

20 mars 2025

préface de Jean Castex
ancien Premier Ministre et PDG de la RATP

Travail virtuel, Manager réel

5 ans après le confinement
Comment les managers vivent le travail hybride ?

Jean-Baptiste Barfety



PRÉFACE

Dès lors qu'il s'y prête matériellement, le travail ne se conçoit plus sans le télétravail.

Il y a cinq ans, la crise du COVID et l'arrivée d'outils de visioconférence simples, peu coûteux et mobiles, a fait exploser la communication à distance. Pendant le Covid, ces outils ont permis le maintien de liens salvateurs dans une période de grand isolement. Depuis, cette façon de travailler s'est imposée partout, dans les entreprises, les services publics, jusque dans les sphères familiale et amicale. Une nouvelle norme s'est donc progressivement créée, largement plébiscitée, sans que nous ayons une évaluation précise de son impact. C'est d'autant plus nécessaire que se profile maintenant la question du travail hybride, qui doit coordonner le travail présentiel et le travail distanciel.

L'heure n'est plus au débat entre les « pour » et les « contre » mais à la prise en compte des implications concrètes du télétravail pour l'organisation, le management et peut-être aussi et surtout les conséquences sur l'engagement et la nature des liens qui fabriquent l'appartenance des personnes aux organisations. C'est là le principal apport de cette étude originale. Il était urgent de mettre des mots sur le travail hybride généralisé, pour en envisager les conséquences directes et indirectes sur les télétravailleurs, leurs collègues, leurs managers et leurs employeurs.

Quand le bureau ne rassemble plus physiquement, ce sont les managers qui tissent les liens entre les collaborateurs pour qu'ils continuent à « faire équipe », à distance.

Et force est de constater que l'on demande toujours plus à ces champions du « grand écart » : tout à la fois leaders attentionnés et à l'écoute, accélérateurs de la performance, intrapreneurs, libérateurs de l'énergie et de la créativité de leurs équipes, transformateurs internes, relais loyaux de la stratégie et des décisions hiérarchiques,

chevilles ouvrières du sens au travail, fabricants du ferment de la culture d'entreprise... Assumer toutes ces responsabilités - déjà complexes en étant au centre d'une équipe physiquement présente - peut devenir une mission délicate lorsque le contact humain se fait en partie à travers la machine.

Il revient donc aux entreprises de questionner leurs organisations et leurs politiques pour soutenir les managers. Comment cultiver la confiance et l'autonomie à distance ? Est-ce possible, opportun, souhaitable à chaque niveau de l'organisation, pour tous les métiers ? Comment maintenir le niveau de performance ? Comment arriver à détecter quand quelqu'un ne va pas bien sans l'avoir en face de soi ? Comment ne pas verser dans une formalisation à outrance ? Quels nouveaux modes de dialogue peut-on instaurer ? Quelles nouvelles compétences pour le manager doit-on développer dans ce nouveau cadre ? Et comment préserver l'unité du corps social quand certains sont exclus de la possibilité de télétravailler ?

Sur le fondement de témoignages de managers, le rapport analyse ces nouveaux modes de travail, apporte des réponses à ces questions et ouvre des pistes de réflexion pour soutenir chaque manager de proximité à s'adapter aux nouveaux contours du travail et à en faire une opportunité.

En cela, cette étude était absolument nécessaire. Je tiens à en remercier chaleureusement son auteur, Jean-Baptiste Barfety. A nous maintenant, la coalition d'entreprises qu'il a su rassembler avec beaucoup d'énergie, de passer aux actes pour inventer un futur du travail hybride performant et désirable au sein de nos collectifs !

Jean Castex, ancien Premier Ministre, PDG de la RATP

CADRAGE



On peut tout acquérir dans la solitude, hormis du caractère.

Stendhal, De l'amour



Le travail hybride, combinant travail à distance et présence au bureau, a profondément transformé l'environnement professionnel d'environ un tiers de la population active. Cette nouvelle réalité offre de la flexibilité aux collaborateurs mais un défi supplémentaire pour les managers. Les managers ont été très exposés lors de cette transformation

Nous avons voulu interroger à la fois leur point de vue sur cette matière encore soumise à leur vigilance et sur les évolutions du sens de leur travail de manager.

L'importance de cette transformation est soulignée par les attentes fortes des cadres en matière de télétravail. Un retour en arrière sur ce sujet serait mal vécu : 7 cadres sur 10 seraient mécontents si leur entreprise diminuait le nombre de jours de télétravail autorisés. Plus frappant encore, 45% démissionneraient de leur entreprise si le télétravail était supprimé et ils seraient 57% à le faire parmi les cadres de moins de 35 ans.

Cette position très favorable sur le télétravail étant actée, la présente étude ne développe pas les aspects positifs du travail hybride. On peut faire l'hypothèse de l'entrée dans une phase de maturité sur le sujet, où l'analyse ne porte plus sur le pour et le contre ou sur le nombre de jours télétravaillés, mais sur les conséquences organisationnelles et managériales. Cette approche permet de se concentrer sur les défis concrets auxquels sont confrontés les managers dans ce nouveau contexte.

Comment maintenir et renforcer le sens au travail dans un environnement hybride, tout en s'adaptant à l'évolution de leur propre rôle ? Cette étude explore les multiples facettes de ce défi, en s'appuyant sur des témoignages de managers et des recherches académiques. Elle analyse notamment l'impact du travail à distance sur la cohésion d'équipe, la communication, et la capacité des managers à détecter les signaux faibles. Au-delà du constat, elle propose des pistes pour adapter les pratiques managériales.

Méthodologie

POUR CETTE ÉTUDE, OUTRE LA REVUE DE LITTÉRATURE,
NOUS AVONS CONSULTÉ

5 focus groups

réunissant à chaque fois des managers
de 3 entreprises différentes

64 managers

ont partagé leur expérience et leur ressenti

40 verbatims

issus de ces échanges

3 groupes

de travail de responsables RH

SOMMAIRE

6	Chapitre 1.
	<i>Le Labrador ou les paradoxes du télétravail</i>
7	1.1 L'effet Méduse : pétrification du travail hybride
7	• Du spontané au planifié : la bureaucratisation du télétravail
8	• Le «méta-travail», nouveau défi pour les télétravailleurs
8	• Dans le tunnel : saturation et perte de repères sensoriels
9	• Des réunions plus courtes... mais plus de réunions
9	• En visio, moins d'engagement donc plus de multitasking
10	1.2 Hyperconnectés mais isolés : le paradoxe du brouillard
10	• Ubu manager : la comédie de l'isolement collectif
11	• Les jeunes salariés comme révélateurs du changement
11	• L'hypertemps a remplacé le présentéisme
12	• Le bureau ne suffit plus : repenser l'espace et le temps du travail
12	1.3. Culture d'entreprise 2.0 : réinventer le collectif à distance
12	• Fausse ubiquité, fausse intégration ?
13	• Une nouvelle tour de babel : plus de "points", moins de lien
13	• Hikikomori au travail : l'isolement devenu la norme ?
14	• L'entreprise au défi de l'isolement généralisé
14	• Le puzzle du travail hybride : mettre chaque tâche au bon endroit
15	1.4 Le paradoxe du labrador : entre confort et vigilance
15	• Un arbitrage complexe entre sens et bien-être
17	• Pour une alchimie du travail sur site, catalyser les interactions
18	• Le travail hybride, vigilance permanents
19	Chapitre 2.
	<i>Le grand écart managérial : quand le sens devient un défi</i>
20	2.1 Le manager : dédoublement objectif et subjectif
21	• Le manager-équilibriste entre performance collective et bien-être individuel
21	• Le défi de l'instabilité : turnover et recrutement permanent
21	• La jeunesse sait ce qu'elle ne veut pas avant de savoir ce qu'elle veut (Cocteau)
21	• Le sens au travail dans son équipe, mais pour lui-même ?
22	• Le manager "ours" : dédoublement subjectif entre autorité et bienveillance
22	2.2 Cultiver la confiance et l'autonomie, au risque d'un effet dominos
22	• La construction de la confiance et du collectif : un tissage délicat
23	• Effet domino n°1 : la transparence dans les transformations
23	• L'effet domino n°2 : le poids des process décourage l'autonomie
24	• Pour un management en contexte hybride
25	REMERCIEMENT

CHAPITRE 1

Le Labrador ou les paradoxes du télétravail

- 1.1 L'effet Méduse : pétrification du travail hybride
- 1.2 Hyperconnectés mais isolés : le paradoxe du brouillard
- 1.3 Culture d'entreprise 2.0 : réinventer le collectif à distance
- 1.4 Le paradoxe du labrador : entre confort et vigilance

Chapitre 1

Le Labrador ou les paradoxes du télétravail

Pour exprimer les paradoxes de cette nouvelle organisation du travail, qui offre des libertés nouvelles tout en créant des défis inattendus pour les organisations, un manager a comparé le télétravail à ce chien affectueux mais parfois destructeur.

Le développement du travail hybride dans les entreprises a provoqué des changements profonds dans les organisations. Il a permis la continuité de l'activité pendant les confinements successifs et aurait, selon les études, des effets bénéfiques pour les salariés et les entreprises : hausse de la productivité dans certains secteurs², amélioration de la créativité³ et de la concentration au travail, meilleure efficacité des réunions ou encore désinhibition des salariés les plus discrets. Nous nous concentrons sur les paradoxes et les défis posés par cette nouvelle organisation du travail, qui sont moins explorés

La plupart des participants au focus group ont exprimé leur satisfaction vis-à-vis du travail hybride. Ils considèrent que les salariés jouent le jeu pour la plupart et que malgré la liberté offerte par ce nouveau fonctionnement, "on s'aperçoit que les gens n'abusent pas"⁴

1.1 L'effet Méduse : pétrification du travail hybride

Le travail hybride réduit le nombre d'interactions informelles entre collègues, ce qui les oblige à formaliser et caler des points dans les agendas pour chaque demande. Ce phénomène de bureaucratisation du télétravail, transforme en rendez-vous planifiés des échanges autrefois spontanés, par exemple entre deux réunions.

