

Travail hybride et management : les enseignements des études Apec-Anact

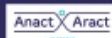


Télétravail des cadres : entreprises et managers à la recherche de nouveaux équilibres

En collaboration avec l'Anact

- **Le télétravail est encore peu encadré et recouvre une grande diversité de situations dans sa mise en œuvre**
 - La crise sanitaire a conduit une majorité d'entreprises à faire l'expérience du télétravail et entraîné une forte progression du nombre d'accords consacrés à ce thème.
 - Mais le télétravail est encore loin d'être monnaie courante dans les TPE-PME et la pratique reste peu encadrée.
 - Le bilan du télétravail dressé par les entreprises est dans l'ensemble positif sans qu'elles envisagent pour autant de remettre en cause la prééminence du présentiel.
- **En favorisant l'émergence d'un modèle hybride, le télétravail a bousculé les repères des managers et contribue à transformer leurs pratiques**
 - Le développement du travail hybride a mis les managers en difficulté en bousculant leurs repères et la visibilité dont ils disposent sur l'activité de leur équipe.
 - Pour s'adapter, les managers ont dû réviser leurs pratiques, en jouant sur le curseur autonomie/contrôle mais également en renforçant la fréquence des échanges.
 - Ces ajustements ont généré une surcharge de travail qui n'empêche pas les managers de rester favorables au télétravail de leur équipe, à certaines conditions.
- **Son impact sur la gestion des ressources humaines reste limité aux grandes entreprises**
 - Les entreprises se sont adaptées au télétravail sans y voir l'émergence d'un nouveau paradigme nécessitant une refonte des pratiques RH.
 - Rares sont aujourd'hui les entreprises à penser le télétravail en termes de compétences et à proposer des formations au management à distance.
 - Si la part des offres d'emploi cadre mentionnant la possibilité de télétravailler progresse, les entreprises préfèrent aborder le sujet en entretien.

Janvier 2022



Les intervenants

Amandine BRUGIERE

Responsable du département
Etudes Capitalisation Prospective
(ECP)

Anact - Lyon

a.brugiere@anact.fr



Emmanuel KAHN

Responsable du pôle Etudes
Direction des Données et Etudes

Apec - Paris

emmanuel.kahn@apec.fr



Béatrice SARAZIN

Chargée de mission
Dépt Capitalisation et
Développement des
Connaissances (CDC)

Anact - Lyon

b.sarazin@anact.fr



Méthodologie



36 **entretiens** avec des responsables RH et des cadres managers



Deux enquêtes en septembre 2021

1. Enquête auprès de 1 000 entreprises ayant au moins un cadre dans leurs effectifs
2. Enquête auprès de 800 cadres managers



Entretiens exploratoires

3 responsables RH :

Mélanie Coupé BREGER,
Elodie Reyssac, COMDATA
Camille Lixon, DEJAMOBILE

1 cadre Manager

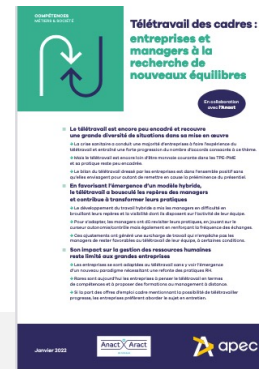
Nathalie LE GALLO

Entreprises s'adressant aux Aracts PDL, Nouvelle Aquitaine et Normandie durant la crise sanitaire avec un suivi en 2020 et 2021

Entretiens réalisés entre septembre et décembre 2021 + éléments issus de groupes de travail animés par les CM Aracts)

1. Des pratiques variables, qui commencent à se formaliser

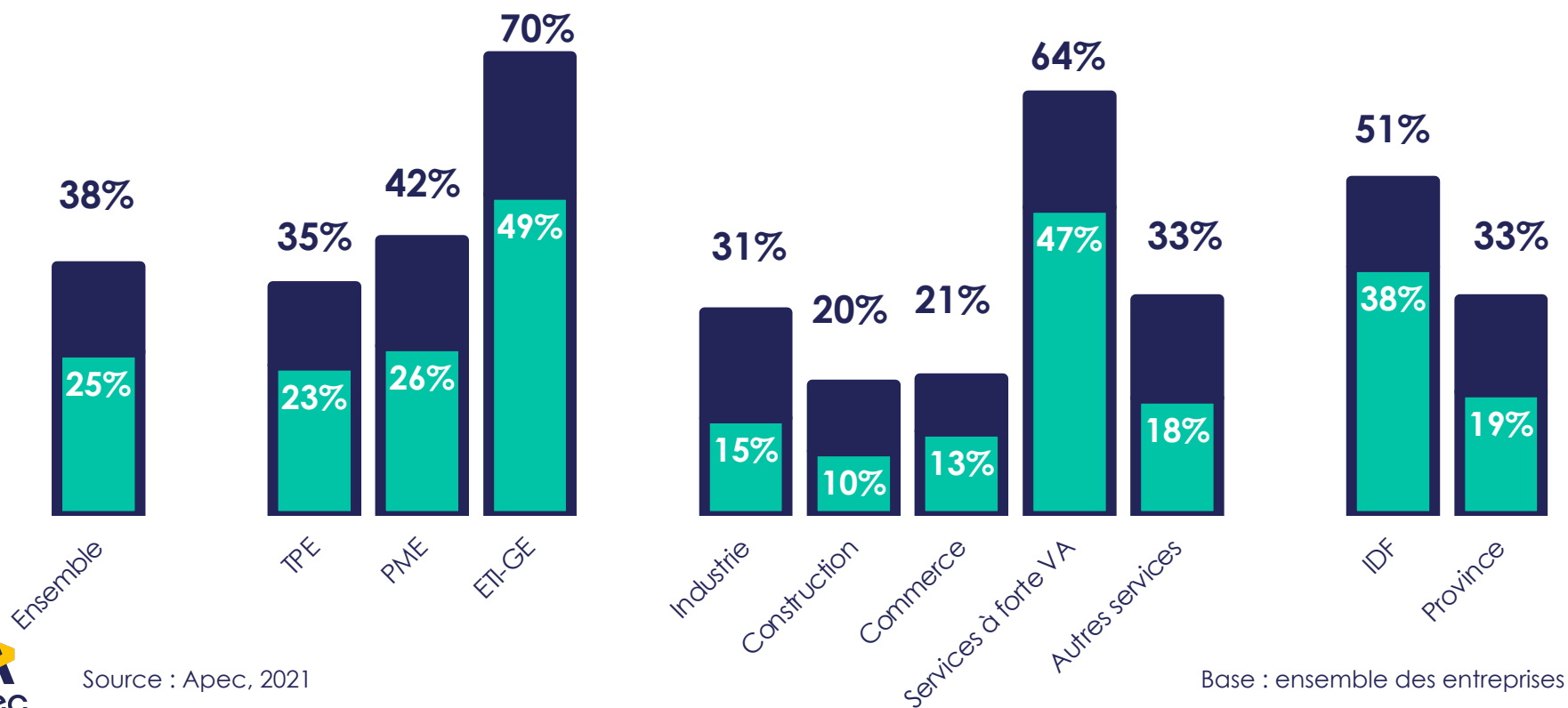
En septembre 2021, le télétravail était loin de concerner toutes les entreprises



