



**HAL**  
open science

## **Managers les présents et les distants**

Denis Monneuse

► **To cite this version:**

| Denis Monneuse. Managers les présents et les distants. 2023. <hal-04518178>

**HAL Id: hal-04518178**

**<https://hal.science/hal-04518178v1>**

Submitted on 19 Jan 2026

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

## **Manager les présents et les distants : Comment manager une équipe hybride ?**

*Denis Monneuse*  
*Chercheur en RH à l'Université catholique de l'Ouest (UCO),*  
*Directeur du cabinet de conseil « Poil à Gratter »*

Qu'est-ce qui est nouveau pour les managers ? La gestion de salariés en télétravail ? Pas du tout ! Jusqu'à la Révolution industrielle du XIX<sup>ème</sup> siècle, travailler de chez soi était la norme. Par exemple, les domestiques étaient logés sur place et les ouvrières textiles travaillaient de chez elle.

Ce qui est réellement nouveau, c'est le management d'équipe en mode hybride, c'est-à-dire de collaborateurs qui alternent entre présentiel et télétravail. 85 % des entreprises fonctionnent ainsi (étude Boston Consulting Group, 2023) : elles autorisent leurs salariés (dont le métier le permet) à télétravailler quelques jours par semaine.

### Pas facile de manager une équipe hybride !

Quand personne n'est en télétravail, manager une équipe est relativement facile. Quand toute l'équipe est 100 % en télétravail, comme ce fut souvent le cas pendant la pandémie du Covid 19, tous les collaborateurs sont sur le même plan. Il faut certes animer l'équipe et organiser des moments de convivialité en présentiel, mais ce n'est pas le cas de figure le plus complexe en management.

En revanche, quand il faut jongler entre les présents et les distants, le management se complique ! Faut-il organiser des réunions en comodal, avec une partie des participants en présentiel et l'autre partie à distance, quitte à ce que les premiers oublient les seconds et aient plus d'influence sur le déroulement de la réunion ? Quel juste milieu trouver entre autonomie et contrôle ? Comment conserver un esprit d'équipe quand les collaborateurs ne font souvent que se croiser ?

### Une grande diversité de pratiques d'entreprise

Si 8% des entreprises autorisent le tout télétravail (*full remote*) et 7 % sont totalement opposées à l'idée même de télétravail (étude Boston Consulting Group, 2023), la majorité des entreprises se situent entre ces deux extrêmes. On observe néanmoins de grandes variations parmi celles-ci : 25 % fixent les jours de télétravail des salariés, 39 % laissent les jours de télétravail au choix des salariés, et 21 % prévoient que le présentiel n'est requis que pour les événements importants, par exemple un séminaire de direction ou un événement dédié à la convivialité.

Si la France fait partie des pays où le télétravail est le moins développé – les Français travaillent en moyenne 3,5 jours par semaine au bureau, alors que la moyenne dans le monde est de 3,1 jours (Étude JLL, 2023) – le mode hybride s'y est tout de même installé. 38 % des salariés français font du télétravail au moins de manière occasionnelle

(Étude Malakoff Humanis, 2022). Pour les télétravailleurs, le temps de télétravail idéal est de 2,3 jours par semaine. Cela tombe bien car c'est à peu près la moyenne des jours qu'ils passent hors du bureau !

### Les avantages et les limites du mode hybride

Les salariés et les dirigeants ne vantent pas le mode hybride pour les mêmes raisons (Étude Malakoff Humanis, 2022) :



Les salariés mettent surtout en avant leur bien-être et leur santé, aussi bien physique que mentale. Les dirigeants, eux, sont conscients que la possibilité de télétravailler est une attente forte des salariés. Ils notent aussi qu'ils peuvent en tirer quelques bénéfices au passage, grâce à la productivité permise par le télétravail (quand il est limité à quelques jours par semaine) et à la baisse de l'absentéisme.

De même, les salariés et les dirigeants ne mettent pas en avant les mêmes limites au mode hybride :



Les salariés notent des effets néfastes à leur santé relationnelle et à leur carrière. Les dirigeants, eux, s'inquiètent de la possibilité de maintenir du collectif. Dès lors, comment optimiser le mode hybride en limitant ses effets négatifs ?

### Quelques bonnes pratiques collectives

Voici quelques bonnes pratiques tirées de retours d'expérience.