Un manager explique : "ça rend moins spontanés tous les échanges et ça institutionnalise. Avec des bilatérales et des points d'échange réguliers avec des créneaux fixés dans l'agenda pour pouvoir réussir à se parler". Un autre poursuit : "Quand les équipes sont là en présentiel, je chope plein d'infos comme ça à travers une discussion, un café et quand les gens sont en télétravail, on est obligé de provoquer des réunions pour avoir de la remontée d'infos. Et là on se retrouve avec un flux d'informations à absorber d'un coup, à digérer avec des tours de table en réunion qui n'en finissent pas".

¹ 36% des salariés français travaillent à distance occasionnellement ou régulièrement en février 2024 selon Statista ; 55% de la main-d'œuvre active travaille à distance au moins une journée par semaine selon JLL ; 41% des travailleurs français ont effectué du télétravail depuis leur domicile selon le baromètre du télétravail de Malakoff Humanis.

² Bloom et al, 2015 estiment que les effets du télétravail sur la productivité globale des facteurs dépassent 20% pour la firme étudiée (centre d'appels téléphoniques) et que cette estimation peut s'appliquer aux firmes françaises similaires ; voir aussi Pora, P. (2023). Telework and Productivity Three Years After the Start of the Pandemic. Economie et Statistique / Economics and Statistics, 539, 91-96 ; Criscuolo et al (2023) mettent en évidence que les dirigeants d'entreprise considèrent comme des bénéfices importants du télétravail à la fois une hausse de la productivité des salariés et un moindre coût de l'immobilier de bureau (résultats d'une enquête lancée par l'OCDE en octobre 2020 auprès des dirigeants d'entreprise et des salariés de 25 pays).

³ Dutcher (2012) explore le fait que les tâches créatives puissent être mieux réalisées en télétravail

⁴ Ce résultat est cohérent avec celui de l'étude APEC-ANACT (2022) : Télétravail des cadres : entreprises et managers à la recherche de nouveaux équilibres

Les managers témoignent d'un séquençage moins naturel des tâches : l'information ne remonte plus de façon informelle entre deux réunions et il faut donc systématiser des remontées d'information ; les temps individuels entre deux réunions sont de plus en plus concentrés dans l'agenda. Cela crée une plus grande compartimentation temporelle et fonctionnelle du travail et une moins grande fluidité.

> Le «méta-travail», nouveau défi pour les télétravailleurs

Le salarié réalise ses missions mais doit également déployer un effort pour les rendre visibles auprès de ses collègues. Cela se faisait plus facilement au bureau ou dans un espace de travail partagé. Cette charge de mise en lumière du travail effectué s'apparente à un "méta-travail" qui s'ajoute à la fiche de poste

Marc-Eric Bobillier-Chaumon, chercheur au Cnam, la définit comme la "tâche [qui] se fait instinctivement au bureau, par une conscience mutualisée de ce que font les autres : on entend un appel, on voit un dossier traité par un collègue. En revanche, à distance et au domicile, le télétravailleur n'a plus rien de cela. Il doit alors expliciter, verbaliser tout ce qu'il fait, ce qui peut accroître la charge psychique de ses tâches."⁵



Bureau traditionnel

Visibilité sans effort
grâce à des interactions
naturelles et une
conscience partagée.

VS



Télétravail

Nécessite un effort
délibéré et une
communication
pour assurer la visibilité
du travail



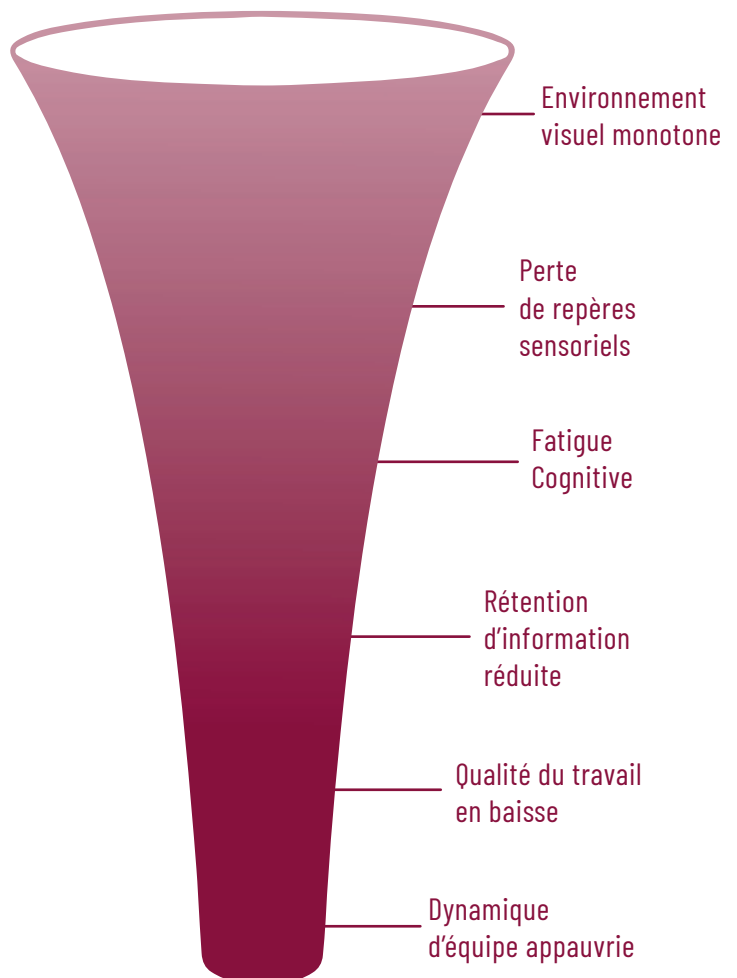
**J'ai beaucoup de mal à me souvenir
de quelle réunion ou de quel sujet on
a parlé, parce que je suis toujours
dans la même configuration, je suis
face à mon ordi.**



Dans le tunnel : saturation et perte de repères sensoriels

«Le débriefing informel laisse place au débriefing programmé. On arrive à une saturation de temps programmés, de temps où on doit sans arrêt expliquer, justifier, s'expliquer ou se justifier.»⁶

Dans le tunnel des visios :



⁵ Alexis Da Silva, "Ce que dit la science sur le télétravail : nombre de jours, productivité, bien-être...", L'Express, 09/05/2024

⁶ Erell Thevenon, Vertiges du télétravail, L'entreprise au défi du télétravail. Nouveaux enjeux, nouvelles responsabilités ?, ed. Les Ozalids d'Humensis, 2021, p. 61

L'expression "tunnel de réunions" souvent employée dans les focus groups, désigne en plus d'une intensité, une perte de repères sensoriels : « j'ai une mémoire plus sensorielle que visuelle, et j'ai des journées où les réunions s'accumulent. J'ai beaucoup de mal à me souvenir de quelle réunion ou de quel sujet on a parlé, parce que je suis toujours dans la même configuration, je suis face à mon ordi.

Je sais que ça m'aidait beaucoup auparavant de me souvenir "on était dans telle ou telle salle, il y avait [un tel] à côté de moi", ce sont des choses qui me sont beaucoup plus faciles pour enregistrer l'information, me souvenir de ce qui s'est dit, ce qui s'est fait et aussi de l'humeur, de la réceptivité des gens en face de moi ».

Cette monotonie visuelle et sensorielle n'est pas seulement un inconfort, elle peut créer une fatigue cognitive et avoir à terme des répercussions sur la qualité du travail et la dynamique d'équipe.

Des réunions plus courtes, mais plus fréquentes

L'effet rebond en consommation d'énergie se produit lorsque l'amélioration de l'efficacité énergétique d'un produit ou d'un service entraîne paradoxalement une augmentation de sa consommation globale.

Les focus groups de managers ont fait apparaître un effet rebond du télétravail : tout comme une voiture plus économe en carburant peut inciter à conduire davantage, les réunions virtuelles plus courtes semblent encourager leur multiplication, annulant potentiellement les gains d'efficacité initiaux.

Avant on arrivait bien à faire nos journées de réunion et de moments de travail et ça tenait, alors qu'on avait 10 minutes de marche entre chaque réunion. Bizarrement aujourd'hui, bien que la taille de l'équipe n'ait pas changé, les réunions sont de 9h à 18h sans aucun arrêt, même pour déjeuner ⁷

TRAVAIL VIRTUEL, MANAGER RÉEL

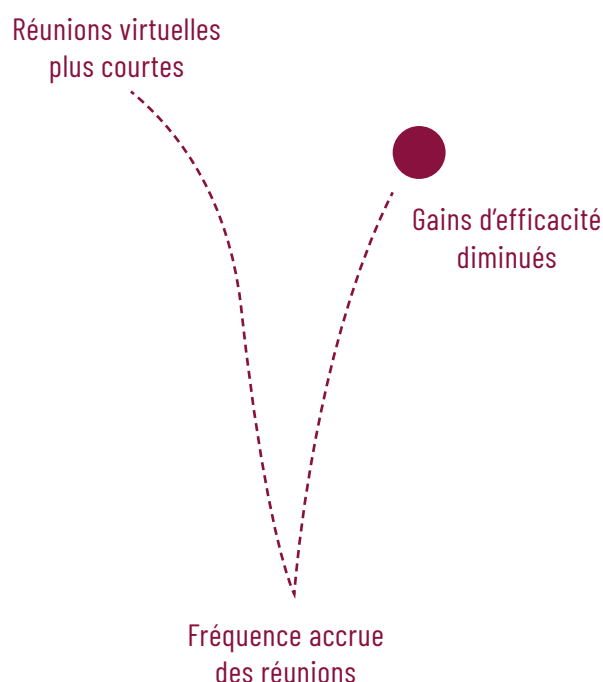
Ces retours sont confirmés par les études quantitatives sur le sujet : une hausse du nombre de réunions en visio et un raccourcissement de leur durée moyenne depuis 2020 ⁸.