Part des entreprises autorisant le télétravail en septembre 2021

● Télétravail occasionnel ou régulier

● Télétravail régulier

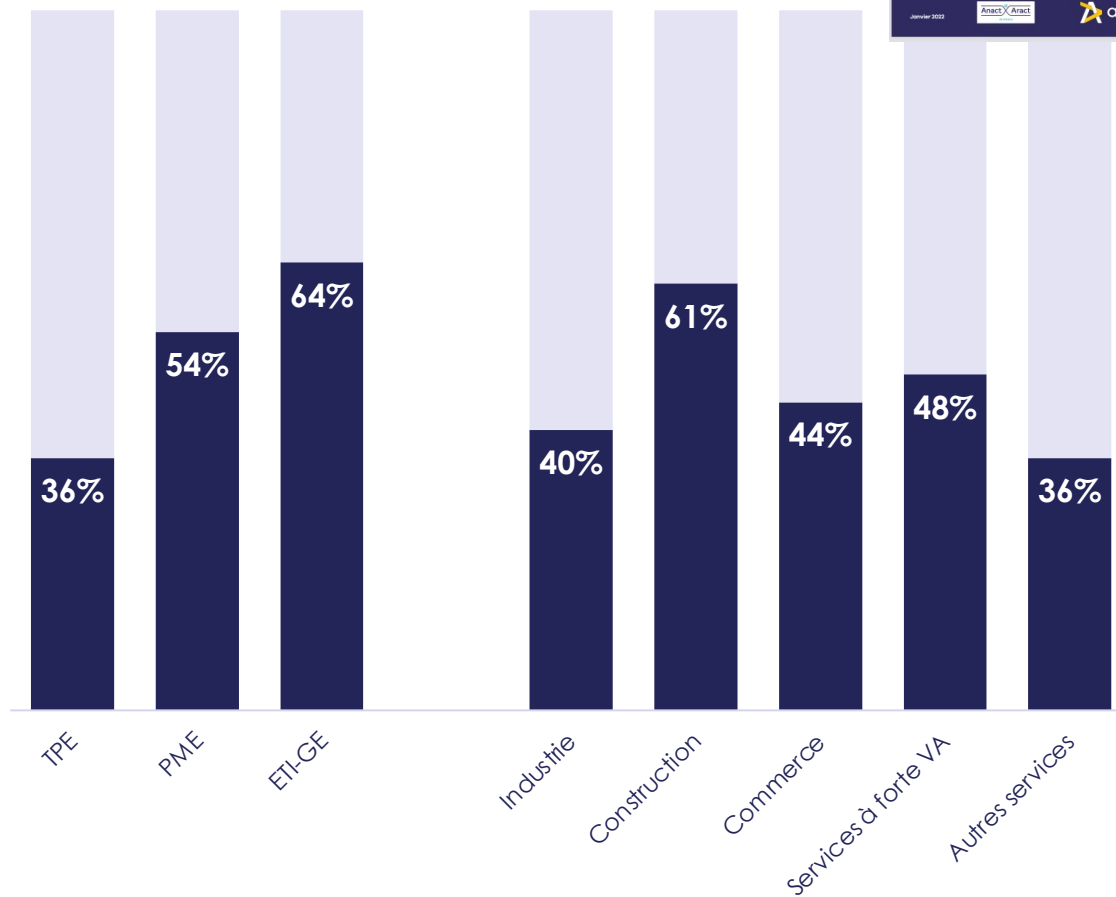
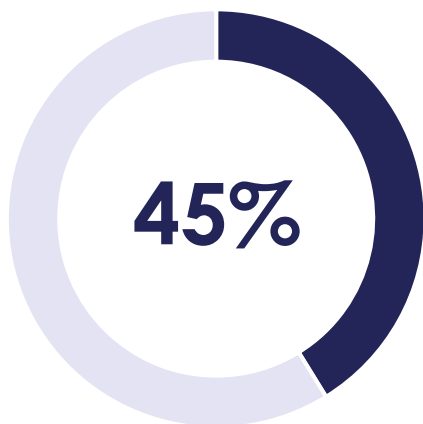


Source : Apec, 2021

Base : ensemble des entreprises

Lorsqu'il est pratiqué, le télétravail reste peu formalisé

Au sein de votre entreprise, le télétravail est-il encadré par des règles ou des procédures ?



