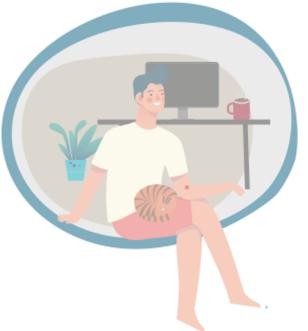




Manager et piloter à l'ère du travail hybride



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

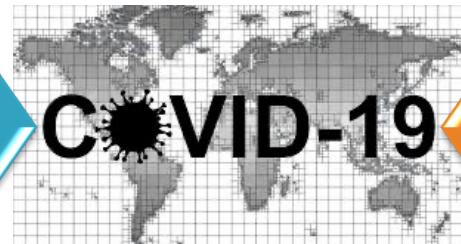
Travail hybride : une transition accélérée

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



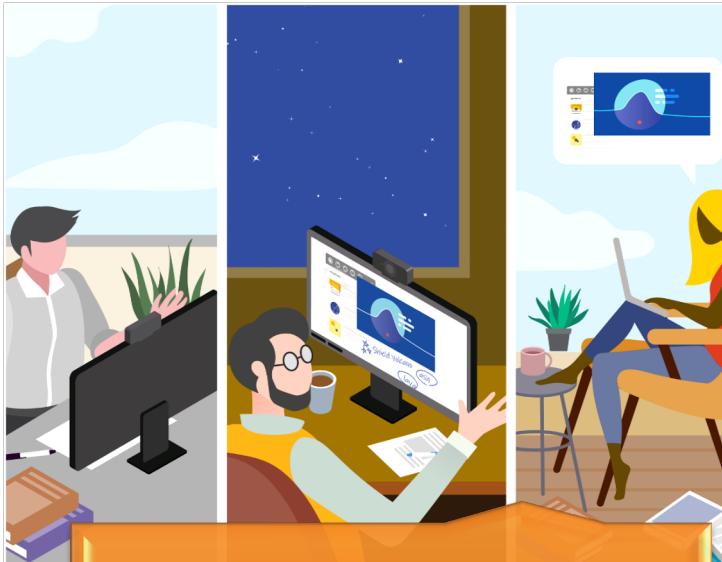
13%

des salariés
n'ont pas
de bureau
attribué



CADREMPLOI

Nouvelles temporalités



Synchrone/Asynchrone



Distanciel/Présentiel



Temps d'équipe

Nouvelles attentes des collaborateurs



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.