On se retrouve à dévier en permanence et c'est ça qui rend les journées de télétravail très fatigantes, parce que c'est en continu et on fait dix choses en même temps plutôt que se concentrer sur une réunion.



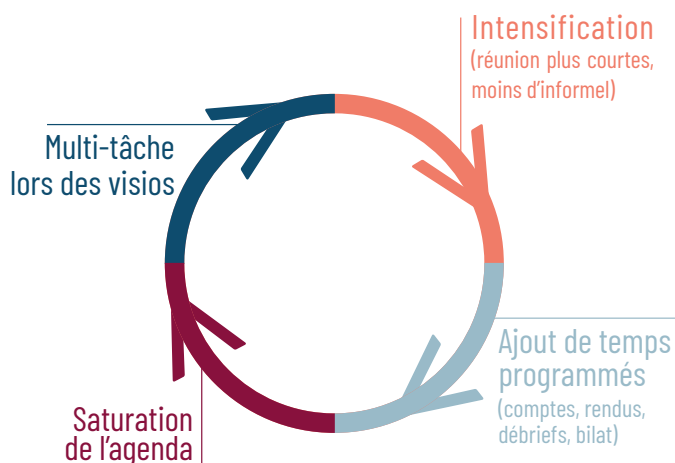
L'effet rebond en télétravail
En visio, moins d'engagement donc plus de multitasking



⁷ Verbatim de manager dans les focus groups. Il en va de même pour les citations suivantes, sauf exception signalée.

⁸ DeFilippis & al., "Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work", NBER, 07/2020 ; Brodsky & Tolliver "No, Remote Employees Aren't Becoming Less Engaged", Harvard Business Review, 12/2022.

Le travail hybride semble exacerber la tendance au multitasking, déjà présente dans les environnements de travail modernes. Cette pratique, facilitée par les outils numériques, peut paradoxalement réduire l'efficacité qu'elle est censée améliorer : « moi ce qui me gêne beaucoup, c'est le multitasking parce que finalement là, je suis en plein dedans, on se parle, je trouve ça très intéressant, mais en même temps, j'ai mes petites notifs, ah oui et j'ai encore oublié de répondre à ce message, donc je le fais en même temps. Et en fin de compte, quand on n'est pas animateur de la réunion qui nous oblige du coup à être complètement immergé et focus, finalement on se retrouve à dévier en permanence et c'est ça qui rend les journées de télétravail très fatigantes, parce que c'est en continu et on fait dix choses en même temps plutôt que se concentrer sur une réunion à l'instant T. C'est infini. ». Une étude belge montre que 84 % des salariés disent faire du multitâche pendant les réunions.⁹



En définitive, selon les témoignages, le travail hybride a supprimé de la spontanéité et des repères sensoriels, mais aussi, paradoxalement, retranché du temps (par effet rebond) et de la concentration (en raison du multitasking). Si ces tendances se confirment et s'accroissent, le travail deviendra plus institutionnalisé et compartimenté, intensifié et atomisé.

Après avoir exploré les changements généraux apportés par le travail hybride, examinons les défis spécifiques qu'il pose en termes d'isolement et de cohésion d'équipe.

⁹ Enquête sur les lieux de travail numériques et hybrides de Deloitte en 2022 auprès de 536 membres du management, chefs d'équipe et travailleurs belges.

1.2 Hyperconnectés mais isolés : le paradoxe du brouillard

L'organisation spatiale du travail en présentiel s'est-elle adaptée depuis que le télétravail donne le tempo ?

Ubu manager : la comédie de l'isolement collectif

Plus nous sommes connectés virtuellement, plus nous semblons isolés dans nos « bulles » individuelles. Cela crée des situations parfois absurdes, comme l'illustre ce manager : « Le problème c'est que si la première réunion de 30 minutes, elle en dure 45, ceux qui sont en présentiel et qui enchaînent de la même manière, ils ne peuvent pas suivre.

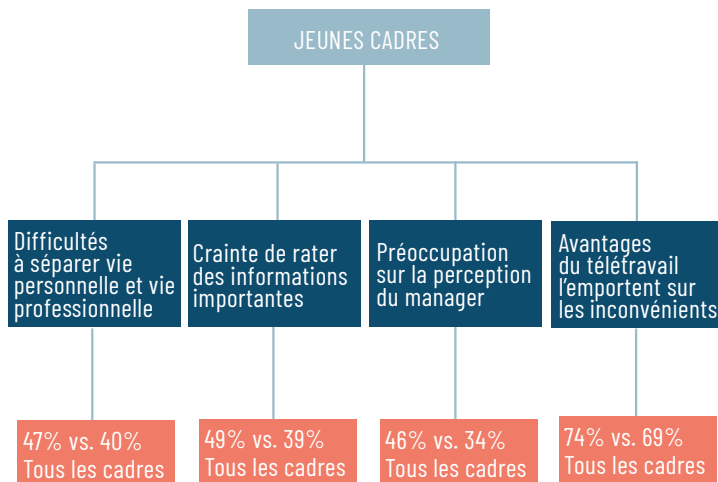
On remplit les agendas avec des réunions sans pause mais on oublie que sur site il faut changer de salle. ». Un autre : « On en vient à des situations un peu ubuesques. On reste dans une salle tout seul, alors qu'il y a 3 personnes qui sont dans le même bâtiment, qui sont dans la même réunion. Mais en fait, comme on n'a pas trop le temps de changer de lieu, on reste tous dans notre bulle ».

Cette situation crée une forme de brouillard social au travail : on est physiquement proche sans interagir réellement.

L'expression « chacun dans sa bulle » utilisée par un manager exprime bien cette sensation, avec un double sens : à la fois la petite salle de réunion qu'on appelle « bulle » et notre univers mental personnel qui, à la manière d'une bulle mobile, se désynchronise de l'organisation collective.

**Je me suis rendu compte qu'elle ne
savait pas s'asseoir en réunion.
Enfin vraiment le b.a-ba d'une
présence physique [...] elle ne
savait pas s'adresser à
quelqu'un, lui dire bonjour.**

Les jeunes salariés comme révélateurs du changement



Les jeunes salariés agissent comme un révélateur de ce changement. Leur adaptation à cette nouvelle norme d'interaction limitée ou digitale peut créer un fossé générationnel, comme le montrent les études d'opinion :

- Les cadres de moins de 35 ans, ressentent des difficultés à séparer leur vie personnelle et leur vie professionnelle (47%, 7 pts de plus que l'ensemble des cadres) ;
- Ils craignent de rater des informations, des communications importantes (49%, 10 pts de plus)
- Et ont le sentiment que leur manager ne voit plus ou mal leur charge de travail ou leurs difficultés (46%, 12 pts de plus).
- Pourtant, au total le télétravail présente pour ces jeunes cadres plus d'avantages que d'inconvénients (74%, 5 pts de plus)
- Et c'est la tranche d'âge qui envisage le plus de démissionner si leur employeur leur imposait un retour sur site à temps complet.¹⁰

Cela concerne aussi le savoir-être professionnel, comme l'illustre cette anecdote : « J'ai travaillé avec une alternante pendant les confinements, à l'époque

TRAVAIL VIRTUEL, MANAGER RÉEL

où on était vraiment tout le temps en Teams et à la fin, ça faisait une bonne année qu'elle bossait avec nous, je me suis rendu compte qu'elle ne savait pas s'asseoir en réunion. Enfin vraiment le b.a-ba d'une présence physique autour d'une table en réunion, elle l'ignorait, elle sortait du lycée, elle ne l'avait jamais fait. On travaillait très bien ensemble et quand il s'est agi de faire une réunion, elle n'a pas pris son bloc-notes ou son ordi et elle ne savait pas quoi faire, elle ne savait pas s'adresser à quelqu'un, lui dire bonjour ».

Un manager, qui évoquait une dégradation de la qualité des interactions par rapport à la période pré-COVID, notait que les jeunes arrivants ne se rendent parfois même pas compte de la qualité perdue dans les échanges.

L'hypertemps a remplacé le présentéisme

Auparavant, la pression professionnelle se percevait physiquement, dans l'espace. Les salariés qui ressentaient un mal-être vis-à-vis de leur activité professionnelle se sentaient observés ou ensermés dans une "boîte". Le présentéisme, qui est un jugement dans l'espace, donnait des indices pouvant alimenter une évaluation de la performance voire un contrôle social : tout le monde peut voir celui qui quitte le bureau avant l'heure théoriquement raisonnable.

Aujourd'hui, cette contrainte s'est déplacée vers une dimension temporelle, dans ce que l'on pourrait appeler un «hypertemps» : le salarié se sent désormais tenu par son agenda qui s'est intensifié, comme s'il fallait compenser la très forte liberté spatiale gagnée par le travail hybride. Cette situation amène de nouvelles stratégies de gestion du temps : "Il faut organiser son temps dans une journée très à l'avance et se planifier soi-même des plages réservées pour faire du travail de fond. Moi, c'est ce que je pratique en tout cas parce que sinon c'est tunnel du matin au soir."

La plupart des managers interrogés ressentent cette nouvelle contrainte qui caractérise le travail hybride. Et la présence sur site ne parvient plus à contrebalancer la diminution des repères spatiaux. Le flex office et l'open space, qui sont censés permettre de se croiser physiquement et produire ainsi des rencontres et des hasards fructueux, n'y suffisent pas : la tendance est plutôt à ce que tous se déplacent au bureau pour que chacun reste finalement derrière son écran. C'est l'absurdité décrite dans de nombreux témoignages.

