



L'état actuel du leadership hybride

Les managers français et européens
ont-ils su relever les défis du télétravail ?



C'est le moment de rester en tête du classement.

Fermez les yeux un instant. Imaginez-vous assis en terrasse, les pieds dans le sable, le soleil qui caresse votre visage et le bruit des vagues en fond sonore. Vous ouvrez votre ordinateur et démarrez votre journée. Travailler à distance, quel bonheur. Nous sommes aujourd'hui bien loin de cette réalité. Il y a quelques années, nous avions une image plutôt idyllique du télétravail, étroitement liée aux « digital nomades » qui alliaient voyage aux quatre coins du monde et travail à distance. Nous étions loin de nous imaginer ouvrir notre ordinateur portable sur la table de la cuisine, tout en gérant l'école à la maison du petit dernier. Et pourtant, c'est ça aussi, le travail à distance.

Fort heureusement, entreprises et collaborateurs ont une nouvelle fois prouvé leur capacité à faire preuve de résilience et de flexibilité, et ont réussi à surmonter ces difficultés pour le moins inattendues. En tant que professionnels RH, vous avez fait tout votre possible pour assurer la continuité de vos services et le bien-être de vos employés. Mais avez-vous également sondé vos collaborateurs sur leur satisfaction vis-à-vis de leur manager et de la qualité de leurs relations de travail dans ce nouveau contexte ? En collaboration avec le cabinet d'études de marché Markteffect, nous avons interrogé les employés français et européens pour en savoir plus sur leur expérience du leadership à distance. Quelle est leur relation avec leurs managers ? Quel est l'impact de la distance physique sur la motivation apportée et le soutien apportés par ces derniers ? Et quelles sont leurs attentes quant à l'avenir du travail ? Comment souhaitent-ils se former et que leur manager se forme afin d'être au sommet de leur art ?

À propos de l'étude

En collaboration avec le cabinet d'études Markteffect, GoodHabitx a sondé l'opinion de **1 063** employés français et de **12 552** employés européens au sujet des compétences managériales et de leadership de leurs managers en télétravail. Parmi la population active française, les personnes interrogées se situent entre **25** et **55** ans, occupent différents postes, dans des secteurs d'activité divers et des entreprises de tailles variées. Les résultats ont été pondérés en fonction d'une répartition représentative de la France et de l'Europe. Sur la base de la taille de l'échantillon, les résultats sont généralisables à la population avec un niveau de confiance de **95 %**.

Notre objectif ? Connaître les effets du travail à distance sur la relation entre les managers et leurs collaborateurs. Comment la distance physique a-t-elle impacté la façon dont les managers soutiennent et motivent leurs équipes ? Et quelles sont les attentes pour l'avenir du travail ?

