

LEARNINGMAG

Le magazine du lifelong learning

MARS 2025

LE NOUVEL ART DU MANAGEMENT HYBRIDE

STRATÉGIES &
PERSPECTIVES

PAGE 5

**Retour
d'expérience de 3
professionnels RH
à NEOMA Alumni**

NATRAN
LES ÉCHOS - LE PARISIEN
KÉA

PAGE 2

**Baromètre sur
le management
hybride.**

PAGE 7

**Recommandations
& bonnes
pratiques.**



FASTERCLASS

GOOD

Découvrez les résultats de notre baromètre sur le management hybride.

D'après une étude KPMG de 2023, 62% des dirigeants et dirigeantes estiment que le télétravail pourrait disparaître d'ici fin 2026. À l'heure où des géants américains comme Amazon annoncent des retours en présentiel à temps plein et reviennent sur leur politique de télétravail, la réalité sur le terrain et en France est un peu différente.

En effet, 69% des grandes entreprises et 75% des PME françaises n'ont pas prévu de revoir leur politique de télétravail en 2025 et seules 17% des grandes entreprises, 7% des PME, envisagent de favoriser un retour sur site. C'est que révèle l'étude « Les tendances RH qui vont faire 2025 » de Welcome to the Jungle.

Quoiqu'il en soit, la pandémie de COVID-19 a marqué un véritable tournant dans l'organisation du travail, devenu aujourd'hui complètement **hybride**. Comment manager dans un tel contexte ?

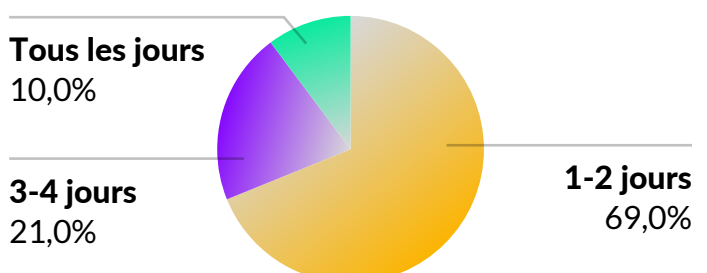
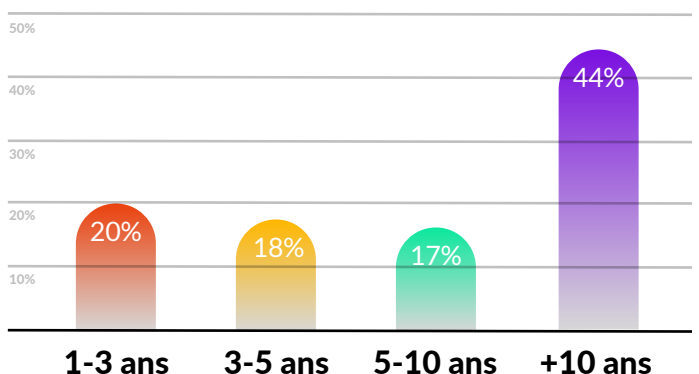
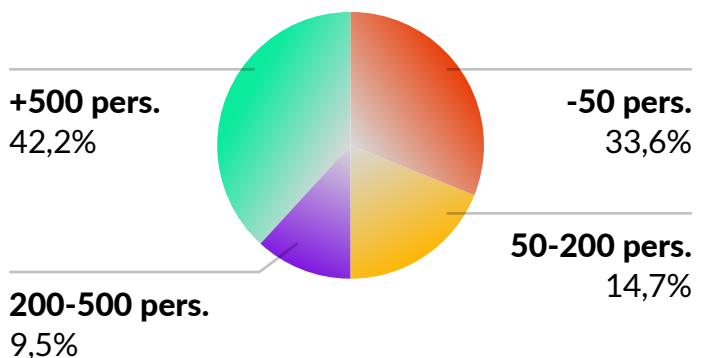
C'est sur ce sujet que **Learn Assembly**, **Good!** et **Fasterclass** se sont penchés pour réaliser un baromètre **Learning Boost** à destination des managers de **Neoma Alumni**.

Vous découvrirez dans ce livre blanc la restitution des résultats du baromètre pour comprendre les pratiques actuelles des managers et identifier des recommandations et axes d'amélioration.

