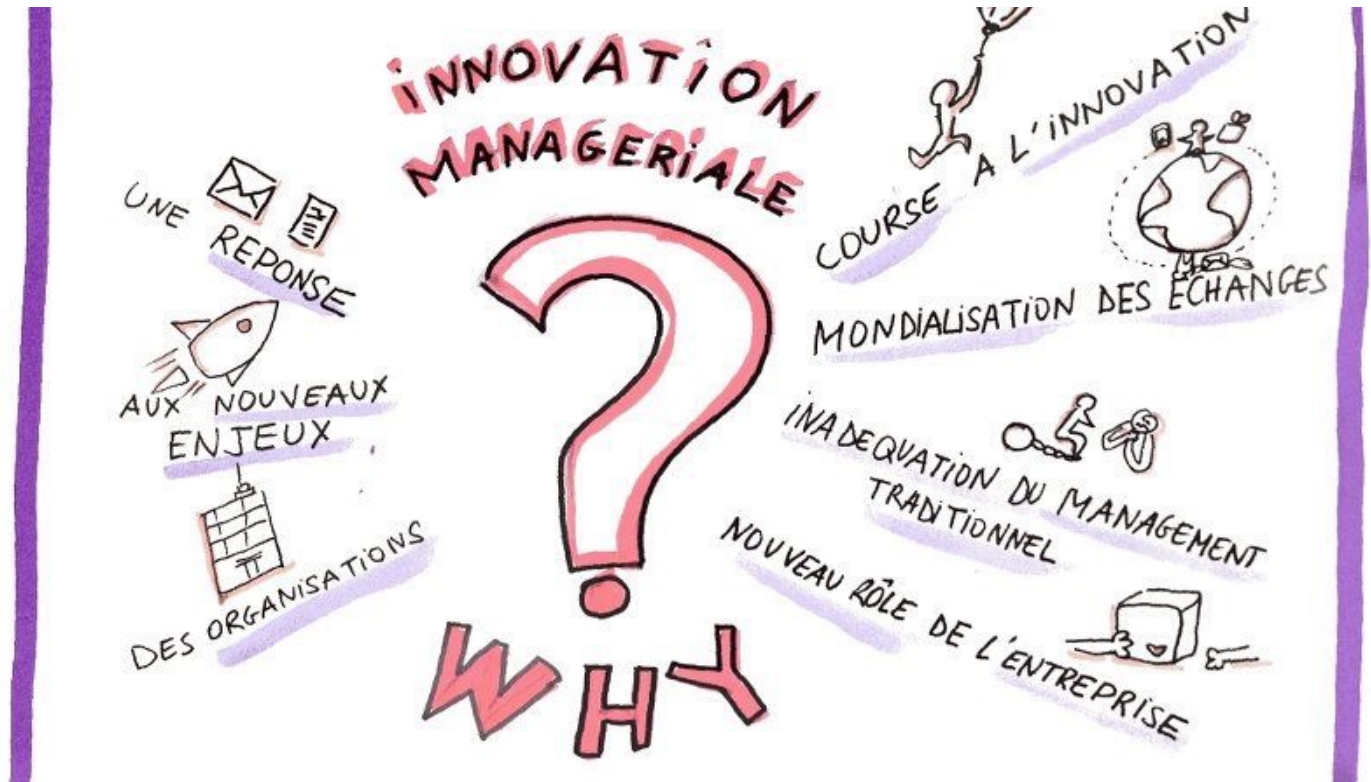
Maintenir le collectif, l'engagement et le sentiment d'appartenance pour préserver la cohésion

La logique de coopération : une ressource pour (re)penser le travail ?

- La logique de coopération repose sur la conviction que l'équipe constitue une ressource pour concevoir et construire une nouvelle façon de travailler ensemble. Elle suppose de développer un rapport aux autres basé sur l'écoute, le dialogue, la confrontation des idées et le partage d'une vision sur la situation souhaitée, autant que sur le chemin pour y parvenir.
- Le parti-pris de la coopération suppose l'aménagement d'espaces de réflexion et de co-construction (séminaires, journées d'étude, groupes de Codéveloppement, ateliers créatifs...)

Ils ont tenté l'innovation !

12/05/2022





Débat : Cultures et pratiques managériales

[Les pratiques managériales les plus innovantes du monde \(journaldunet.com\)](https://www.journaldunet.com/les-pratiques-manageriales-les-plus-innovantes-du-monde)

<https://www.innovationmanageriale.com/les-plus-populaires/definition-de-linnovation-manageriale/>

JDN

CLOUD

MOBILITÉS

SEO

RETAIL

IA

ADTECH

FINTECH

🏠 > Management > RH

Les pratiques managériales les plus innovantes du monde



Chronique de Francis Boyer
Innovation manageriale

Mis à jour le 23/08/17 15:47



Audace, inventivité, souplesse, authenticité... Tout le monde s'accorde à dire que nos entreprises doivent se réinventer pour se différencier. Quand on parle d'innovation, on pense stratégie, offre, organisation et très rarement management, à savoir la manière dont on anime et les Hommes. Pourquoi ?

Chez **Mars**, Thierry Gaillard, PDG, organise toutes les 6 semaines une réunion de 30 mn : "Ca se discute", où il répond à toutes les questions..



En Californie, l'éditeur de **logiciel Intuit** organise ce qu'il appelle la "fête de la défaite" au sein de laquelle sont évoqués les échecs de manière à "tourner collectivement la page" et apprendre de ses erreurs.

En France, la **S.N.C.F.** a institué une "communauté managériale" via un portail accessible à tous les encadrants. Au sein de ce portail, les managers peuvent partager une problématique, échanger sur leurs pratiques et même composer un numéro de téléphone direct afin de bénéficier d'un soutien ou d'un conseil par un expert autre que son manager.

Au sein de **Leroy Merlin**, les salariés contribuent à l'élaboration de la stratégie par le biais de nombreuses rencontres intégrées dans une démarche intitulée "Vision".



Aux Etats-Unis, au sein de l'entreprise **WL Gore** (près de 8 000 salariés), les nouveaux embauchés disposent de quelques semaines pour faire le tour des projets et choisir les équipes avec lesquelles ils aimeraient travailler. Les équipes plébiscitées peuvent accepter ou refuser la candidature.



En France, **Euro Disneyland Paris** a institué un "Conseil Municipal" constitué de collaborateurs bénévoles en charge de trouver des solutions aux "petits tracas quotidiens" décelés par des "animateurs de quartier" (relais d'informations).

<https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/teletravail-des-cadres--entrepri.html>

<https://www.manageris.com/fr-synthese-futur-du-travail-sept-mutations-anticiper-20783.html>

<https://www.manageris.com/fr-synthese-nourrir-la-confiance-20712.html>

<https://academ.escpeurope.eu/pub/IP2020-27-FR%20LEONversion%20finale.pdf>

<https://signos.fr/news/multimodalites-de-travail-et-management-visuel/>

QUESTION?



Linkedin « Sud performance »

www.linkedin.com/in/sud-performance



06 71 80 55 57

sandrine.clergerie9@gmail.com

06 83 82 21 19

esther.cb@sudperformance.fr



SUD PERFORMANCE
vous remercie
de votre confiance