¹⁰ Une enquête internationale réalisée montre que 71 % des 18-24 ans et 66% des 25-34 ans envisageaient de démissionner si leur employeur leur imposait un retour sur site à temps complet, bien plus que les 35-44 ans

Le bureau ne suffit plus : repenser l'espace et le temps du travail

La présence corporelle, cette présence aux autres que l'on vient chercher, demeure difficile à organiser. La rigidification de l'organisation des journées par l'agenda, force les salariés à optimiser les temps sur site, les privant ainsi du temps informel recherché : "Au final, les journées sur site, en fait, c'est des journées des fois dédiées qu'aux réunions et du coup, c'est un peu contre-productif."

Réduire les tensions induites par le télétravail ne relèverait donc pas seulement d'une action sur l'espace (le retour au bureau), mais aussi sur le temps (la gestion de l'agenda et de l'intensification). Aérer les agendas ne peut être une démarche seulement individuelle et solitaire. Le besoin de garder des moments informels et de prise de recul et leurs modalités doivent être pris en charge collectivement. Les séminaires servent depuis longtemps à sortir le nez du guidon. La préservation de moments collectifs pourrait être systématisée : certaines entreprises ont par exemple décidé d'imposer des pauses entre midi et deux ou d'interdire les réunions le vendredi après-midi, mais de nombreux participants ont confessé ne pas respecter ces politiques.

Le travail hybride a provoqué la disparition de la "régulation" naturelle des journées : la présence impliquait des marqueurs temporels comme l'invitation à déjeuner à la cantine ou la pause café, lesquels n'existent pas en télétravail. Il appartient aux organisations de s'adapter à cette nouvelle donne pour aider les salariés et les managers à voir le bout du tunnel, c'est-à-dire non seulement sortir de la monotonie visuelle des visios, mais également aménager l'expérience temporelle du collaborateur.

(61%), 45-54 ans (56%) et les 55 ans et plus (59%). L'Anatomie du travail. Rapport spécial : le leadership face aux besoins de la génération Z (2021). Étude menée par GWI pour Asana en septembre 2021 auprès de 10 624 travailleurs en Allemagne, en Australie, aux États-Unis, en France, au Japon, au Royaume-Uni et à Singapour.

¹¹ "Quelque chose de pire que l'emploi du temps est en train de nous tomber dessus. C'est ce que j'ai appelé l'hypertemps. Nos ordinateurs et nos horloges font que nous sommes synchronisés en permanence" (Pascal Chabot, Avoir le temps, Paris, PUF, 2021)

1.3 Culture d'entreprise 2.0 : réinventer le collectif à distance

Fausse ubiquité, fausse intégration ?

Le télétravail peut donner une impression d'ubiquité : le salarié n'est-il pas chez lui en même temps qu'au travail ? Ne profite-t-il pas du confort de ne pas avoir de trajets à faire, d'être proche de l'école, des enfants, de pouvoir faire ses courses le midi et ses autres tâches personnelles ?

Ce sentiment d'ubiquité est une illusion : le salarié n'est pas réellement avec ses collègues, ni réellement disponible pour sa vie personnelle. La comparaison implicite avec le confinement est trompeuse : les équipes travaillaient ensemble depuis des années et avaient la perspective de se retrouver. Le télétravail, désormais installé dans la durée, prive de cette perspective, de la garantie de retour à la normale, ce qui modifie profondément la nature des relations professionnelles. La nouvelle normalité devient cette présence partielle, intermittente et éparpillée.

L'intégration de nouveaux membres devient plus délicate : on peut formaliser la transmission des méthodes, mais va-t-on organiser des points formels de transmission de la culture d'entreprise, de l'équipe et des rituels ? "Vous avez déjà tenté de monter un groupe de rock par téléphone?" ¹². 48% des cadres ressentent dans leur pratique du télétravail une moindre intégration des nouveaux salariés dans leur équipe et 46%, le sentiment de moins pouvoir apprendre de leur collègues ¹³.

Or les apprentissages informels tels que développer et maintenir un réseau interne, une bonne compréhension de l'organisation et la capacité à coopérer avec les bonnes personnes sont nécessaires à un fonctionnement fluide.

Certaines entreprises réduisent donc le nombre de jours télétravaillés pour les nouveaux arrivants... il n'en reste pas moins qu'il faut des collègues présents pour opérer cette acculturation.

¹² Errel Thevenon, Vertiges du télétravail, L'entreprise au défi du télétravail. Nouveaux enjeux, nouvelles responsabilités ?, ed. Les Ozalids d'Humensis, 2021, p. 75.

¹³ Selon une étude Apec, Télétravail des cadres, mars 2024.

Une nouvelle tour de Babel : plus de "points", moins de lien

Alors même que le nombre de points et de réunions ont augmenté, leur qualité semble avoir diminué. Malgré le retour sur site, les salariés n'ont pas quitté leur bulle. Ils témoignent d'une tour de Babel moderne, où les interactions multiples ne garantissent pas la compréhension mutuelle.

Certains collègues ne se connaissent qu'à travers les photos teams : "Je fais face à des nouvelles équipes ou à des équipes qui ont été installées pendant le confinement, mais ils ne connaissent pas ces gens-là, ils ne les ont jamais rencontrés. Moi, je travaille avec des gens, je ne connais que leurs photos et donc ce n'est pas quand même du tout les mêmes relations de travail.

Comme dans le récit biblique, chacun approfondit sa représentation de la réalité avec peu d'occasions informelles de la partager — à ceci près que la confusion ne vient pas de la diversité des langues parlées, mais de la perte de la communication non verbale et de la présence commune.

Une étude d'Oxford a mesuré les obstacles à une communication rapide et fluide, en particulier dans les échanges fréquents et informels sur des questions mineures, pourtant considérées comme importantes. Les sondés évoquent une « barrière invisible » et une réticence à contacter le collègue absent du bureau « pour des choses triviales ».

L'étude montre également une perte de cohésion à une échelle interpersonnelle : « toutes choses égales par ailleurs, les chances d'être préféré comme collègue potentiel sont remarquablement plus faibles pour les télétravailleurs par rapport à leurs homologues non-télétravailleurs. » ¹⁴

Je dirais que le digital [...] repousse aussi presque le respect du travail de l'autre

TRAVAIL VIRTUEL, MANAGER RÉEL

Syndrome d'hikikomori au travail : l'isolement devenu la norme ?

Plusieurs managers ont témoigné d'une sensation de délitement :

« Je ne dirais pas que ça individualise parce qu'on travaille toujours en équipe, mais peut-être que ça isole ». « Et j'avais même une personne qui était à 100% en télétravail pendant trois ans, les gens ne la connaissaient pas. Et quand elle est arrivée, c'était presque le nouvel entrant dans l'équipe alors que c'était finalement la plus ancienne ». De fait, 41% des cadres en télétravail ressentent de l'isolement, un manque de relations avec leurs collègues, clients, etc.. ¹⁵

Cet isolement va au-delà de la simple distance physique : « Je dirais que le digital repousse la connaissance de l'autre, parce qu'il y a des gens avec qui on est en réunion incessante et qu'on ne connaît pas finalement, à part la photo de profil qu'on voit apparaître [...] ça repousse aussi presque le respect du travail de l'autre. »

N'ayant plus accès à l'informel qui alimente les rapports sociaux et les alchimies dans l'équipe, on a moins l'habitude de se mettre à la place de l'autre et d'écouter son point de vue. Cela contribue à la dissolution progressive des liens professionnels, malgré la multiplication des échanges numériques.

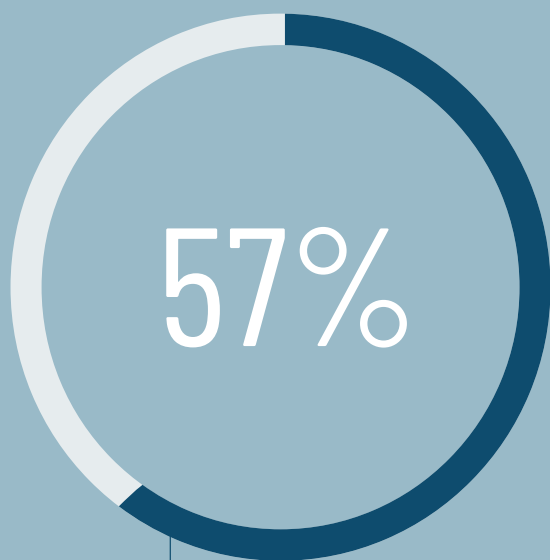
Le phénomène Hikikomori, originaire du Japon, offre un parallèle saisissant — bien qu'extrême — avec certaines tendances observées dans le travail hybride. L'Hikikomori est un terme japonais qui désigne une personne adoptant un comportement d'isolement social total. Les hikikomori s'enferment dans leur logement pendant plusieurs mois ou des années et vivent à travers leur écran en évitant tout contact humain. L'interface protégée de l'ordinateur permet d'éviter l'imprévisible qui caractérise les comportements humains. Bien que le travail hybride ne conduise pas à une telle extrémité, il favorise une forme d'isolement professionnel. Si cette tendance se poursuit, on pourrait voir émerger une forme professionnelle de syndrome d'Hikikomori, où les employés, bien que techniquement connectés, seraient socialement déconnectés de leur

¹⁴ Mele, V., Bellé, N., & Cucciniello, M. (2021). Thanks, but no thanks : Preferences towards teleworking colleagues in public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(4), 790-805.

¹⁵ Étude Apec citée supra, mars 2024.

environnement de travail. Tendanciellement, si les interactions se limitent de plus en plus aux échanges numériques, il y a un risque de pertes de compétences sociales. Lors du recrutement, l'entreprise demande un certain savoir-être, qu'elle aura de moins en moins la possibilité de maintenir ou de développer chez ses collaborateurs ; l'évolution actuelle risque d'accroître encore davantage le poids de ce critère dans les recrutements.