1 063
personnes interrogées
parmi la population
active en France

Agées de
25
à
55
ans



Résultats généralisables
à la population avec un
niveau de confiance de

95%

12 552
employés européens

L'état actuel du leadership hybride en France

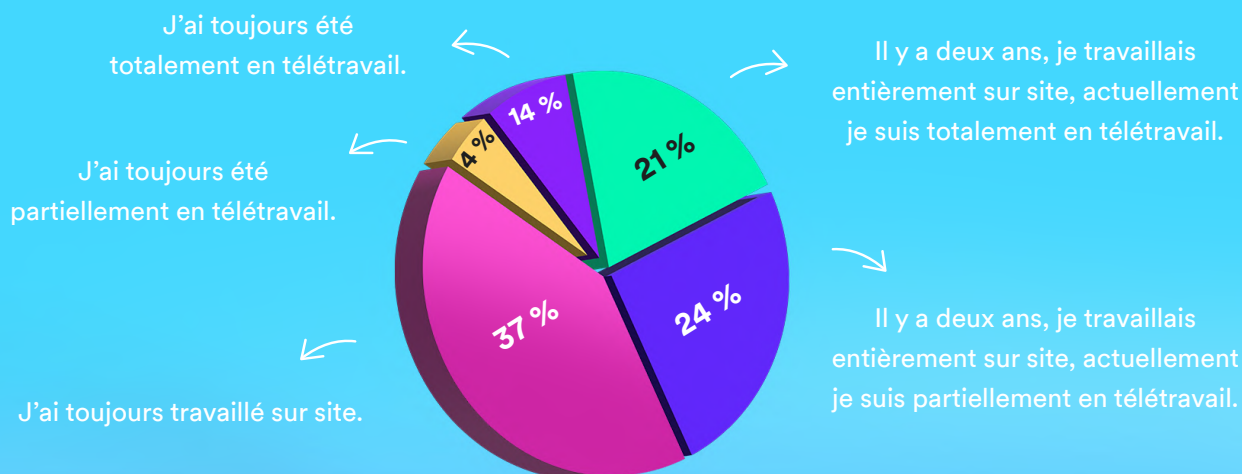


Avons-nous su résister à la tempête ?

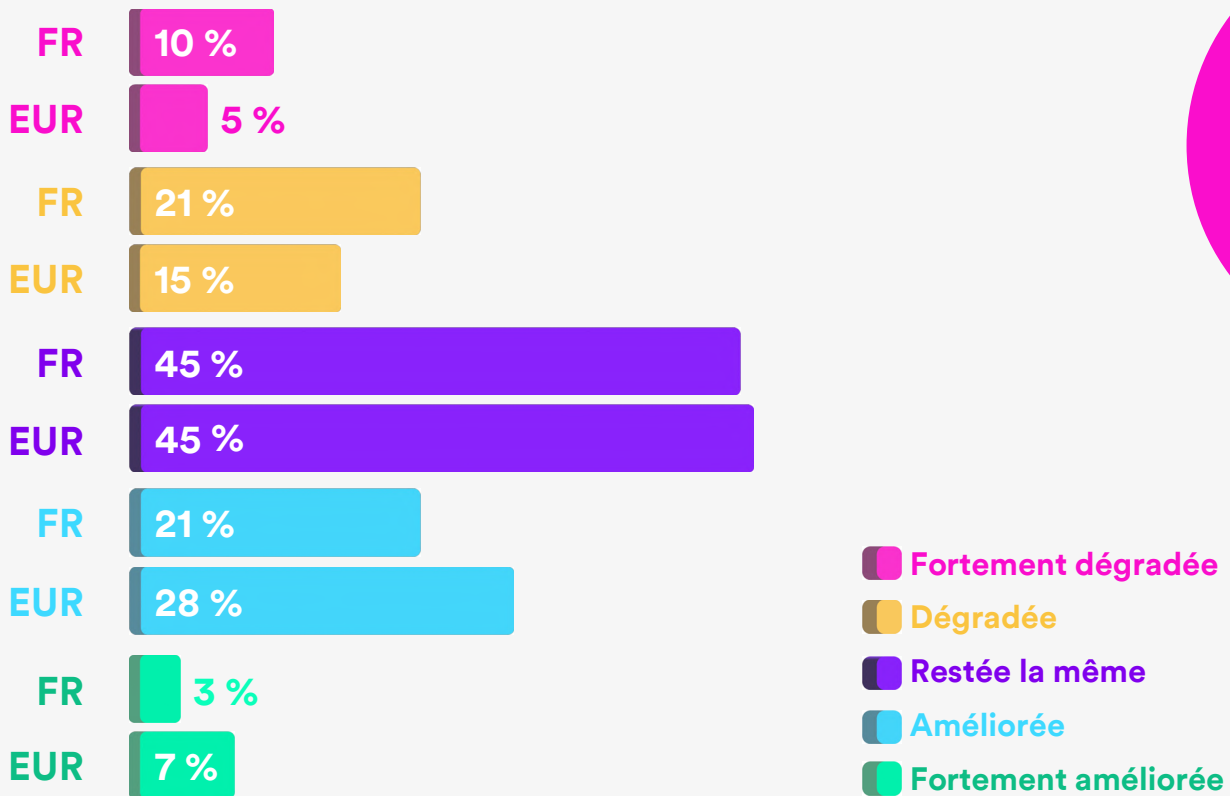
La situation professionnelle de près de la moitié des employés français (**45 %**) a évolué au cours des deux dernières années. **24 %** d'entre eux sont désormais partiellement en télétravail. Et **21 %** sont passés d'un travail entièrement sur site à un travail à domicile à temps complet. Ces changements ont eu de nombreuses répercussions sur notre façon de travailler – et plus particulièrement sur la relation entre les employés et leurs managers.