- Souplexesse 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

Les dirigeants, la gouvernance

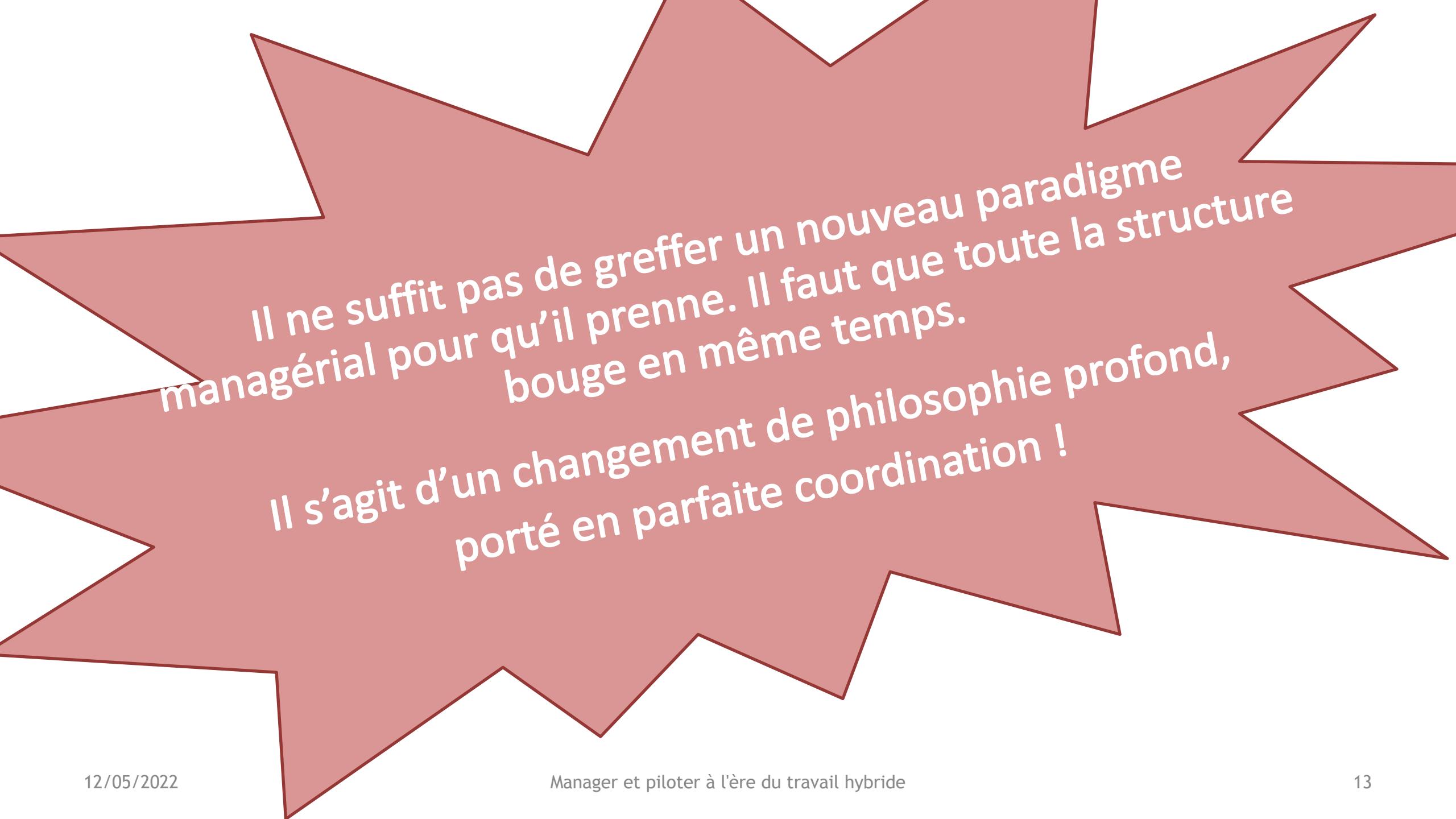
Porter la profonde mutation d'un modèle hiérarchique pyramidal à un modèle matriciel, recomposé en unités mobiles et agiles ;
Repenser les modèles classiques d'organisation du travail et la conception des espaces de travail ;
Questionner les modèles de gouvernance, de management et d'exercice du pouvoir ;
Renforcer les infrastructures numériques et le développement de l'intelligence artificielle ;
Préserver la qualité de vie au travail.

Les DRH

Reconfigurer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
Accompagner la montée en compétences d'une partie de la masse salariale, du fait du déploiement massif du numérique et de l'IA (pénurie de compétences en la matière) ;
Requalifier les collaborateurs dont les compétences sont devenues obsolètes.

Les managers

Repenser l'organisation et les modalités du travail en équipe ;
Evoluer dans leurs conceptions de la posture managériale idoine ;
Développer la convivialité et les rituels qui cimentent un collectif pour préserver la cohésion ;
Multiplier les occasions d'échanges et de partage d'expérience entre pairs pour entretenir la montée en compétences et la solidarité.



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

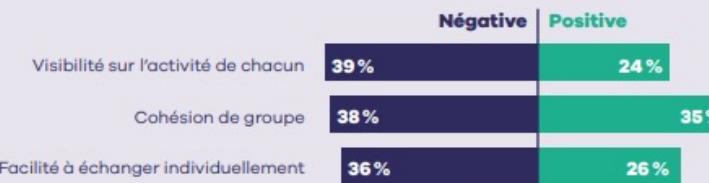
Les impacts d'un travail hybride en marche forcée