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

Le télétravail est encore peu encadré et recouvre une grande diversité de situations dans sa mise en œuvre
 C'est un paradoxe : malgré une visibilité accrue, le télétravail des cadres reste peu encadré et recouvre une grande diversité de situations. Les entreprises ont des pratiques très variées et les managers ont des attentes très différentes. Il est donc essentiel de définir des règles claires et de les faire connaître à tous les acteurs concernés.

En favorisant l'émergence d'un modèle hybride, le télétravail a bouleversé les règles des managers et contribue à transformer leurs pratiques
 Le télétravail a bouleversé les règles des managers et contribue à transformer leurs pratiques. Les managers doivent donc adapter leur gestion et leur communication à ce nouveau mode de travail. Cela implique de passer d'une logique de contrôle à une logique de confiance et de responsabilisation.

Quelle impact sur la gestion des ressources humaines dans les grandes entreprises
 Le télétravail a un impact significatif sur la gestion des ressources humaines dans les grandes entreprises. Cela implique de repenser les processus de recrutement, de formation et de développement des compétences. Il est également essentiel de veiller à l'équilibre entre le télétravail et le présentiel, et de favoriser la collaboration et l'innovation.

Janvier 2022 | Anact | Apec

Nos 3 entreprises ont formalisé le cadre du travail à distance et en présentiel



Formaliser les règles de télétravail et de travail sur site

Avant la mise en place de la charte, les salariés de Dejamobile ne pratiquaient pas ou peu de télétravail. Les collaborateurs pouvaient en bénéficier de façon partielle pour convenance personnelle. A l'issue de la période de télétravail « subi » du printemps 2020, l'entreprise lance un premier retour d'expérience (REX) sur le vécu de cette période sur le mode de la co-construction avec les salariés. Elle initie des sondages anonymes et des « groupes de parole » qui permettent la remontée : de certaines situations difficiles (sentiment d'isolement de certains collaborateurs, diminution voire disparition des échanges informels, baisse de motivation) ; parfois des critiques tant de la part des collaborateurs que des responsables techniques ; mais aussi des opportunités d'amélioration des modes de collaboration. Elle élabore une charte ouvrant la possibilité de télétravail en affichant une finalité de présence au bureau, qui constitue le fil rouge de cette charte. La présence s'organise autour de trois approches : la « présence projet » le lundi ; la « journée entreprise » le jeudi ; et une approche « managériale » laissant une latitude aux responsables d'organiser des temps de présence avec leurs équipes environ deux journées par mois.

Encadré fil rouge / cas



Cf rapport sur les accords télétravail sur www.anact.fr : Installer le télétravail dans la durée ? Analyse d'accord télétravail et recommandations pour l'action

Nos 3 entreprises ont formalisé le cadre du travail à distance et en présentiel



Formaliser les règles de télétravail et de travail sur site

Avant la mise en place de la charte, les salariés de Dejamobile ne pratiquaient pas ou peu de télétravail. Les collaborateurs pouvaient en bénéficier de façon partielle pour convenance personnelle. A l'issue de la période de télétravail « subi » du printemps 2020, l'entreprise lance un premier retour d'expérience (REX) sur le vécu de cette période sur le mode de la co-construction avec les salariés. Elle initie des sondages anonymes et des « groupes de parole » qui permettent la remontée : de certaines situations difficiles (sentiment d'isolement de certains collaborateurs, diminution voire disparition des échanges informels, baisse de motivation) ; parfois des critiques tant de la part des collaborateurs que des responsables techniques ; mais aussi des opportunités d'amélioration des modes de collaboration. Elle élabore une charte ouvrant la possibilité de télétravail en affichant une finalité de présence au bureau, qui constitue le fil rouge de cette charte. La présence s'organise autour de trois approches : la « présence projet » le lundi ; la « journée entreprise » le jeudi ; et une approche « managériale » laissant une latitude aux responsables d'organiser des temps de présence avec leurs équipes environ deux journées par mois.

Encadré fil rouge / cas



Cf rapport sur les accords télétravail sur www.anact.fr : Installer le télétravail dans la durée ? Analyse d'accord télétravail et recommandations pour l'action



Nos 3 entreprises ont veillé
à **conserver des jours en
présentiel**

Déjamobile, finetech : « La
présence s'organise autour de 3
approches : la présence
« projet » le lundi, la présence
« entreprise » le jeudi et
l'approche managériale laissant
aux managers la latitude pour
organiser des temps de présence
avec leurs équipes environ deux
journées par mois »