Mais bonne nouvelle : les statistiques démontrent que la quasi-majorité des employés français (**45 %**) considèrent que le travail à distance n'a pas affecté la relation qu'ils ont avec leur supérieur hiérarchique. Près d'un quart d'entre eux (**24 %**) estiment même que leur relation s'est améliorée en passant d'un travail sur site au télétravail. Cependant, **31 %** des employés en France ressentent une certaine détresse dans leur relation avec leur chef d'équipe. En effet, **21 %** indiquent que leur relation s'est dégradée ou s'est fortement dégradée (**10 %**) lors du passage au télétravail.

Comment votre situation professionnelle a-t-elle évolué au cours des deux dernières années ?



Au cours des deux dernières années, lorsque ma situation professionnelle a changé, passant d'un travail sur site au télétravail (partiel), la relation avec mon supérieur hiérarchique s'est :



Et nos camarades européens dans tout ça ? La France s'aligne sur la moyenne européenne. En effet, **45 %** des employés européens estiment que leur relation avec leurs managers n'a pas été impactée par le passage au télétravail. Pour autant, les Français semblent plus impactés par ce changement de conditions de travail. Alors que **31 %**

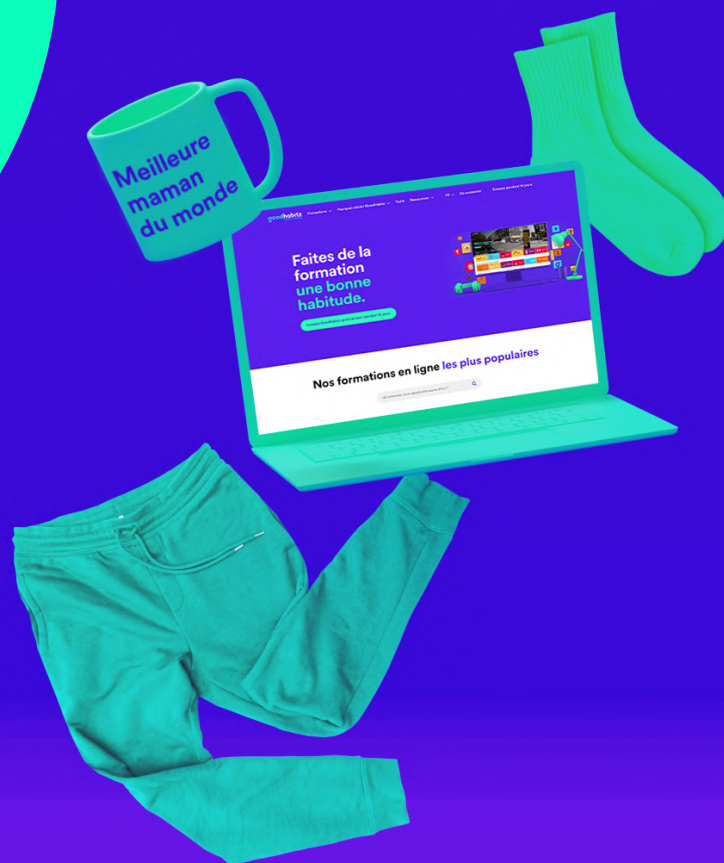
des Français ont vu leur relation avec leurs managers se dégrader, la moyenne européenne se situe à **20 %**. De même, seulement **24 %** des Français considèrent que cette relation s'est améliorée contre **35 %** des employés européens.

À l'échelle européenne, deux pays se distinguent également. Tout d'abord les Pays-Bas, où la relation entre managers et employés est restée exceptionnellement stable, avec **73 %** des collaborateurs qui estiment qu'elle est restée la même (contre une moyenne européenne de **46 %**). Tandis qu'au Danemark, deuxième pays le plus heureux du monde, on bat des records avec **72 %** des employés estimant que leur relation s'est améliorée. De quoi nous donner matière à réflexion.