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

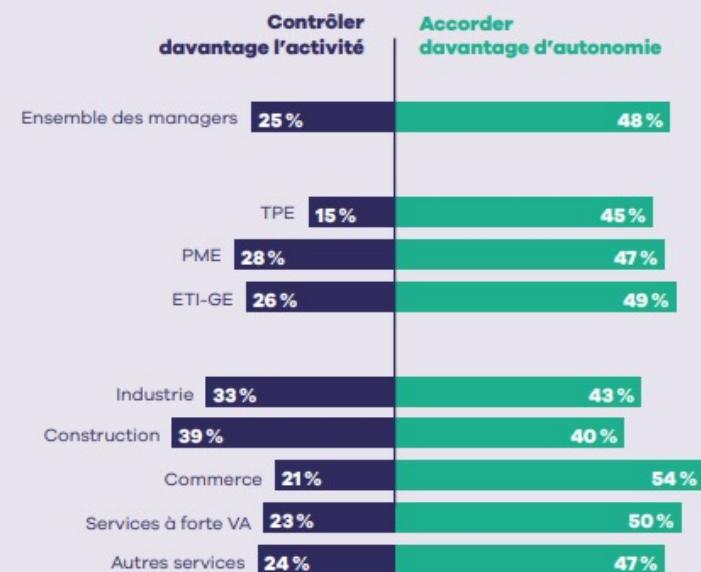
On peut vite se déconnecter, ne plus se voir, ça devient impersonnel et c'est tout ce qu'on veut éviter.
Manager, Conseil, Grande entreprise

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

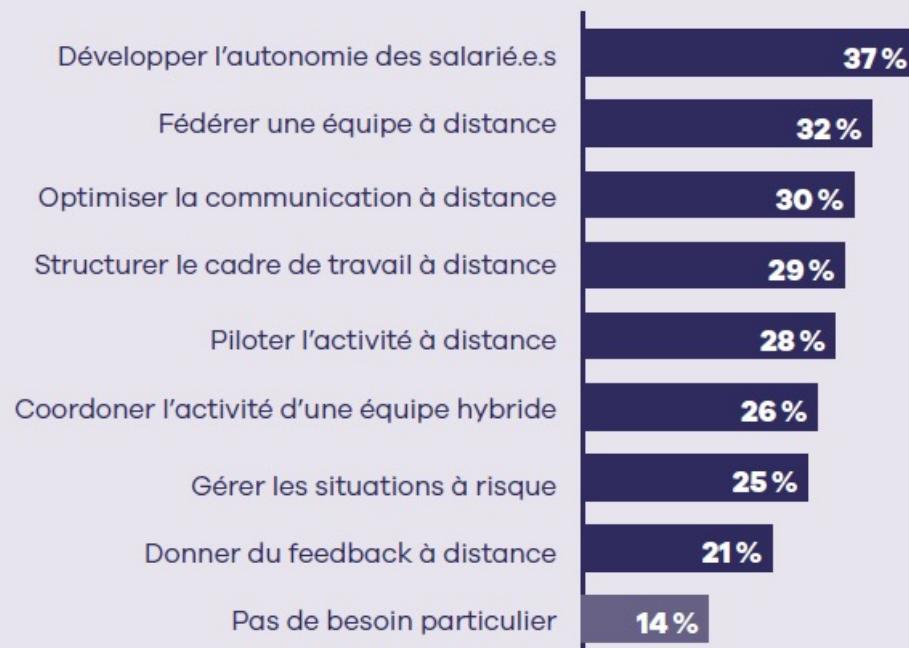
Les besoins des managers pour piloter en mode hybride

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

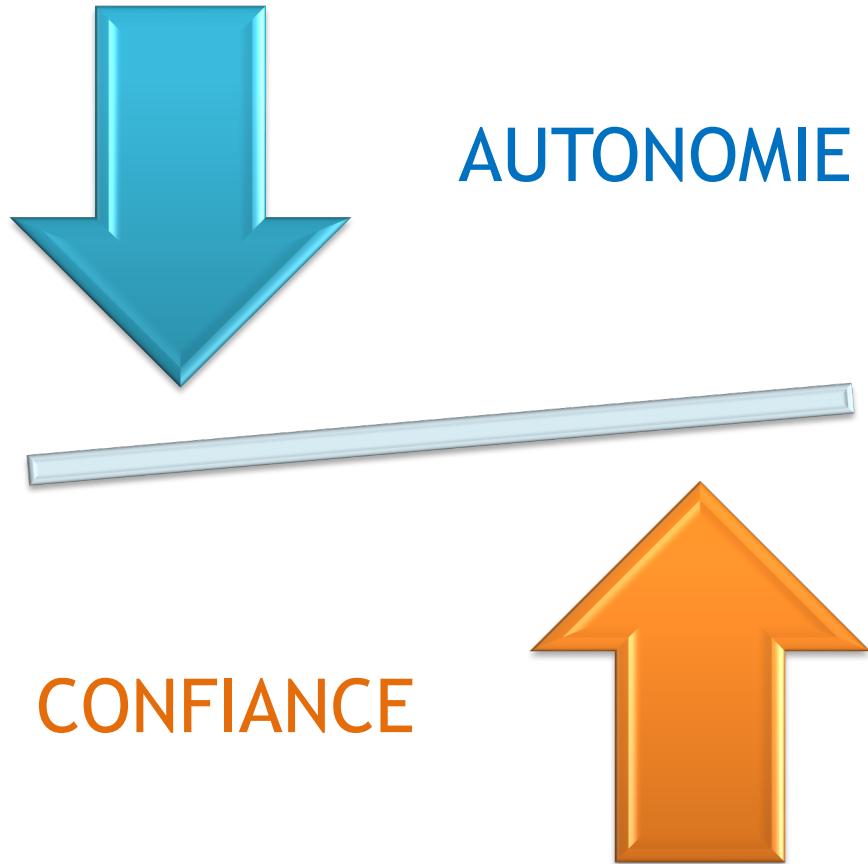
Formations dont les cadres managers aimeraient bénéficier pour développer leurs compétences en matière de management à distance