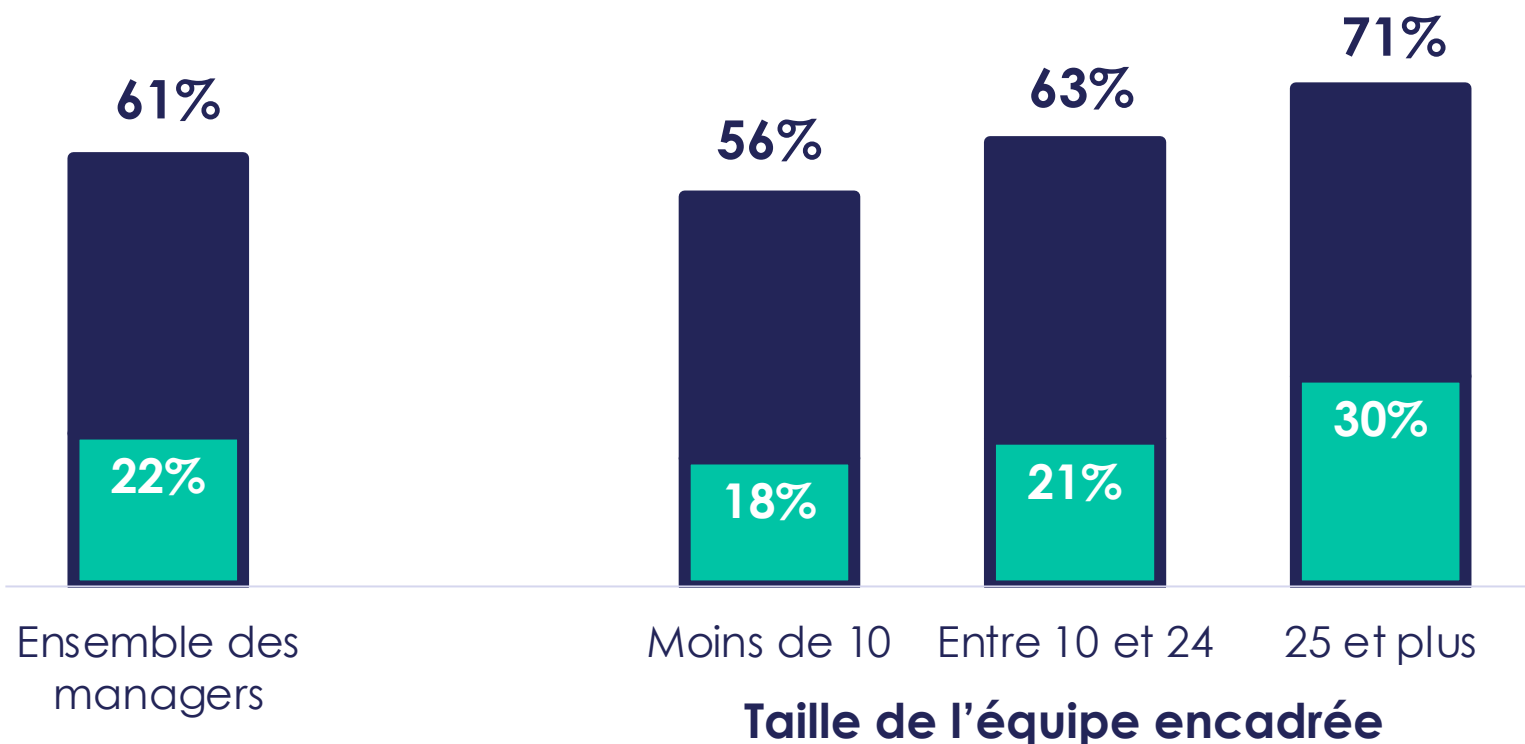
2. Bousculés par le télétravail, les managers commencent à transformer leurs pratiques

Le management hybride **génère des difficultés** pour la majorité des managers

Part des cadres managers pour lesquels le fait de manager une équipe dont tous les membres ne sont pas présents sur site au même moment est :