La méthodologie

Nous avons interrogé **plus de 100 managers** dont près de la moitié travaillent dans des entreprises de plus de 500 employés, 44% sont managers depuis plus de 10 ans, et quasiment 70% travaillent 1 à 2 jours par semaine à distance. Voici les principales compétences évaluées dans ce questionnaire :

- **Établir les fondations pour la réussite individuelle et collective**, notamment au travers du recrutement et de l'onboarding hybrides.
- **Accompagner en hybride les collaborateurs et le collectif au quotidien** : communication, organisation de l'équipe, culture du feedback.
- **Anticiper les crises** (accompagnement des collaborateurs, responsabilisation du collectif, etc.).



Les données

La majorité des répondants (46,36%) ont **plus de 10 ans d'expérience en management**. C'est cette population qui a obtenu les résultats les plus élevés en moyenne sur les 3 catégories.

Environ 35% des personnes sondées travaillent pour des **organisations de moins de 50 employés**, et plus de 40% pour des **entreprises de plus de 500 employés**. Ce sont ces deux groupes qui ont totalisé les meilleurs scores.

70% ont adopté **le mode de travail hybride depuis la pandémie** (contre 30% qui l'avaient déjà intégré pré-COVID).

Ceux qui ont obtenu les meilleurs résultats travaillent **à 100% à distance** (score moyen de 74,3). Cela peut s'expliquer par le fait qu'il s'agit de la plus petite proportion de répondants (10%). Par ailleurs, plus de 68% des personnes interrogées ont entre 1 et 2 jours de télétravail par semaine. C'est la population qui a obtenu le deuxième meilleur score moyen.

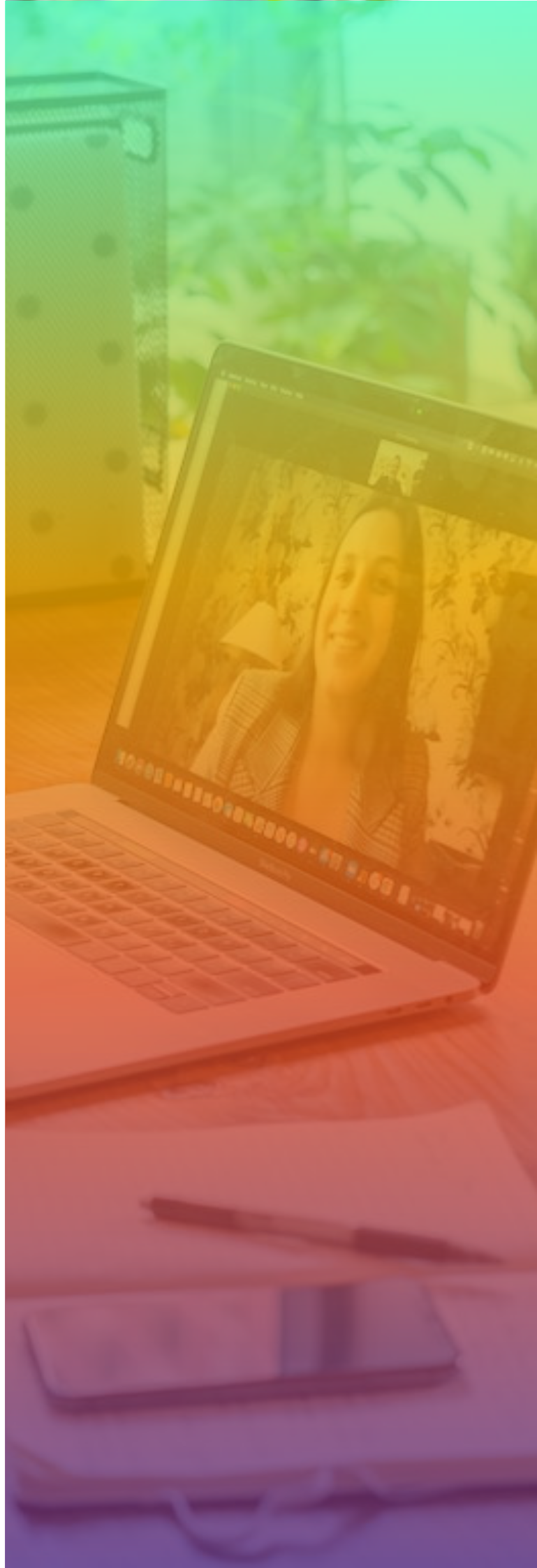
L'interprétation

Avoir **plus d'expérience en management** semble permettre de mieux aborder l'organisation hybride.