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.

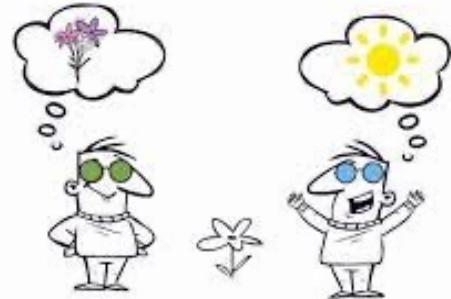
Dans une économie où l'**innovation** et la **créativité** sont de plus en plus centrales, le manager ne peut plus simplement s'appuyer sur des mécanismes d'incitation ou de discipline. Il doit désormais connaître les **dynamiques collectives** qui permettent à chacun d'exprimer son potentiel.

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

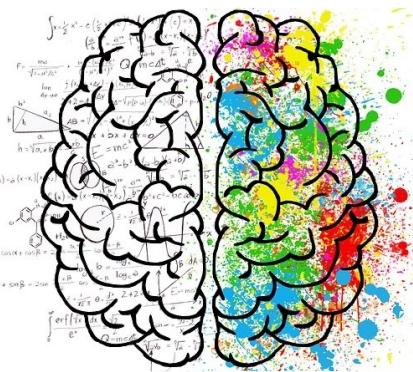


La peur de perdre le contrôle, du pouvoir



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

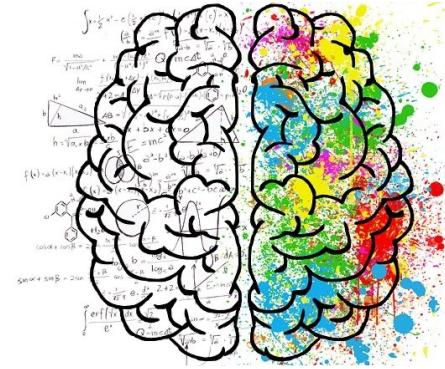
Les 4 missions du manager d'équipes hybrides