Synthèse

Le constat est sans appel : les managers ont réussi à résister à la tempête ! Et leur relation avec leurs employés en est parfois même ressortie grandie. C'est formidable de voir que cette relation ne dépend pas uniquement des contacts en face à face. Et une tendance générale indiquant que la relation employés-manager reste inchangée lors du passage au télétravail démontre à quel point les managers ont su s'adapter et rester en contact avec leurs équipes, même à distance.





Soutien, motivation et esprit d'équipe

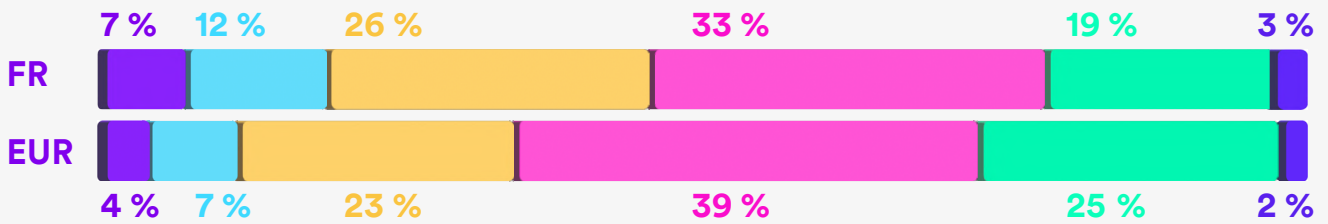
Les statistiques précédentes démontrent le merveilleux travail qu'on fait les managers afin de rester connectés avec leurs équipes à distance. Mais comment y sont-ils parvenus ? Et quels ont été les facteurs clés pour que tout le monde reste en phase ?

Tout se résume à trois éléments : la capacité des managers à leur apporter un soutien adéquat, leur aptitude à motiver leurs troupes et à créer un esprit d'équipe. La majorité des

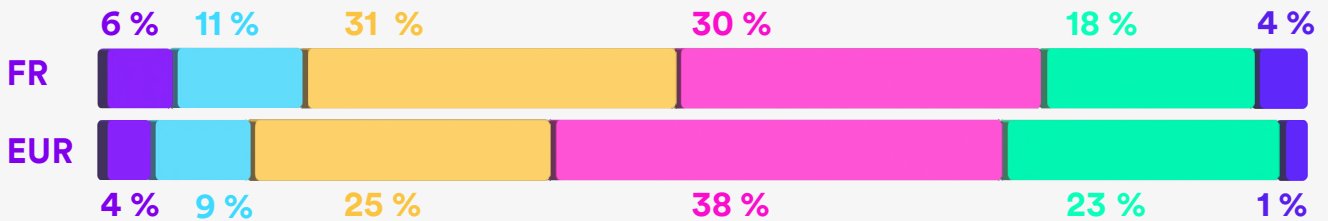
collaborateurs français s'accordent à dire que leur manager est tout à fait capable de les soutenir de la même manière à distance et sur site.

52 % des employés français estiment que leur supérieur hiérarchique sait comment les soutenir suffisamment dans leurs activités quand ils travaillent sur site. Mais qu'en est-il des collaborateurs en télétravail ? Et bien eux aussi estiment que leur supérieur hiérarchique sait comment les soutenir quand ils sont en télétravail (**52 %**).

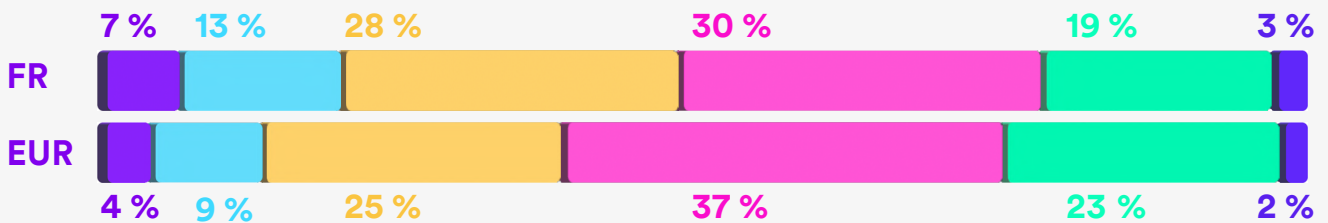
Mon manager sait comment me soutenir suffisamment dans mes activités quand je travaille sur site.