La taille de l'entreprise n'a a priori pas d'impact direct sur la gestion du management hybride.

La pandémie de **COVID-19 a démocratisé le mode de fonctionnement hybride** et a véritablement bousculé l'organisation du travail.

Ce qui semble plus compliqué à gérer, c'est lorsque les employés ont 3 à 4 jours de télétravail par semaine. En analysant les résultats, nous nous apercevons que le plus difficile avec ce rythme est de **responsabiliser le collectif** et de **s'occuper de soi-même** dans un contexte hybride. C'est-à-dire trouver l'équilibre entre vies professionnelle et personnelle, organiser son travail, se former sur des sujets de santé mentale ou de gestion du temps, etc.



Depuis combien de temps managez-vous ?

	Construire les fondations de la réussite individuelle et collective.	Accompagner en hybride le collectif et les collaborateurs au quotidien.	Anticiper les crises.	Score Moyen
1 à 3 ans	65	71	67	67,7
3 à 5 ans	61	69	67	65,7
5 à 10 ans	62	66	65	64,3
+10 ans	64	71	67	67,3
Total	64	70	67	67

Quelle est la taille de votre entreprise ?

	Construire les fondations de la réussite individuelle et collective.	Accompagner en hybride le collectif et les collaborateurs au quotidien.	Anticiper les crises.	Score Moyen
1-49 employés	65	71	67	67,7
50-199 employés	61	69	67	65,7
200-499 employés	62	66	65	64,3
+500 employés	64	71	67	67,3
Total	64	70	67	67

Dans votre entreprise, le mode de travail hybride s'est-il démocratisé avec le COVID-19 ?

	Construire les fondations de la réussite individuelle et collective.	Accompagner en hybride le collectif et les collaborateurs au quotidien.	Anticiper les crises.	Score Moyen
Nous avons adopté puis gardé ce fonctionnement depuis le COVID-19.	63	70	67	66,7
Nous avons déjà adopté ce mode de fonctionnement avant le COVID-19.	66	70	66	67,3
Total	64	70	67	67

Combien de jours, par semaine, travaillez-vous à distance ?

	Construire les fondations de la réussite individuelle et collective.	Accompagner en hybride le collectif et les collaborateurs au quotidien.	Anticiper les crises.	Score Moyen
Tous les jours de la semaine	78	78	67	74,3
Entre 3-4 jours	63	68	65	65,3
Entre 1-2 jours	62	70	67	66,3
Total	64	70	67	67

Retours d'expérience d'experts chez NEOMA Alumni.

Nous avons pu présenter ces résultats en direct début février 2025 à l'occasion d'un petit-déjeuner sur le thème du management hybride dans les locaux de NEOMA Alumni. Nous y avons notamment organisé une table ronde.

Les 3 intervenants :



Stéphanie Guillerand

Directrice des ressources humaines
NATRAN (EX. GRTGAZ)



Aymeric Vincent

Directeur de la transformation
& de l'innovation RH
GROUPE LES ECHOS - LE PARISIEN



Sophie Serratrice

Associée & Experte
« People, Transformation, Impact »
GROUPE KÉA

Les points clés à retenir.

Selon les projections démographiques pour l'Europe d'ici 2050, caractérisées par une diminution de la natalité et un vieillissement de la population, **on estime que la population active pourrait diminuer de 20%** (selon le rapport Bruegel du 30 avril 2024).

Selon Sophie Serratrice, « la première source de discrimination en France est l'âge ». Comment repenser nos modes de travail actuels pour faire face au choc démographique ?

Dans ce contexte, il est aussi essentiel de prendre en compte les attentes des jeunes générations. **Le télétravail est devenu un prérequis incontournable dans leur recherche d'emploi.** Certaines cohortes, ayant débuté leur carrière après la crise du Covid, n'ont connu que le travail à distance et considèrent cela comme une norme. Or, cette évidence pour eux ne l'est pas toujours pour les organisations, ce qui soulève un défi : **comment créer un cadre de travail hybride qui leur parle, tout en les accompagnant dans un monde professionnel qu'ils n'ont jamais expérimenté en présentiel ?** Cela pose aussi la question du rôle des managers, qui doivent être outillés pour **guider ces nouvelles générations** dans un environnement



MANAGER DANS UN CONTEXTE HYBRIDE GÉRER LES ÉQUIPES À DISTANCE

Découvrez les résultats de votre auto-évaluation sur vos pratiques managériales hybrides. L'objectif est de prendre du recul sur vos réflexes, vos habitudes et votre posture de manager. Petit rappel : manager n'est pas inné, il s'agit d'un métier qui s'apprend. Le contexte hybride, la gestion des équipes à distance, demande encore plus de vigilance sur sa posture de manager et la circulation de l'information dans les équipes. En fonction de votre niveau observé, nous avons préparé des conseils, des ressources et pistes à explorer.