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



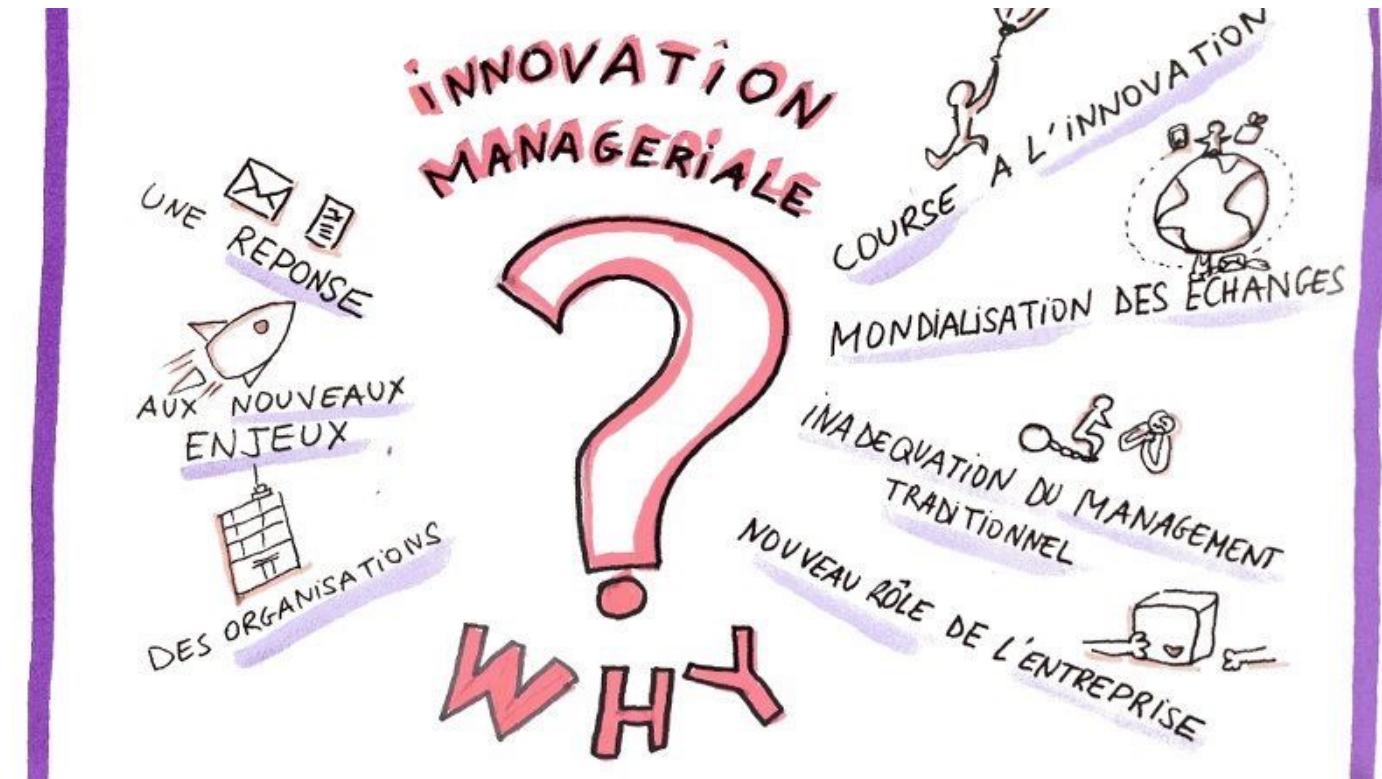
Maintenir le collectif, l'engagement et le sentiment d'appartenance pour préserver la cohésion

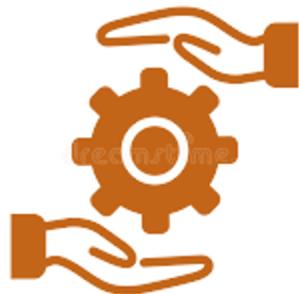
La logique de coopération : une ressource pour (re)penser le travail ?

- 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.innovationmanageriale.com/les-plus-populaires/definition-de-linnovation-manageriale/>

JDN CLOUD MOBILITÉS SEO RETAIL IA ADTECH FINTECH

Home > Management > RH

Les pratiques managériales les plus innovantes du monde



Chronique de Francis Boyer
Innovation managériale

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.

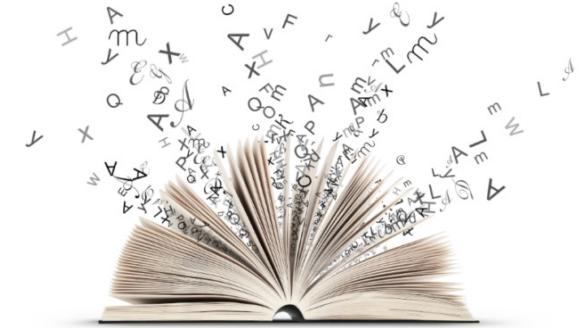
Au sein de **Leroy Merlin**, les salariés contribuent à l'élaboration de la stratégie par le biais de nombreuses rencontres intégrées dans une démarche intitulée "Vision".



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).

Pour approfondir le sujet



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>

Futur du travail - 7 mutations à anticiper (Manageris)

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

Nourrir la confiance (Manageris)

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

Quand le travail à distance réinterroge le travail (ESCP Europe)

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

Multimodalités de travail et management visuel (Signos)

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

QUESTION?

Manager et piloter à l'ère du travail hybride



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