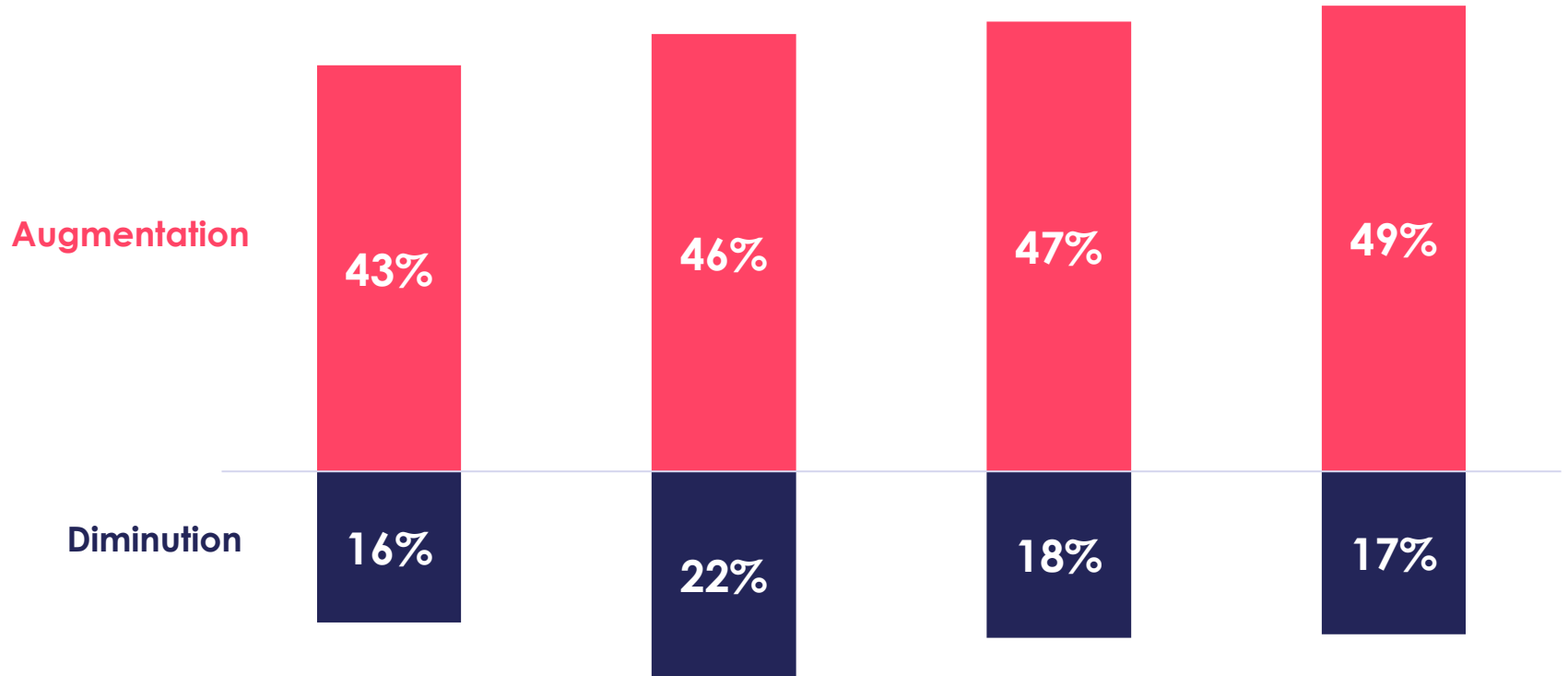
● Une source de difficultés

● Dont « très importante »



Le télétravail a pesé lourd sur les épaules des managers à bien des égards

Perception par les managers de l'impact du télétravail de leur équipe sur le temps qu'ils consacrent à :



La gestion RH et administrative

L'animation de l'équipe

Le suivi individuel

La coordination de l'activité

Base : cadres managers encadrant des télétravailleurs

Source : Apec, 2021

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

Le télétravail est encore peu ancré et recoupe une grande diversité de situations dans sa mise en œuvre.

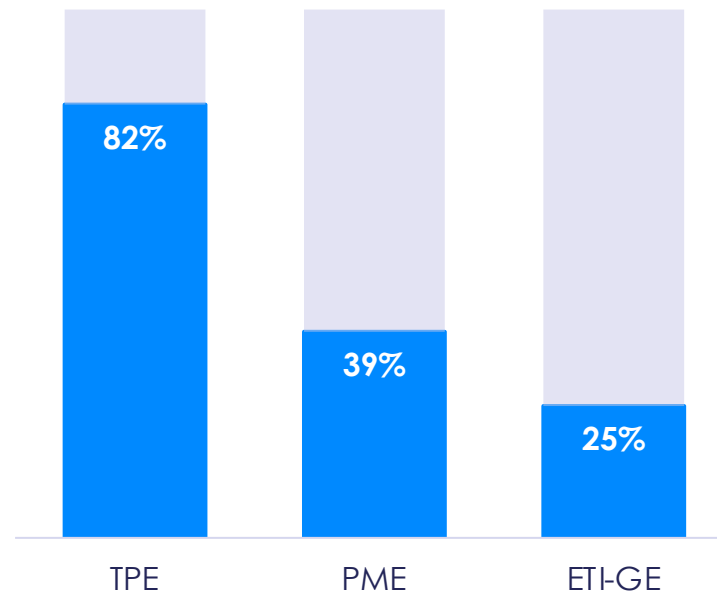
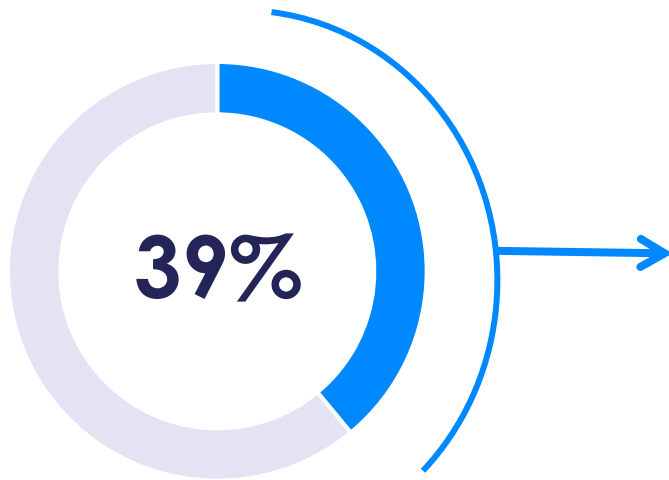
En favorisant l'émergence d'un modèle hybride, le télétravail a bouleversé les règles des managers et contribue à transformer leurs pratiques.

Fortement axé sur la gestion des ressources humaines, reste limité aux grandes entreprises.

Janvier 2021 | Anact | Apec

D'autant qu'ils sont nombreux à ne pas avoir de directives claires pour organiser le télétravail

Part des managers n'ayant pas de directives claires de leur hiérarchie ou des RH pour organiser le télétravail



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

Le télétravail est encore peu encadré et manque une grande diversité de situations dans les sites et équipes
A la crise sanitaire a succédé une exigence d'adaptation à l'école. L'organisation du télétravail est devenue un enjeu stratégique pour les entreprises. Cependant, la recherche de nouvelles solutions est encore en cours. Les entreprises ont besoin de directives claires de leur hiérarchie ou des RH pour organiser le télétravail.