CONSTRUIRE LES FONDATIONS DE LA RÉUSSITE INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE

Cheque manager, à travers des rituels et des processus, doit construire les fondations de son équipe pour garantir la réussite individuelle et collective. Les questions portent sur vos pratiques et comportements dans un contexte hybride.

48%



ACCOMPAGNER EN HYBRIDE LE COLLECTIF ET LES COLLABORATEURS AU QUOTIDIEN

Ici, nous nous interrogerons sur vos rituels à l'échelle individuelle et collective. Comment animer ses équipes, que ce soit en présentiel ou à distance ? Suivre les objectifs et les projets ?

47%



ANTICIPER LES CRISES

Dans un contexte hybride, il est plus complexe de capter les signaux faibles de ses équipes. Comment maintenir le lien et avoir les informations au bon moment ? Les questions portent sur vos pratiques et vos comportements que vous avez mis en place pour vous adapter au contexte.

77%

Obtenez votre profil individuel
personnalisé avec notre questionnaire
management hybride.

Répondre au baromètre.

Il est important de souligner que le télétravail est actuellement accessible seulement à une minorité d'actifs, **soit entre 25% et 30%, engendrant ainsi une inégalité entre les travailleurs de bureau (« Cols blancs ») et les ouvriers (« Cols bleus »)**. Le télétravail, désormais bien intégré dans la société, génère un décalage au sein de certaines entreprises où les dirigeants préfèrent encore le travail en présentiel.

Toutefois, il a aussi mis en lumière l'organisation du travail dans son ensemble, notamment en ce qui concerne le lieu, les horaires et les types de contrats. Face à ces transformations, **les entreprises sont amenées à se préoccuper davantage du bien-être de leurs collaborateurs**. Même pour ceux qui ne sont pas éligibles au télétravail, comme les cols bleus, on observe un impact positif, car **cette réorganisation pousse à une réflexion sur l'amélioration des conditions de travail**.

« Il y a un véritable sentiment de solitude des managers de proximité. »

— Stéphanie Guillerand

Le management hybride a eu un effet iceberg, révélant de nombreux défis jusque-là moins visibles. Les managers intermédiaires, souvent accaparés par la production, **ont de moins en moins de temps pour manager**, alors même que leur rôle se complexifie avec l'évolution constante des modes d'organisation.

Mais cette prise de conscience a aussi du bon ! Elle nous invite à nous réinterroger et à revenir aux fondamentaux du management.

Recommandations & bonnes pratiques.

Face à ces changements d'organisation et de façon de penser le travail qui diffèrent en fonction du métier, de l'âge, du secteur, du type d'organisation ou encore de l'expérience de chacun, plusieurs initiatives peuvent être mises en place pour faciliter le management dans un contexte hybride. En voici quelques-unes :

- **Organiser des formations à la santé mentale.**

Le Groupe Les Echos-Le Parisien propose notamment un brevet de premiers secours en santé mentale.

- **Développer une stratégie de formation spécifique** à destination des « Cols bleus ».

- Former au **leadership hybride**.

- **Expérimenter d'autres modalités du temps de travail** comme la semaine de 4 jours, en vigueur par exemple chez Welcome to the Jungle, LDLC, etc.

- **Établir des chartes de télétravail** par équipe, business unit, etc., spécifiques aux besoins de chaque population.

- **Redonner envie de venir au bureau** en encourageant le retour en présentiel, certaines entreprises limitent le nombre de jours en télétravail et organisent des activités exclusivement en présentiel, comme des conférences ou des événements internes.

Au-delà des accords sur le télétravail, d'autres, à l'image de Natran, mettent en place des chartes d'équipe. Chaque équipe définit collectivement son mode de fonctionnement : Rituels, répartition entre présentiel et distanciel, organisation selon les spécificités des métiers. En étant co-construites, ces chartes sont mieux acceptées et favorisent l'adhésion des collaborateurs.