> L'entreprise au défi de l'isolement généralisé



des jeunes consommateurs
préfèrent une caisse automatique
à l'interaction avec un individu

Ces tendances observées dans le monde du travail s'inscrivent dans un contexte social plus large :

- 57% des jeunes consommateurs préfèrent une caisse automatique à l'interaction avec un individu (BCG Henderson Institute, 2022)
- Le temps passé par les jeunes Américains avec leurs amis a diminué de 70% entre 2003 et 2020 (US Surgeon General, mai 2023)
- Les résultats des tests mesurant l'empathie chez les étudiants sont inférieurs de 40% par rapport à ceux du siècle dernier, les individus ayant de plus en plus de mal à rentrer en contact les uns avec les autres et à communiquer (Konrath, 2013)

L'émergence de l'IA générative pourrait accentuer ces tendances :

L'anthropologue Joffrey Becker explique que les êtres humains modifient durablement leurs comportements pour être mieux compris, lus et interprétés par la technique. Certains vont parler plus fort, exagérer leurs grimaces ou expressions faciales, forcer leur articulation pour faciliter la compréhension du robot. ¹⁶

« La tentation sera probablement moins grande de chercher à communiquer avec des humains différents de soi dans la mesure où chacun pourra s'entourer d'un ou de plusieurs robots correspondant parfaitement à ses attentes et à son système de valeurs... » ¹⁷

Face à ces défis, des initiatives émergent. En dehors de l'entreprise, se développe "l'éducation sans écran", pour contrecarrer cet isolement et cette dépendance aux écrans ¹⁸. En Suède, ils sont jugés responsables de la baisse du niveau scolaire et les versions papier des manuels scolaires sont réimprimées.

Dans l'entreprise se met en place le "droit à la déconnexion" ¹⁹ ou le blocage des messageries des salariés en dehors des heures officielles de travail ²⁰. Nos recommandations (voir ci-dessous paragraphe 1.4) sont une tentative de transposer ces idées au contexte professionnel : elles sont à adapter selon les métiers et aux cultures d'entreprise.



**C'est saisissant comme le télétravail
n'a pas changé la façon de travailler
en présentiel**

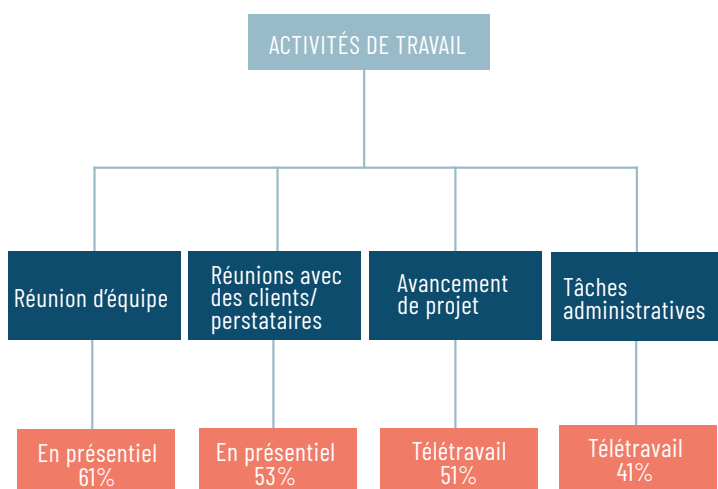


Le puzzle du travail hybride : mettre chaque tâche au bon endroit

Mais la question de la dégradation du lien humain par l'hyperconnexion, le multitasking et les écrans prend une nouvelle importance avec l'essor du travail hybride. Un dirigeant réagissait ainsi : « C'est saisissant comme le télétravail n'a pas changé la façon de travailler en présentiel. En mettant des jours sur site, on fait la moitié du travail. Mais "que fait-on" sur site ? ». Il propose donc de « Passer en revue toutes les tâches

pour faire une typologie : les tâches imaginatives ; la coordination ; le partage (où la dimension non verbale compte) et la gestion des interfaces ». Il voudrait « qu'on demande aux managers comment ils le voient. Non pas tel jour mais quelle finalité ? Quels types de tâches ? ».

Les typologies se limitent pour le moment à l'opposition collaboratif/concentration : les cadres préfèrent le présentiel pour les réunions d'équipe (61%) et celles avec des clients ou des prestataires (53%). Ils privilégient le télétravail pour l'avancement de fond des projets (51%) et la gestion administrative (41%) ²¹.



Le système de travail qui a fonctionné pendant plusieurs décennies est en voie de disparition, et celui qui le remplace se construit à tâtons.

Les entreprises pourraient développer des stratégies de maintien du lien social et de cohésion d'équipe dans ce nouveau contexte : outre les formations qui existent sur la communication en contexte hybride et nos recommandations ci-dessous, une réflexion approfondie et des expérimentations sur la finalité du travail en présentiel semblent à terme indispensables. Les entreprises pourraient notamment :

- Développer des référentiels de bonnes pratiques par métier, allant au-delà de la simple dichotomie présentiel/distanciel ;
- Ou de façon plus décentralisée, organiser par équipe cette analyse plus fine des tâches et de l'environnement optimal pour chacune, ce qui rejoint

TRAVAIL VIRTUEL, MANAGER RÉEL

la recommandation n°5 sur le dialogue professionnel dans la partie suivante.

Si le travail hybride soulève des questions d'isolement, il présente aussi un paradoxe intéressant en termes de bien-être et de sens.

1.4 Le paradoxe du labrador : entre confort et vigilance

Un manager a comparé le télétravail à un labrador, chien familial, qu'il faut pourtant surveiller. Cette métaphore illustre cette dualité du télétravail : un gain de bien-être évident qui peut pourtant dégrader le sens au travail.

Un arbitrage complexe entre sens et bien-être

Aucun manager n'a souhaité revenir sur le télétravail, mais tous questionnent les effets négatifs de cette organisation sur le sens de leur travail. Chaque médaille a son revers, et le télétravail ne fait pas

¹⁶ Becker, Joffrey. « Concevoir des machines anthropomorphes. Ethnographie des pratiques de conception en robotique sociale », Réseaux, vol. 220-221, no. 2-3, 2020, pp. 223-251. Voir aussi son ouvrage : Joffrey Becker, Humanoïdes. Expérimentations croisées entre arts et sciences. Nanterre, Presses universitaires de Paris Ouest, coll. « Frontières de l'humain », 2015, 210 p.

¹⁷ Tisseron, Serge. « De l'animal numérique au robot de compagnie : quel avenir pour l'intersubjectivité ? », Revue française de psychanalyse, vol. 75, no. 1, 2011, p.158.

¹⁸ Voir l'exemple courant de l'école Waldorf (Waldorf School of the Peninsula), où sont scolarisés les enfants de développeurs de la Silicon Valley.

¹⁹ Le "droit à la déconnexion" a fait son entrée dans le code du travail français en 2017, et correspond à l'obligation pour les entreprises de mettre en place des instruments de régulation de l'outil numérique. Ce droit fait suite au rapport sur l'impact du numérique sur le travail publié en 2015.

²⁰ Par exemple chez Michelin. L'entreprise Atos a proposé un "programme zéro email" en 2011 avec des ateliers de formation pour encourager les salariés à mieux communiquer et rendre les échanges plus efficaces.

²¹ Selon une étude Apec, Télétravail des cadres, mars 2024.

- **Disparition des frontières spatio-temporelles** : 82% des télétravailleurs estiment y trouver un meilleur équilibre vie pro/vie perso ²² et 91% trouvent que la maîtrise du temps de trajet est le principal avantage du télétravail. Pour 51 % des salariés, le télétravail permet de gagner d'1 h à plus d'1 h 30 de temps de trajet. ²³ Mais l'absence de trajet supprime également la coupure entre la journée de travail et la journée personnelle : « Nous n'avons pas envie de revenir [au] métro-boulot-dodo. Mais nous nous sentons déjà menacés par [le] boulot-dodo » ²⁴

“En fait quand je suis chez moi, j'ai du mal à faire la coupure entre la journée de travail et la vie perso à côté parce que ça reste dans le même environnement et le changement entre le bureau et la maison pour moi il est important.”

- **Intensification** : 72% arrivent mieux à se concentrer en télétravail. Mais la chasse au temps perdu, la diminution des temps de pause et l'effet “tunnel” créent une saturation décrite précédemment. Cette monotonie renforce la désagréable impression d'être une machine, déjà identifiée comme un facteur de perte de sens dans les témoignages sur les process dans le rapport de 2023 sur le sens au travail ²⁵. La confusion des moments personnels et professionnels ajoute à cette monotonie, et il devient plus difficile pour le salarié de trouver du sens dans son activité.



**J'arrive plus facilement à donner
du sens dans les tâches
que je confie à mes équipes
lors de réunions en présentiel**



- **Défi du management à distance** : le management, levier déterminant du sens au travail ²⁶, est également compliqué par la distance : “Moi, j'arrive plus facilement à donner du sens dans les tâches que je confie à mes équipes lors de réunions en présentiel que lors de réunions à distance [...] ou alors il faut que j'arrive à trouver des leviers différents pour réussir justement à donner du sens

aux différentes tâches lors de réunions à distance.” Générateur de bien-être, le travail hybride accroît toutefois la distance dans des collectifs de travail déjà atomisés. Cela s'ajoute aux constats du rapport de 2023 sur le sens au travail, qui avait mis en exergue le management comme l'un des trois leviers essentiels du sens au travail et dessiné des axes de progression.

- **Manque d'intégration** : l'absence de distractions, le “flow” recherché par certains salariés peut renforcer un fonctionnement en silos, un manque de communication avec la hiérarchie ou l'équipe qui viennent impacter significativement le sens au travail.

C'est là tout l'enjeu pour les organisations, les managers et les salariés de la gestion du télétravail : arbitrer entre ces gains reconnus de bien-être et la perte de sens au travail qu'il peut occasionner.

Le témoignage précédent mobilise l'image des “leviers” à activer pour gérer les effets paradoxaux du travail hybride, leviers qu'il convient d'identifier en fonction des réalités propres à chaque métier et culture d'entreprise.

Il faut pourtant nuancer l'idée d'une opposition entre bien-être personnel et sens au travail : le télétravail change aussi positivement le rapport au travail.