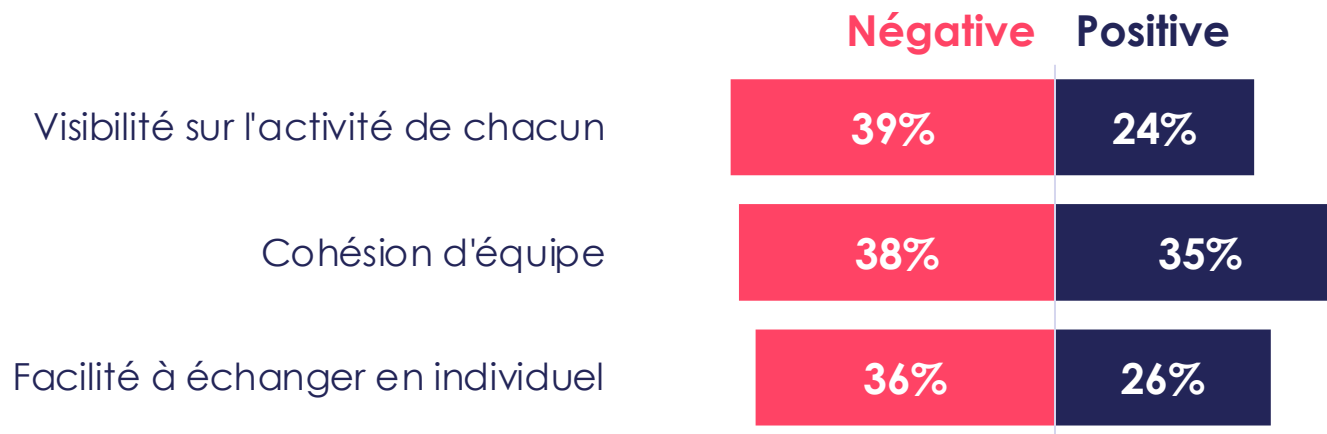
En favorisant l'émergence d'un modèle hybride, le télétravail a bouleversé les règles des managers et contribue à transformer leurs pratiques
Le développement du télétravail a entraîné une transformation profonde de l'organisation du travail. Les managers ont dû adapter leurs pratiques et leurs outils de travail. Le télétravail a favorisé l'émergence d'un modèle hybride, combinant le présentiel et le télétravail.

Sanctionner sur la gestion des ressources humaines reste limité aux grandes entreprises
Les entreprises ont mis en place des outils de gestion des ressources humaines pour accompagner le télétravail. Cependant, la sanction sur la gestion des ressources humaines reste limitée aux grandes entreprises.

Janvier 2021 | Apec / Aract | apec

Au delà des difficultés, le télétravail a bousculé les repères sur **de nombreux aspects du management**

Perception par les managers de l'**impact du télétravail** sur la gestion de leur équipe





Grâce à nos 3 photographies d'entreprises, nous tirons **2 points de vigilance** :

- Réguler **la charge de travail et les coopérations**
- Donner des **marges de manœuvre au management** pour assurer **l'équité de traitement**

Chez Bréger : «*la régulation de la charge de travail et de l'équité entre chacun n'est pas facile à gérer quand les personnels sont à distance* » reconnaît Nathalie Le Gallo

Chez Comdata : «*Certains managers mettent en place des point d'équipe quotidiens en début de journée. Ils n'existaient pas auparavant* ».

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...

Contrôler davantage l'activité **Accorder davantage d'autonomie**

Ensemble des managers

25%

48%

TPE

15%

45%

PME

28%

47%

ETI-GE

26%

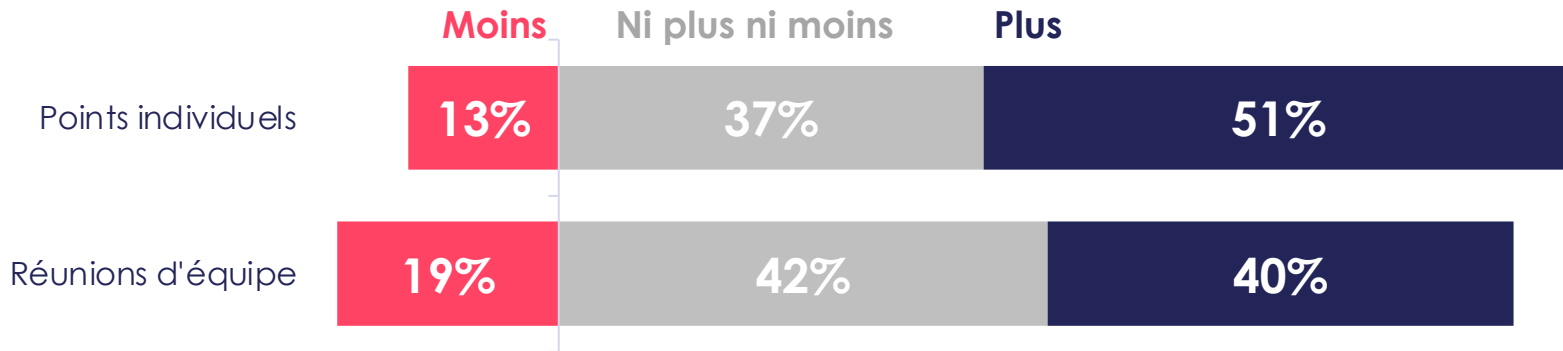
49%



Les managers ont cherché à combler la distance en multipliant les interactions avec leur équipe



Impact du télétravail sur la fréquence des échanges au sein de l'équipe



Grâce à nos 3 entreprises, encore 2 points de vigilance :

- **Jouer sur le curseur** « confiance, autonomie, contrôle »

Chez Déjamobile : « D'un point de vue managérial, on a davantage fait confiance et laissé les choses s'organiser avec plus d'autonomie. Et pour certains responsables, cela a parfois bousculé leurs repères »
Camille Lixon

- **Repositionner le management** si nécessaire

Chez Bréger : Managers en soutien opérationnel (déchargement des camions, dispatching des factures...) et besoin de retrouver une place plus équilibrée entre management opérationnel et management stratégique.