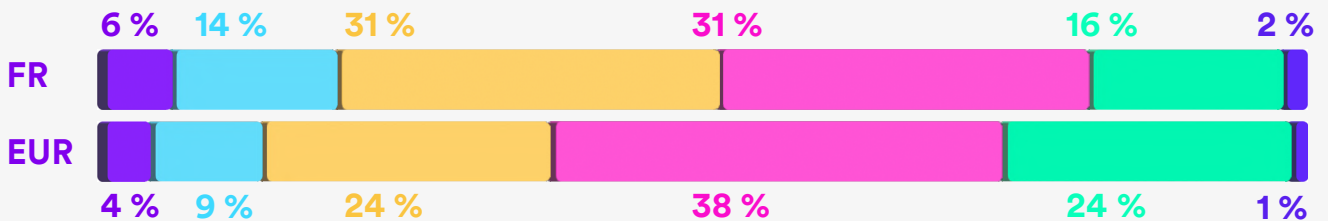
Mon manager me motive suffisamment quand je travaille sur site.



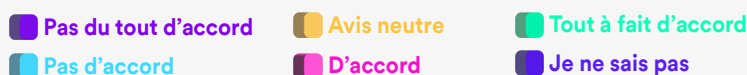
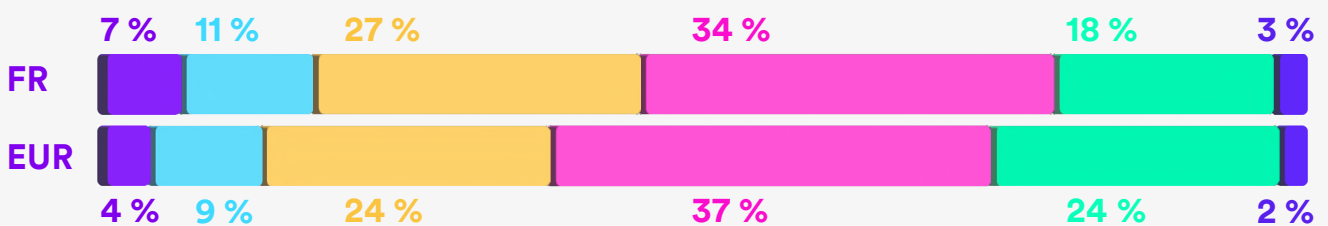
Mon manager est capable de créer un esprit d'équipe lorsque son équipe est partiellement en télétravail et partiellement sur site.