La famille est par exemple davantage témoin de la réalité du travail, elle entend davantage parler des relations de travail : il y a plus de transparence entre la sphère familiale et la sphère professionnelle.

²² Pour cette statistique et les suivantes : UGICT-CGT, La désorganisation généralisée du (télé)travail, Dossier de presse 2023 qui présente les résultats de l'enquête nationale de l'Observatoire du Télétravail “Télétravail et travail hybride : quelles conséquences ?”

²³ Les répondants allouent le temps qu'ils et elles gagnent par le télétravail pour (plusieurs réponses possibles) : 50 % pour la vie de famille ; 51 % pour le repos ; 35 % pour les loisirs ; 34 % pour le travail.

²⁴ Alexandre Lacroix, « Bienvenue dans l'hypervie active », Philosophie Magazine, n° 144, novembre 2020

²⁵ Du sens à l'ouvrage - Comprendre les nouvelles aspirations dans le travail”, Projet Sens, 06/2023

²⁶ Ibid..

> Recommandations Pour une alchimie du travail sur site

Un sondage sur un échantillon plus large conforte plusieurs analyses de ce chapitre :

36%

des salariés se sont
sentis moins attachés
à leur entreprise

Parmi ceux dont le
rapport humain à
l'entreprise
a récemment évolué,
notamment du fait
du télétravail

67%

affirment que leur
sens au travail s'est
détérioré.²⁷

33%

ont eu le sentiment
de moins faire partie
du collectif humain
de leur organisation

27%

ont ressenti une
fragilisation
dans leurs relations
avec leurs collègues.

Dans les focus groups, les managers ont spontanément identifié plusieurs pistes d'amélioration :

- Disposer de places dans des espaces de co-working
- Arrêter les réunions à tiroirs multiples où chaque point pourrait être une réunion
- Renforcer la preuve par l'exemple des dirigeants
- Trouver des moyens de déconnecter réellement

De même qu'il existe des politiques RH du temps de travail (durée, aménagements, droit à la déconnexion), il faut désormais approfondir l'accompagnement du temps du travail. Pour éviter le chacun-dans-sa bulle, les équipes pourraient banaliser des réunions en présentiel sans écran, c'est-à-dire sans collègues en visio, mais aussi sans que chacun ait son laptop ou son smartphone devant soi.

Mais pour ça, il faut choisir des jours sur site et les respecter. Sortir d'une forme de tyrannie de la minorité, où l'agenda personnel dicte l'agenda collectif.

Recommandation 1 (Direction & RH) : détox numérique en présentiel

Mettre en place une politique de détox numérique en présentiel incluant par exemple des journées sans écran sur site, c'est-à-dire sans visioconférence ou des plages horaires sans visioconférence, pour éviter que les salariés se déplacent au bureau... pour rester derrière leur écran.

Il peut aussi s'agir de formations sur la gestion du temps et de l'attention en mode hybride.

Au-delà des simples incitations à prendre des pauses et déconnecter, parfois moquées par les salariés, certaines entreprises ont mis en place des mercredis sans réunion (no meeting wednesdays) pour permettre aux employés de se concentrer sur leur travail sans interruptions, encourageant ainsi des pauses naturelles et une gestion autonome du temps.

Spotify bloque des heures spécifiques de la journée, définies comme "période de concentration", pendant lesquelles aucune réunion ne peut être planifiée, permettant aux employés de prendre des pauses naturelles entre les blocs de travail.

Il s'agit ici de journées évitant la succession de réunions virtuelles, pour se consacrer à des échanges en chair et en os ou pour des tâches créatives.

Dropbox a institué des «Unplugged Fridays» où les employés sont encouragés à ne pas planifier de réunions pour cette raison.

Airbus a des réunions «No-Tech» interdisant l'utilisation d'ordinateurs, tablettes et de smartphones.

A l'ère de la pression temporelle, le simple fait d'aller au bureau est considéré comme une perte de temps, car il faut ajouter le temps de transport, pour faire "finalement la même chose que chez soi".

Le temps de transport évité pourrait être réinvesti dans la libération de l'agenda : un moment où l'on freine le rythme des réunions, on prend le temps des interactions.

²⁷ Étude Viavoice - La Mutuelle Familiale – BloomTime (Juin 2022) auprès de 1000 salariés

Recommandation 2 (RH & Managers) : La cohésion en mode hybride

Concevoir et mettre en œuvre un cadre favorisant les interactions sociales, adapté au travail hybride et dans des plages libérées à l'agenda, comprenant des rituels d'équipe en présentiel et à distance ainsi qu'une adaptation de l'onboarding des nouveaux arrivants au contexte hybride.

AXA a lancé un club de lecture virtuel où les employés peuvent se réunir en ligne pour discuter de livres, partager leurs impressions et participer à des discussions thématiques. Decathlon encourage les réunions en plein air sans appareils électroniques. Michelin encourage les «walking meetings» dans les espaces verts autour des bureaux. Lors des Hub Days de Société Générale, les salariés viennent sur site pour participer à des sessions de co-création, et des activités sociales, favorisant ainsi les interactions en personne. Orange a de même ses «Collaborative Days».

Recommandation 3 : Outiller les pilotes du collectif hybride

Développer un dispositif d'accompagnement pour les managers, afin de leur donner les moyens de :

- préserver le sens du collectif en travail hybride (formation, journées dédiées, échange de bonnes pratiques, pactes d'équipe) ;
- déterminer avec l'équipe des éléments de plus-value des journées en présentiel.

Ces échanges peuvent aboutir à des pactes d'équipe sur le travail hybride formalisant les engagements réciproques que l'équipe décide collectivement de formaliser pour améliorer sa cohésion.

Ces pactes, émanant du collectif, permettraient de :

- Décharger le manager de certaines responsabilités, comme l'organisation de la convivialité
- Partager les constats sur le fonctionnement du collectif
- Dégager les forces et les points d'amélioration
- Définir des engagements réciproques, par exemple sur l'organisation des travaux, la circulation de l'information, les temps communs sur site, les rituels, l'intégration des arrivants et la transmission des connaissances

De tels pactes ont par exemple été mis en œuvre à la

Banque de France et chez EDF par exemple.

Prochaine étape : Un sondage sur un échantillon représentatif de salariés pourrait préciser les comportements décrits en focus groups et pour lesquels il n'existe pas encore d'étude quantitative, comme la diminution du respect du travail d'autrui dans les interactions en travail hybride, le besoin de journées de déconnexion sur site et de rituels favorisant les interactions sociales

Le travail hybride, vigilance permanente

Conclusion d'un manager sur le travail hybride : «On ne pourra jamais se reposer sur un statu quo. On ne pourra jamais se dire «c'est bon, j'ai réussi», il n'y a jamais de formule gagnante. Je réinvente toujours mon métier, il faut toujours rester en vigilance, maintenir de la bande passante mentale, émotionnelle... un peu comme un jongleur». Un chercheur a d'ailleurs tenté de délimiter les six compétences comportementales ayant le plus d'impact sur la performance des télétravailleurs²⁸ : bien se connaître, résoudre des problèmes complexes, identifier des personnes-ressources, promouvoir, comprendre les besoins d'autrui et comprendre son organisation.

Apprivoiser le travail hybride. Il offre une flexibilité, un meilleur équilibre vie professionnelle-vie personnelle et une productivité accrue dans certains cas. Cependant, sans une gestion attentive, il peut avoir des effets pervers : la bride lâchée, il peut intensifier, isoler, déboussoler. Plus connectés, mais plus isolés ; plus efficaces, mais moins épanouis ; l'hybride donne du confort et de la souplesse, mais il éclipse la convivialité et la spontanéité. Ce n'est pas un simple outil à maîtriser, car il change les interactions humaines à mesure qu'on l'utilise : c'est un organisme à apprivoiser, qui appelle à repenser nos pratiques managériales, réinventer nos temps de collaboration et redessiner ce qui fait le sens de notre travail.

Les managers sont devenus jongleurs, cherchant constamment l'équilibre entre présentiel et distanciel, entre efficacité et bien-être, entre autonomie et cohésion d'équipe. Ils doivent être soutenus, pour que cette nouvelle organisation puisse être un catalyseur de changement positif dans les organisations. C'est le thème du deuxième chapitre.

²⁸ PRALONG., J (2020), "Quelles compétences pour être un télétravailleur performant ?" HR Insights, EM Normandie

CHAPITRE 2

Le grand écart managérial : quand le sens devient un défi

2.1 La métamorphose du manager : s'adapter pour donner du sens

2.2 Cultiver la confiance et l'autonomie, au risque d'un effet dominos

Chapitre 2

Le grand écart managérial : quand le sens devient un défi

Le télétravail bouleverse le rôle du manager et sa capacité à créer les conditions du sens pour ses équipes. Un défi de plus pour une fonction déjà considérée comme plus ardue à exercer aujourd'hui que par le passé pour un Français sur deux²⁹. Le manager doit jongler avec les aspirations contradictoires des salariés : d'un côté, une demande accrue de flexibilité dans l'organisation du travail et des horaires et de l'autre, une attente de suivi personnalisé³⁰.

Il doit exceller dans une discipline autrefois réservée aux gymnastes : le grand écart. Mais ces défis nouveaux peuvent également susciter une attention renouvelée à l'égard d'un management parfois considéré comme le parent pauvre de la gestion d'entreprise. Les témoignages recueillis lors de nos focus groups apportent des éclairages sur cette réalité complexe."

TRAVAIL VIRTUEL, MANAGER RÉEL

2.1 La métamorphose du manager : s'adapter pour donner du sens

Les témoignages recueillis lors de nos focus groups font émerger des images récurrentes illustrant la diversité des rôles du manager : «couteau suisse», «hydre aux multiples bras» ou encore un «manager multifonction».