Pour conclure cette étude sur le management hybride, nous observons aujourd'hui, comme le souligne Sophie Serratrice, que le télétravail est devenu **une problématique de direction générale**. Il a transformé l'organisation du travail et change les dynamiques dans tous les aspects des ressources humaines, du recrutement à la transition vers la retraite.

Comment peut-on faire dans ce contexte pour **préserver le lien social**, qui est considéré par l'Organisation mondiale de la Santé comme un élément clé de la santé mentale et physique ?

Nous sommes convaincus que l'une des pistes de réponse est de **faire de toute entreprise une organisation apprenante**. Pour reprendre les termes de Sophie Serratrice, « devenir une organisation apprenante est un véritable enjeu aujourd'hui : comment valorise-t-on les managers qui transmettent, qui développent une culture de l'apprenance » ?

Favoriser un environnement où l'apprentissage continu est non seulement possible mais aussi intégré au quotidien des collaborateurs, les organisations peuvent mieux **s'adapter aux transformations** de plus en plus rapides de notre monde, **développer leur résilience et améliorer leur compétitivité**.

Le modèle de l'organisation apprenante permet de **valoriser les managers** pour leur capacité à atteindre des objectifs de performance, mais aussi pour leur rôle dans **le développement des compétences des salariés** et la promotion **d'une culture du feedback et d'amélioration continue**.

Favoriser la capacité à apprendre, à créer et à transmettre des connaissances dans le but que le savoir circule et se renouvelle, c'est donc à la fois investir dans les compétences individuelles et dans la capacité collective de l'entreprise à innover dans un contexte mouvant et fluctuant. En devenant apprenantes, les organisations peuvent ainsi mieux préparer leurs équipes à répondre aux futures crises, optimiser le management hybride et contribuer à un environnement de travail plus épanouissant et productif.

Learn Assembly

Learn Assembly est un cabinet de conseil hybride créé en 2013 qui accompagne la transformation des acteurs de l'emploi et de la formation. Nous avons lancé Learning Boost en 2020 pour accompagner nos clients sur les décisions à prendre pour faire évoluer leurs compétences et mesurer l'impact des actions de formation mises en place. Notre promesse : Développer une expérience confidentielle et un plan de développement adapté pour chaque répondant, une donnée concrète et exploitable pour chaque organisation dans l'évolution de ses compétences. Learning Boost permet de créer des questionnaires d'auto-positionnement pour analyser les pratiques des répondants en lien avec des compétences.

www.learnassembly.com

NEOMA Alumni

Le réseau des diplômés de NEOMA Business School, fort de son ancienneté et de la fusion des écoles de commerce de Rouen et de Reims, comprend plus de 76 200 diplômés dont 25% travaillent à l'international. NEOMA Alumni accompagne les étudiants pendant leur scolarité ainsi que les diplômés dans leur réflexion professionnelle et leur évolution de carrière. Le réseau NEOMA Alumni c'est aussi 9 salariés permanents et 550 animateurs bénévoles qui œuvrent quotidiennement au développement et à l'enrichissement du réseau.

www.neoma-alumni.com

Fasterclass

Fasterclass, est un organisme de formation et de coaching, certifié Qualiopi, dont la principale mission est d'accélérer la montée en compétence des managers et leurs équipes. Fasterclass développe des parcours de formation en "blended learning", des ateliers en présentiel ou distanciel, des programmes de coaching collectif et individuel ainsi que du contenu e-learning sur étagère disponibles en français et en anglais. Cet organisme se concentre sur les soft skills, le management, le leadership, le projet avec une expérience apprenante qui s'adapte aux collaborateurs d'aujourd'hui. L'objectif premier de Fasterclass est la transformation des comportements et des organisations pour gagner en performance.

www.fasterclass.fr

Good !

Good est une société de conseil spécialisée dans l'organisation et le management du développement logiciel. Notre objectif est d'accompagner les dirigeants dans la transformation de leur organisation face à des enjeux critiques pour les aider à passer un cap :

- Professionnaliser la chaîne de développement logiciel pour relever les défis stratégiques sur deux axes clés.
- Développer le leadership et professionnaliser le management.
- Renforcer l'agilité organisationnelle et accompagner les transformations.

www.good.com