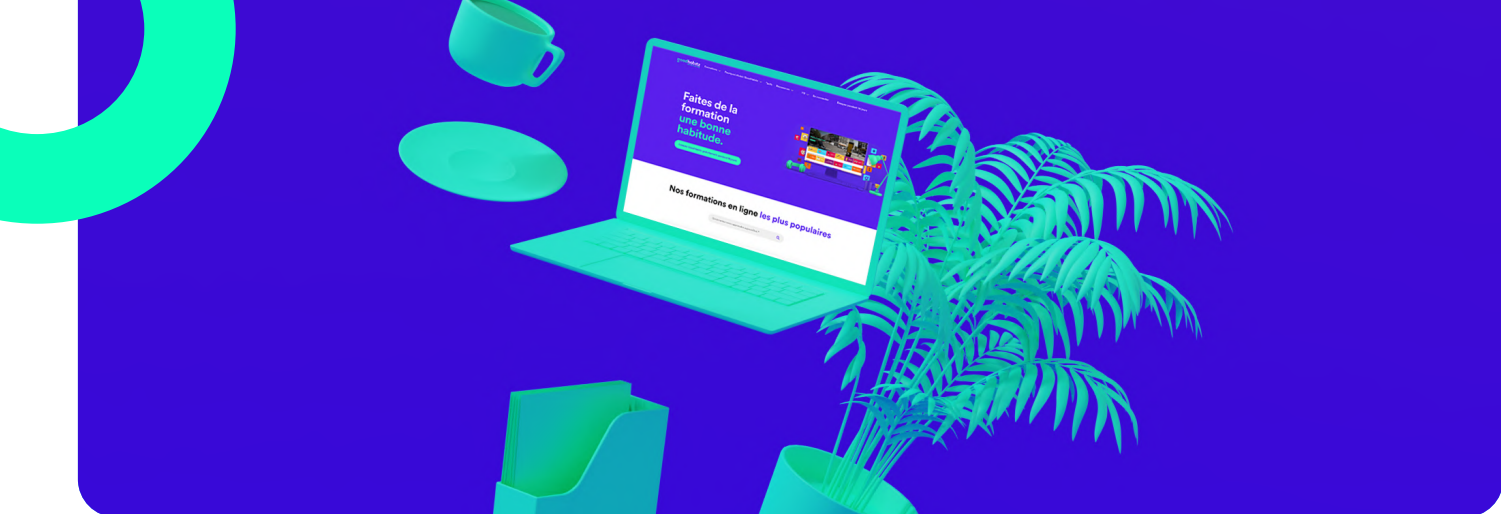


Mon manager me motive suffisamment quand je suis en télétravail.



Mon manager sait comment me soutenir suffisamment dans mes activités quand je suis en télétravail.





Et la motivation dans tout ça ? Ici à nouveau, pas de différence majeure.

48 % des employés français considèrent que leur supérieur hiérarchique les motive suffisamment quand ils travaillent sur site, contre **47 %** quand ils travaillent à distance.

Les efforts déployés par les managers français ont donc porté leurs fruits.

Ces résultats se reflètent également dans la perception qu'ont les collaborateurs de l'esprit d'équipe. La quasi-majorité des employés français estiment que leur manager a réussi à maintenir l'esprit d'équipe malgré la situation actuelle. En effet, **49 %** affirment que leur manager est capable de créer un esprit d'équipe lorsque son équipe est partiellement en télétravail et partiellement sur site.