Le manager-équilibriste entre performance collective et bien-être individuel

Avec l'émergence de rythmes de travail différenciés, le manager doit désormais orchestrer à la fois un collectif et des individualités. Garant de la réussite de l'équipe, il doit en même temps prendre en compte les aspirations personnelles de chacun.

Une sociologue résume cette dualité : «Les managers sont soumis à des injonctions contradictoires : à la fois, ils doivent mieux traiter leurs salariés, adopter des conduites éthiques, être plus équitables, inclusifs, participer aux grandes journées de la diversité et du handicap ou encore à la Journée des droits des femmes et en même temps, ils doivent répondre à des objectifs de performance, de profits, de mise au travail, de contrôle de leurs salariés et s'appuyer sur des techniques managériales qui sont très loin d'être vertueuses. (...) Il y a une disjonction entre ces deux impératifs"³¹



**Sur le recrutement,
« il faut constamment se vendre
comme manager »**



²⁹ Alan et Harris Interactive, Baromètre de la santé mentale au travail, 05/2023.

³⁰ Karima Silvent, la DRH du groupe Axa résume cette ambiguïté dans une interview aux Echos : "des salariés difficiles à satisfaire car ils veulent plus (aides concrètes, soutien) et moins (télétravail et flexibilité)" in Muriel Jasor, "Priorité à l'engagement et au bien-être des salariés", Les Echos, 26 octobre 2023

³¹ Laure Bereni, chercheuse au CNRS au sein du Centre Maurice Halbwachs, France Culture, "Entendez-vous l'éco", podcast radio, 3/04/2023

Le défi de l'instabilité : turnover et recrutement permanent

À ces défis s'ajoute une instabilité croissante, notamment due à un turnover important chez les cadres, qui fragilise la construction d'équipes pérennes. Ce phénomène semble perdurer en 2024 : 37 % des cadres envisagent des démarches actives pour changer d'employeur dans les 12 prochains mois, dont 14 % dans les trois mois à venir³². Les managers voient ainsi leur rôle de recruteur, autrefois ponctuel, devenir une mission permanente. Défi quantitatif donc, mais aussi qualitatif, car le rapport de force s'inverse parfois lors des entretiens d'embauche, comme en témoigne ce manager : «il faut constamment se vendre comme manager» si «on veut réussir le recrutement de certains profils». Un autre : "Il y a un accent fort qui est mis par les candidats sur le sens de ce que je vais apporter, en quoi je vais contribuer au bien de la société si je rejoins ta boîte, ton équipe [...] c'est vraiment un sujet qui est important pour eux, qui revient tout le temps."

La jeunesse sait ce qu'elle ne veut pas avant de savoir ce qu'elle veut (Cocteau)³³

À tout cela, il convient d'ajouter encore la prise en charge de différences générationnelles. Le thème du particularisme «des jeunes» est revenu plusieurs fois dans les focus groups, probablement parce qu'il semble cristalliser l'instabilité plus générale ressentie par les managers.

- L'attachement à l'entreprise : "les nouvelles générations ont plus le sens du poste que de l'entreprise. Ils se servent de l'entreprise comme un tremplin pour le prochain poste"
- Les revendications et les attentes qui obligent les managers à s'adapter : "certains jeunes qu'on embauche sont très exigeants et attendent beaucoup de choses, ça oblige à être un couteau suisse". Cette diversification des rôles complexifie certaines missions du manager : "la jeune génération ne se manage pas de la même manière que des collaborateurs qui ont plus d'une quarantaine d'années, ils ont d'autres exigences, d'autres attentes et c'est avec eux que c'est beaucoup plus difficile je trouve".

Au-delà de la seule «jeune génération», on observe une demande croissante de management par le sens, comme nous l'avions souligné dans le rapport Du

TRAVAIL VIRTUEL, MANAGER RÉEL

sens à l'ouvrage : "Est-ce que c'est une question de génération? [...] Je trouve qu'en fait c'est le sens au travail donné par les gens qui a évolué [...] ils y sont plus attentifs".

Cette nouvelle exigence représente un défi supplémentaire pour les managers, qui ne se sentent pas toujours préparés et soutenus sur cet aspect.



**On a l'impression
de ne rien produire...
Ça peut générer de la frustration**



Le sens au travail dans son équipe, et pour soi-même ?

Mais comment trouver du sens pour soi-même en tant que manager au milieu de ces nouvelles contraintes ? La tension revient fréquemment dans les témoignages :

- le "travail à la carte" : "Je comparais le forfait de télétravail au forfait téléphonique. Au début des années 2000, c'était à petite dose et ça coûtait très cher. Aujourd'hui c'est illimité et pour le télétravail c'est pareil. Suivant votre manager ou suivant le manager que vous êtes, vous pouvez vous retrouver avec des dépassements de forfait, avec énormément d'inventivité de la part des collaborateurs". "Cette flexibilité, source de bien-être pour les collaborateurs, peut cependant créer un sentiment de perte de contrôle chez les managers, les obligeant à repenser leur rôle.
- Les urgences grignotent le collectif : "Quand on ne fait pas de réunion, ça manque aux équipes, et quand on fait des réunions, ils ont d'autres choses de mieux à faire, un dossier, quelque chose d'autre".
- la perte du métier de terrain : "Parfois on a la sensation de ne faire que de la coordination. On a l'impression de ne rien produire. On ne fait plus d'opérationnel mais plutôt l'interface. Ça peut générer de la frustration."

³² Apec, Baromètre Apec du 4e trimestre 2023, 11/2023

³³ Jean Cocteau, La Difficulté d'être, 1947



**Il y a des gens qui peuvent être
en souffrance et quand on est en
télétravail... il y a des gens qu'on
n'arrive pas à voir.
On n'arrive plus à palper ça**



Le manager "ours" : dédoublé subjectif entre autorité et bienveillance

Au-delà de la multiplicité des tâches, les managers témoignent d'un dédoublement psychologique, alternant entre différentes postures. Un manager témoigne : "On a une multitude de casquettes, on va être très matérialiste à des moments, très humain à d'autres, plutôt directif à d'autres moments parce que ça sera nécessaire et le plus difficile c'est de réussir à sortir le bon "couteau" à chaque fois avec des personnes différentes."

Un autre utilise la métaphore de l'ours, tantôt «lourd et épais», tantôt ours en peluche «un peu câlin» avec un «côté maternel» pour ses «collaborateurs qui ont besoin d'être écoutés, d'être entendus, d'être rassurés». Cependant, l'aspect imposant reste nécessaire : il faut savoir être «plus ferme parce qu'il faut recadrer de temps en temps». Ces transitions doivent s'opérer «en quelques minutes», ajoutant une dimension d'urgence à ce dédoublement.

Si la polyvalence n'est pas nouvelle, l'évolution des aspirations des salariés l'accroît. Le télétravail complexifie cette casquette psychologique en réduisant la capacité du manager à identifier et prévenir l'isolement ou le mal-être de ses collaborateurs : "Il y a des gens qui peuvent être en souffrance et quand on est en télétravail sur une bonne partie de la semaine, il y a des gens qu'on n'arrive pas à voir. On n'arrive plus à palper ça."

Moi, ça, je trouve ça très dangereux". Une vigilance accrue pour détecter ces signaux faibles s'ajoute donc à la charge de travail habituelle du manager. L'agilité émotionnelle et comportementale (et en particulier la capacité de lecture à distance des signaux faibles) deviendra-t-elle une compétence-clé du manager ?

2.2 Cultiver la confiance et l'autonomie, au risque d'un effet dominos

La construction de la confiance et du collectif : un tissage délicat

Les nouvelles aspirations au travail, le travail hybride et les changements d'organisation créent des difficultés nouvelles pour la construction des collectifs.

Malgré ces obstacles, de nombreux managers interrogés restent satisfaits de leurs fonctions. Ils apprécient l'aspect transversal et «humain» de leur rôle. S'ils craignent parfois d'être coupés du terrain, beaucoup parviennent à s'accomplir dans l'accompagnement des équipes. Ils se considèrent comme des garants du lien dans l'entreprise : "il faut chercher des nouvelles techniques qui permettent de créer une synergie de groupe et à la fin, ça fonctionne plutôt bien."

Quand on arrive à ça, en fait, on est super content quand ça fonctionne — et de trouver justement ce fonctionnement organique dans une équipe".

Dans un contexte où le digital prend une place croissante dans le travail et où beaucoup de commentateurs prédisent la capacité future de l'IA à résoudre les problèmes, les managers effectuent un travail artisanal, et pas toujours visible, de tissage du lien collectif. Face au désamour pour la fonction managériale, ils demandent que l'entreprise ne décourage pas le tissage délicat de leur petit collectif.

Les managers bâtissent pas à pas la confiance dans les équipes, notamment par l'exemplarité. Le lien avec le terrain et avec le produit permet de renforcer l'attachement à l'entreprise ou à l'équipe.

Un manager témoigne : «J'ai mis en avant la phase d'écoute avec le socle de la confiance. Pour moi on ne peut pas construire grand-chose tant qu'on n'a pas la confiance et au moment où on la sent dans un collectif on peut commencer à construire».

Le manager fait la jonction entre la légitimité du terrain et celle du gouvernement de l'entreprise, qui se situent sur des plans différents. Il «aligne» les intérêts individuels et la gestion du collectif, explique et légitime la stratégie de l'entreprise, et s'efforce d'illustrer la raison d'être au quotidien par touches impressionnistes. Il construit un ensemble pièce par pièce et, un peu comme s'il alignait une file de dominos, il doit éviter tout faux mouvement.

Le manager est l'une des chevilles ouvrières du sens au sein des organisations, à travers le partage d'information et par un système de checks & balances entre le feedback managérial et les remontées de terrain.

Un manager souligne l'importance de la compréhension et de la communication : « Dans le cadre de décisions stratégiques de l'entreprise, il faut en comprendre le sens avant de les partager. Et souvent il faut digérer l'information en une journée avant de communiquer ».

