



MARTIN RICHER
MANAGEMENT & RSE
management-rse.com/

Martin Richer a créé le cabinet de conseil Management & RSE pour aider les entreprises à intégrer une approche proactive de la RSE, avec « plus de RSE dans leur business et plus de business dans leur RSE ».

TRAVAIL HYBRIDE : OÙ EN SONT LES MANAGERS ?

À la suite de la crise sanitaire, le travail hybride s'est imposé, qui articule le présentiel et le distanciel. Mais comment les managers, fortement bousculés par son extension, se sont-ils adaptés ? Une enquête menée par CSA pour la mutuelle Malakoff Humanis – que je remercie de m'avoir offert l'accès à ses données (1 602 salariés, dont 590 managers du secteur privé) – permet d'y voir plus clair.

Le point clé : **36 % des managers ont revu leur façon de manager leur équipe** depuis qu'elle travaille en mode hybride. C'est à la fois alarmant – que font les autres 64 % ? – et encourageant, compte tenu du faible niveau d'accompagnement : 71 % des dirigeants n'ont pas prévu une formation des managers aux pratiques managériales adaptées...

Mais le plus intéressant est l'analyse des pratiques nouvellement mises en place par ces managers. Le premier changement, cité par 25 % d'entre eux,

consiste à « **mieux organiser la semaine de travail** en privilégiant l'échange lorsque les collaborateurs sont sur site et la concentration et le calme lorsqu'ils sont à distance ». On se trouve ici au cœur de la problématique du travail hybride, la recherche de la meilleure articulation entre les tâches qui conviennent le mieux respectivement au présentiel et au distanciel.

La deuxième innovation, pour 24 % d'entre eux, consiste à « **accepter qu'une partie de l'équipe ne travaille plus sur les horaires classiques de travail** ». Elle reflète la désynchronisation des membres de l'équipe, qui nécessite une réorganisation des processus de travail collectif.

Troisième évolution, également citée par 24 % des managers, la nécessité de « réunir à un rythme régulier toute l'équipe pour un **temps d'échange sur les objectifs et les projets** en cours ». C'est la contre-mesure au point précédent, qui permet de compenser la désynchronisation par des moments collectifs de partage réunissant

l'ensemble de l'équipe. On peut y rattacher une autre pratique managériale, citée par 18 % des managers, la nécessité de « **créer des rituels afin de favoriser la cohésion d'équipe** ».

Également citée par 24 % des managers, la « mise en place **des entretiens ou points d'avancement plus réguliers** avec chaque membre de l'équipe ». En effet, le travail hybride nécessite une rétroaction beaucoup plus fréquente que le traditionnel entretien annuel. On peut rapprocher de cette mesure un autre changement, cité par 17 % des managers, « **donner des objectifs avec des échéances plus courtes** ».

Un autre élément d'évolution important concerne **les réunions** : 22 % des managers indiquent qu'ils se sont engagés à « tenir des réunions plus courtes et plus productives ». Par ailleurs, 18 % d'entre eux ont commencé à « formaliser davantage les comptes-rendus de réunions ». C'est un effet très positif du travail à distance que d'avoir mis fin à la pratique bien française de la réunion

interminable, peu préparée, mal ciblée en termes de participants et peu conclusive en matière de décision et de suivi.

Ensuite, « la nécessité de **se concentrer sur les résultats et non plus sur les moyens** » est citée par 16 % des managers. C'est encore un effet positif du travail à distance que d'avoir fortement incité les managers qui ne le faisaient pas encore à remettre en cause leurs pratiques de délégation et de contrôle, d'appréhension du temps de travail et de juste régulation de la charge de travail au sein de l'équipe.

Enfin, dernière évolution citée également par 16 % des managers, la « mise en place de façon visible des **plages de disponibilité** pour l'équipe ». La désynchronisation et l'éclatement géographique ont incité beaucoup d'équipes à passer au calendrier partagé, ce qui a appris à la plupart d'entre elles que l'obstacle à cette transparence n'a rien de technologique mais tout du culturel et du social. Et vous, où en êtes-vous ? ♦

Pour aller plus loin : « **Le travail à distance est-il socialement responsable ? (suite et fin)** »
<https://management-rse.com/le-travail-a-distance-est-il-socialement-responsable-suite-et-fin/>