Nos 3 entreprises renseignent encore 1 point de vigilance :

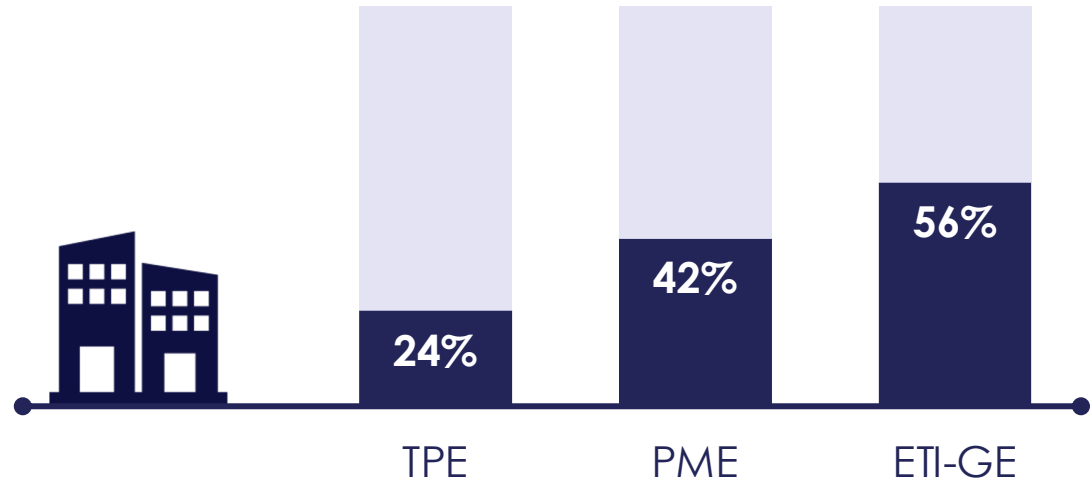
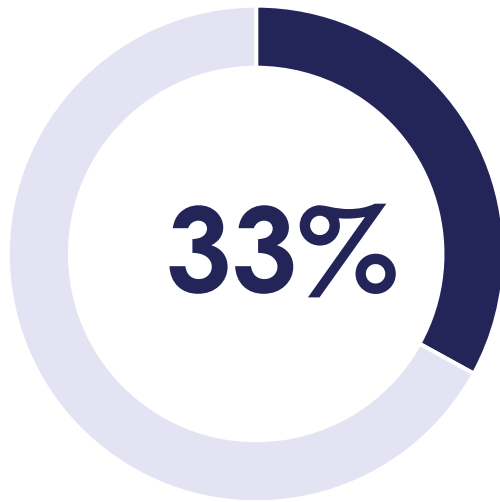
Former le management : nécessaire mais pas suffisant pour une reconfiguration managériale

Chez Bréger, c'est une formation en elearning sur le management à distance qui est proposée dès le printemps 2020. Formation en prémisses à une réflexion plus large sur l'organisation mixant présence et distance.

Et pour demain ?

Un bilan du télétravail reste à faire dans la plupart des entreprises...

Part des entreprises ayant réalisé un bilan du télétravail (atouts, limites, besoins...) avec les managers ou avec les représentants du personnel

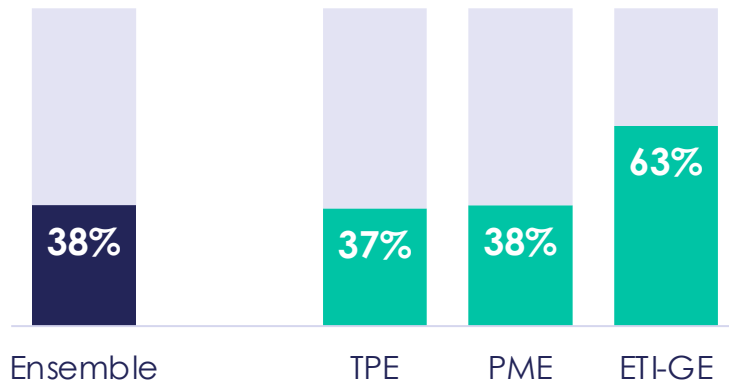


Notamment sur la dimension RH, pour laquelle les défis posés par le télétravail sont encore sous-estimés

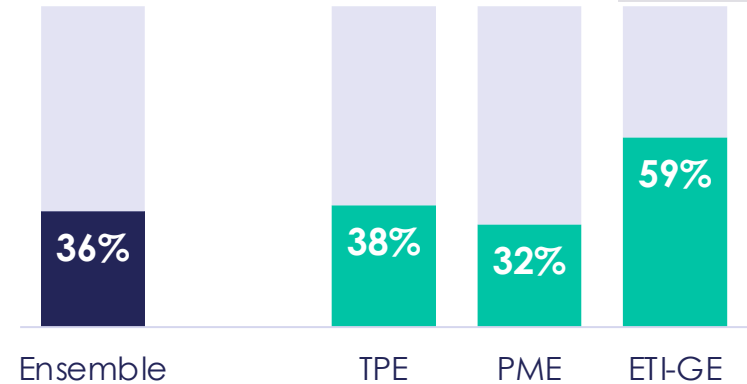
Part des entreprises pour lesquelles le télétravail soulève de nouveaux défis RH en matière de...