Un autre insiste sur l'impact durable de cette tâche : « L'importance des mots m'a vraiment frappé dans ma carrière, des fois des salariés que je revois 10-15 ans après peuvent te réciter deux-trois mots qui ont eu un impact fort dans un sens ou dans l'autre. C'est hyper important d'utiliser les bons mots parce qu'on est écoutés. »

Cependant, cette responsabilité sur le plan de la communication interne devient particulièrement complexe dans un contexte de transformation organisationnelle.



Le plus dur c'est quand les décisions à appliquer n'ont pas l'air réfléchies alors qu'on sait qu'elles le sont... mais on ne nous donne pas les explications



Effet domino n°1 : a transparence dans les transformations

Cet effet domino dans le management est observable dans les réorganisations. Un manager expliquait : « Je ne sais pas toujours où l'on va. On fait et on défait dès qu'il y a un changement de direction ». Cette incertitude soulève une question délicate : dès lors, comment faire descendre l'information correctement et maintenir son équipe alignée quand le manager lui-même est perdu ?

Un autre manager décrit la façon dont il doit s'adapter pour maintenir la confiance dans ce contexte : « Il faut savoir accompagner des évolutions du groupe, ses transformations en étant confronté à différents types de salariés qui ne les perçoivent pas ou pas de la même manière. »

TRAVAIL VIRTUEL, MANAGER RÉEL

Certains managers peuvent être eux-mêmes désorientés par les transformations : « On veut transformer rapidement des grandes entreprises qui sont difficiles à bouger avec en plus des processus lourds. Il y a une incohérence entre le rythme du changement et la structure des entreprises ». Cette situation retentit sur leur capacité à intégrer le sens et à le partager dans l'équipe.

« Le plus dur c'est quand les décisions à appliquer n'ont pas l'air réfléchies alors qu'on sait qu'elles le sont... mais on ne nous donne pas les explications », insiste un manager pour montrer l'alternative inconfortable : soit la hiérarchie n'a pas pensé, soit elle ne nous considère pas capables d'être associés à cette réflexion. C'est là le nœud du problème : dans ces moments charnières, le manager sent l'importance de maintenir la confiance, mais il se trouve parfois à le faire alors qu'il en manque lui-même. On voit comment cette construction sociale minutieuse peut s'effondrer en une réaction en chaîne, provoquée par des oublis apparemment anodins mais qui deviennent symboliques et révélateurs d'un problème structurel.



Les valideurs n'ont aucune idée de ce qu'ils valident



Effet domino n°2 : le poids des process décourage l'autonomie

Cet effet domino se manifeste également dans la manière dont l'excès de process peut progressivement éroder l'autonomie et la motivation des équipes. Un manager explique que cela « donne une illusion de contrôle qui n'existe pas ».

Souvent il n'y a que celui qui fait, qui sait. Les valideurs n'ont aucune idée de ce qu'ils valident. « L'excès de contrôle qui tend à se développer dans certaines entreprises prive le manager d'une partie de sa capacité à décider : « Leur lourdeur peut être déresponsabilisante : quand on sait qu'il y a assez de validations pour pouvoir prendre des décisions à la légère, on a moins d'envie de faire évoluer les choses ».

Cette situation influe sur ses relations avec son équipe et les leviers à sa disposition pour fédérer ses collaborateurs et les impliquer : « L'investissement est

très différent quand on rend compte directement de ses décisions. Ça pourrait être un élément motivant pour le sens, d'impliquer les collaborateurs dans la présentation de leurs décisions à la hiérarchie.»

Un autre manager abonde avec un exemple concret : le paiement de quelques centaines de milliers d'euros devait être débloqué en 48h sous peine de devoir payer une pénalité de plusieurs millions d'euros. Avec l'externalisation de certaines fonctions, la mise en paiement aurait nécessité plusieurs jours. L'intervention d'un membre du Comex a été nécessaire, faisant dire au manager qu'on a "perdu le bon sens du père de famille".

Ainsi les process, initialement conçus pour sécuriser les décisions, peuvent en cas d'excès produire l'effet inverse et démotiver par surcroît.

> Recommandations Pour une alchimie du travail sur site

Recommandation 4 : Le dialogue professionnel, levier pour l'ère hybride

Expérimenter un cadre de dialogue professionnel, permettant aux managers et à leurs équipes de :

- faire retour sur leurs pratiques à travers des échanges non-hiérarchiques ;
- compenser les moindres remontées de terrain en raison du travail hybride ;
- renforcer la cohésion et contribuer à l'identité professionnelle collective.

Le contexte actuel, caractérisé par le travail hybride, le rythme des transformations, l'accumulation de process et les nouvelles aspirations dans le travail, donne une importance croissante à la prise en compte des propositions des salariés sur la réalité de leur travail et au dialogue professionnel.

Recommandation 5 : Renforcer le soutien horizontal

Adapter les outils à disposition des managers à l'horizontalité croissante dans la société : faciliter le fonctionnement entre pairs, le coaching collectif, le co-développement et les groupes d'entraides entre managers.

Le codéveloppement et les groupes d'entraides entre managers ont été signalés comme particulièrement bénéfiques par les managers interrogés. Ils se constituent parfois de façon fortuite, par exemple après une formation collective. Cette pratique, beaucoup plus développée entre entrepreneurs ou entre travailleurs indépendants, pourrait être davantage facilitée, organisée ou amplifiée selon la variété des pratiques existant dans chaque organisation.

Les adaptations managériales envisagées dans cette étude ne sont pas de simples ajustements temporaires, elles marquent le début d'une transformation durable du management. La capacité à créer et maintenir les conditions du sens au travail dans un environnement hybride devient une compétence-clé.

Cette direction a peu de risques d'être invalidée à court terme, comme l'a souligné un DRH : "Les managers sont encore en train d'encaisser les conséquences du télétravail.

Comment ça va se passer avec l'IA ?". L'émergence de l'IA générative va bouleverser encore davantage le travail managérial et aggraver le problème de l'isolement en dépit de l'hyperconnexion numérique.

Remerciements

Ce rapport a été rendu possible grâce à la participation des entreprises du Projet Sens.

Nous remercions les DRH pour leur
contribution et leurs grandes orientations :

Jean AGULHON

DRH du Groupe RATP

Caroline CHANAVAS

DRH du Groupe EDF

Marie-Dominique FAIVRE

Directrice des RH et des relations sociales du CEA

Jérôme FRITEAU

Directeur des Relations Humaines et de la
transformation de l'Assurance Retraite, CNAV, Carsat
et CGSS

Laurent GASSE

DRH du Groupe ADP

Laurent METRAL

DRH & de la communication du Crédit Mutuel Alliance
Fédérale

François ROGER

DRH du Groupe Renault

Isabelle SENÉTERRE

DRH d'Amundi

Thibault de TERSANT

DGA et secrétaire général de Dassault Systèmes

Nous remercions les référents du Projet
Sens pour leur contribution
et la coordination :

Servane CHALLAN BELVAL

Responsable de la Politique et Stratégie RH, ADP

Sophie CHANTEGAY

Responsable de transformation RH, RATP

Reynald CHAPUIS

DRH en charge de la transformation, Crédit Mutuel A.F

Béatrice CHAVANEL

VP Inclusion et Diversité, Renault

Coralie DELFOSSE

Directrice Développement & transformation RH, CNAV

Fabien DIDIER

Directeur Pilotage et Performance RH, EDF

Axelle DUCLOS

Responsable Innovation Sociale, Amundi

Karine JULLIEN

Adjointe à la DRH et des relations sociales, CEA

Frédérique OFFREDI

Chargée de conduite de projet RH, Crédit Mutuel A.F.

Nous remercions les managers qui ont pris sur leur temps pour témoigner et contribuer aux focus groups qui ont rendu cette étude possible :

Alexandre

Guillaume

Simon

Anne

Hajrus

Sophie

Antony

Hélène

Soukeyna

Audrey

Isabelle

Stéphane

Aurore

Jacky

Stephanie

Brice

Jean

Tony

Camille

Jérôme

Valerie

Céline

Julie

Vanessa

Charles

Julien

Yann

Christian

Laetitia

Christophe

Laure

Domitille

Laurent

Emeric

Loïc

Emmanuel

Malika

Emmanuelle

Marie-Christine

Eric

Marie-France

Estelle

Maryline

Etienne

Mathieu

Fabien

Maxime

Florian

Nelly

Francis

Sabrina

Francois

Sarah

Geraldine

Severine

Un merci particulier à
Thomas, Nicolas, Charlotte,
Camille, Marie, Gervais
pour leur regard.

Avec le télétravail, les managers sont au cœur d'une révolution silencieuse, faite de flexibilité pour leurs équipes et de nouveaux défis pour eux. 7 cadres sur 10 sondés sont opposés à la réduction du télétravail et les managers interrogés dans notre étude n'envisagent ni ne souhaitent un retour en arrière.

Au-delà du débat sur le nombre de jours télétravaillés, cette étude acte donc l'entrée dans une phase de maturité sur le travail hybride et se concentre sur ses conséquences organisationnelles et managériales. Comment maintenir cohésion, communication et vigilance dans cet environnement hybride ?

Combinant témoignages et recherches académiques, l'étude analyse l'impact du travail hybride sur le sens de la fonction managériale et propose des pistes pour adapter les pratiques managériales à cette nouvelle ère.

Le Projet Sens, collectif de DRH et dirigeants engagés sur le sens au travail, poursuit avec "Travail virtuel, Manager réel" sa mission d'analyse et d'accompagnement des transformations professionnelles. Faisant suite au rapport "Du Sens à l'ouvrage" en 2023, qui a impliqué plus de 130 professionnels et universitaires et suscité un manifeste, cette nouvelle publication s'inscrit dans la continuité des efforts du collectif pour fédérer les entreprises s'engageant sur le sens au travail.

Retrouvez ce rapport et les suites du projet sur le site

www.Projet-Sens.fr

contact@projet-sens.fr