#### **Ne pas faire des économies de chandelles sur le matériel**

Le matériel utilisé par les salariés (fauteuil ergonomique, grand écran de qualité, qualité du réseau informatique...) est important pour le confort des salariés, mais aussi pour leur productivité et leur sentiment de reconnaissance.

#### **Partager les agendas**

Il est utile de connaître les jours où les collègues sont en présentiel et en télétravail afin de se coordonner, savoir si un collègue est en télétravail ou malade, caler des moments de travail collectif en présentiel... et éviter de se retrouver tout seul au bureau par exemple !

#### **Éviter le comodal**

Mener une réunion avec une partie des participants à distance et l'autre partie en présentiel s'avère généralement une fausse bonne idée. Ceux qui sont à distance ont tendance à moins participer, sont rapidement oubliés par ceux en présentiel, etc. Mieux vaut organiser une réunion avec tout le monde dans les mêmes conditions pour éviter les inégalités de traitement.

#### **Des réunions avec moins de monde, mais enregistrées puis partagées**

Il est inutile qu'une personne assiste à une réunion de 2 heures si seule une partie de la réunion la concerne. Il est alors possible d'enregistrer la réunion et de lui envoyer uniquement la partie de la réunion qui l'intéresse.

#### **Donner envie de revenir au travail**

Les entreprises qui ont été très permissives en matière de télétravail ont parfois du mal à faire revenir leurs salariés au bureau. Pour les inciter à revenir, il faut les « chouchouter » en leur offrant des espaces de travail agréables, des temps de travail collectif utiles, des moments de convivialité, etc.

#### **Garder des rituels**

Pour conserver un sentiment d'appartenance, il est important de garder des rituels. Par exemple : célébrer les succès, faire le *casual Friday*, garder des réunions hebdomadaires, organiser des déjeuners d'équipe, proposer des pots de départ, etc.

### Quelques conseils pour le manager hybride

Le mode hybride invite aussi le manager à faire évoluer ses pratiques.

### **Un bon manager est là quand on a besoin de lui**

Quand on demande aux salariés ce qu'est un bon manager, ils répondent qu'un bon manager est un manager réactif, qui sait se montrer présent pour répondre rapidement aux questions ou apporter son aide en cas de blocage.

### **Un bon manager n'est pas là quand on n'a pas besoin de lui !**

Pour les salariés, un bon manager sait aussi se montrer discret quand on n'a pas besoin de lui. C'est-à-dire qu'il doit faire confiance, ne pas se livrer à du micromanagement.

### **Des entretiens plus fréquents**

Le rythme de l'entretien annuel ne paraît plus adapté à un monde où le temps s'accélère et où le manager n'a plus systématiquement son équipe sous les yeux. Les managers doivent donc veiller à organiser des entretiens de façon plus régulière.

### **Être attentif aux signaux faibles**

Le travail à distance peut être source d'isolement, de démotivation et de déséquilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Les managers doivent donc être encore plus attentifs aux signaux faibles pour repérer au plus vite un mal-être chez leurs collaborateurs.

### **Donner du sens**

Le rôle du manager est enfin de réfléchir avec ses collaborateurs aux activités qui sont faisables à distance et à celles qui exigent d'être en présentiel. Il est aussi d'expliquer l'intérêt de chacun de ces temps. Par exemple, un collaborateur peut se sentir plus productif quand il est en télétravail, sans se rendre compte que la productivité et la créativité de l'équipe exigent aussi des temps collectifs en présentiel.

Bref, le travail classique au bureau n'est pas mort, loin de là ! Rares sont les entreprises (et les salariés) qui rêvent et/ou mettent en place le tout télétravail. De même, rares sont les salariés qui ont goûté au télétravail et qui seraient prêts à y renoncer totalement. L'ère est donc aux équipes hybrides.

Il fut un temps où, dans la mouvance des « entreprises libérées », les managers n'étaient plus à la mode ; certains affirmaient qu'on pouvait s'en passer. Or le travail en mode hybride montre en creux l'importance que revêt le manager pour des salariés qui alternent entre jours de présence au bureau et jours de télétravail (ou journées en espace de coworking). Et l'intelligence artificielle est encore loin de pouvoir le remplacer.

Si les managers doivent désormais manager à la fois des présents et des distants, ce qui a de quoi déstabiliser dans un premier temps, ils peuvent être rassurés sur le fait qu'ils ne représentent pas une espèce en voie de disparition !