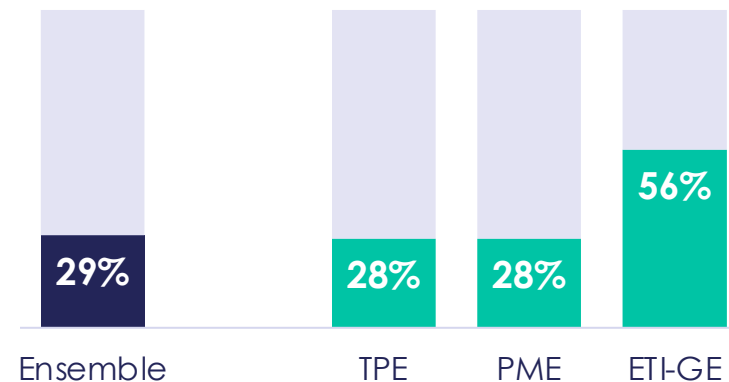
Relations sociales



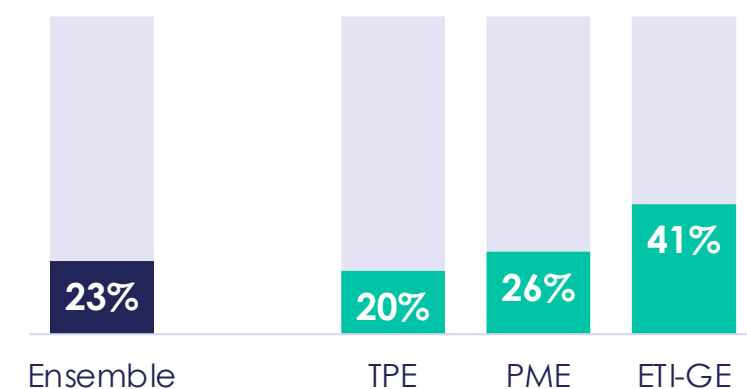
Pilotage du temps de travail



Développement des compétences



Recrutement

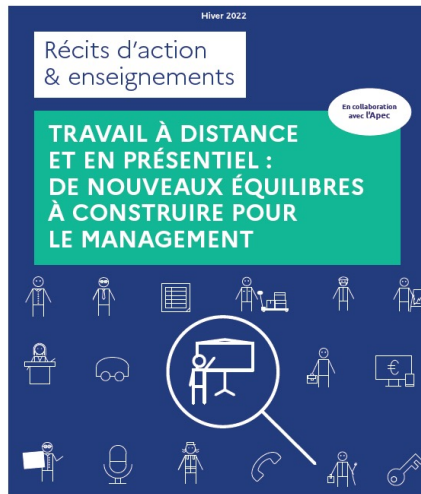


Nos 3 entreprises nous montrent la voie 1 point de vigilance :



Elles ont réalisé des retours d'expérience (REX) :

Dès le printemps 2020 chez Comdata et Bréger avec des groupes de travail et des espaces de discussion. Déjamobile réalise un sondage.



Dernier point de vigilance :

Expérimenter de nouvelles organisations
du travail et les ajuster

COMPÉTENCES
MÉTIER & SOCIÉTÉ



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

En collaboration
avec l'Anact

- Le télétravail est encore peu encadré et recouvre une grande diversité de situations dans sa mise en œuvre**
 - La crise sanitaire a conduit une majorité d'entreprises à faire l'expérience du télétravail et entraîné une forte progression du nombre d'accords consacrés à ce thème.
 - Mais le télétravail est encore loin d'être monnaie courante dans les TPE-PME et sa pratique reste peu encadrée.
 - Le bilan du télétravail dressé par les entreprises est dans l'ensemble positif sans qu'elles envisagent pour autant de remettre en cause la prééminence du présentiel.
- En favorisant l'émergence d'un modèle hybride, le télétravail a bousculé les repères des managers et contribue à transformer leurs pratiques**
 - Le développement du travail hybride a mis les managers en difficulté en brouillant leurs repères et la viabilité dont ils disposent sur l'activité de leur équipe.
 - Pour s'adapter, les managers ont dû revisiter leurs pratiques, en jouant sur le curseur autonomie/contrôle mais également en renforçant la fréquence des échanges.
 - Ces ajustements ont généré une surcharge de travail qui n'empêche pas les managers de rester favorables au télétravail de leur équipe, à certaines conditions.
- Son impact sur la gestion des ressources humaines reste limité aux grandes entreprises**
 - Les entreprises se sont adaptées au télétravail sans y voir l'émergence d'un nouveau paradigme nécessitant une refonte des pratiques RH.
 - Rares sont aujourd'hui les entreprises à penser le télétravail en termes de compétences et à proposer des formations au management à distance.
 - Si la part des offres d'emploi cadre mentionnant la possibilité de télétravailler progresse, les entreprises préfèrent aborder le sujet en entretien.

Janvier 2022




[>> www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr)
Toutes nos études



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

Anact Aract
LE RÉSEAU

Hiver 2022

Récits d'action
& enseignements

En collaboration
avec l'Apec

TRAVAIL À DISTANCE ET EN PRÉSENTIEL : DE NOUVEUX ÉQUILIBRES À CONSTRUIRE POUR LE MANAGEMENT



apec
DANS LE CIEL
À VOTRE NIVEAU

[>> www.anact.fr/centre-de-ressources](http://www.anact.fr/centre-de-ressources)