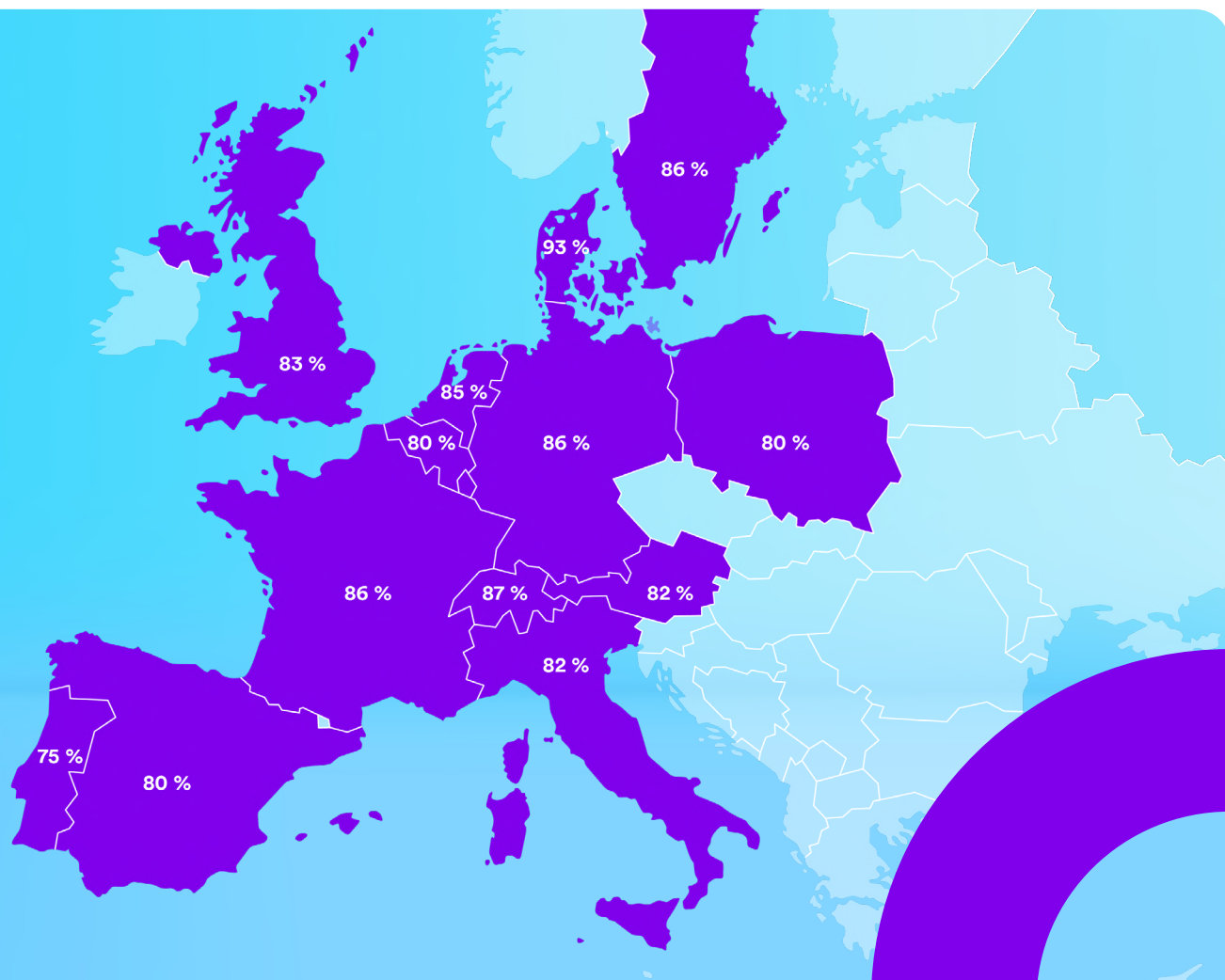
Synthèse

La dextérité avec laquelle les managers français ont su apporter le soutien nécessaire à leurs équipes et maintenir la motivation et l'esprit d'équipe, à la fois pour ceux en télétravail et sur site, est remarquable. En fin de compte, tout se joue autour d'une compétence essentielle : la communication. Dans les moments difficiles, communiquer fréquemment, ouvertement et en toute transparence permet aux managers de prouver à leurs collaborateurs qu'ils se soucient d'eux et qu'ils sont disponibles pour toutes leurs questions et préoccupations. Ce qui en plus de réduire le stress au travail et les incompréhensions, permet de rapprocher les managers et leurs équipes. Et donc, de renforcer l'esprit d'équipe.

Cap sur un leadership à l'épreuve du temps

Au cours de ces deux dernières années, le télétravail a été une première pour de nombreux collaborateurs. Pour autant, les chiffres précédents démontrent que les managers ont réussi à maintenir l'engagement et la motivation de leurs équipes malgré les difficultés. Cette étude prouve également que managers et employés ont su faire preuve de résilience, de flexibilité et d'adaptabilité. Les résultats sont prometteurs, mais ce n'est pas une raison pour se reposer sur nos lauriers. Pour se préparer à l'avenir du travail avec succès, passons désormais à l'action : cap sur un leadership à l'épreuve du temps.

Quelle vision de l'avenir du monde du travail ont les Français ? Le télétravail en fait-il partie ? La réponse est un grand oui pour **86 %** d'entre eux. Les Français suivent la tendance européenne : **83 %** des européens considèrent qu'ils continueront à être en télétravail à l'avenir. Surprenant ? Pas tellement ! Le magazine [Forbes](#) affirme même que d'ici **2025**, **70 %** de la population active travaillera à distance au moins **5** jours par mois. Ainsi, même si **2020** est considérée comme l'année du travail à distance, ce n'est que le début puisque nous avons vu la tendance se poursuivre en **2021** et en **2022**.



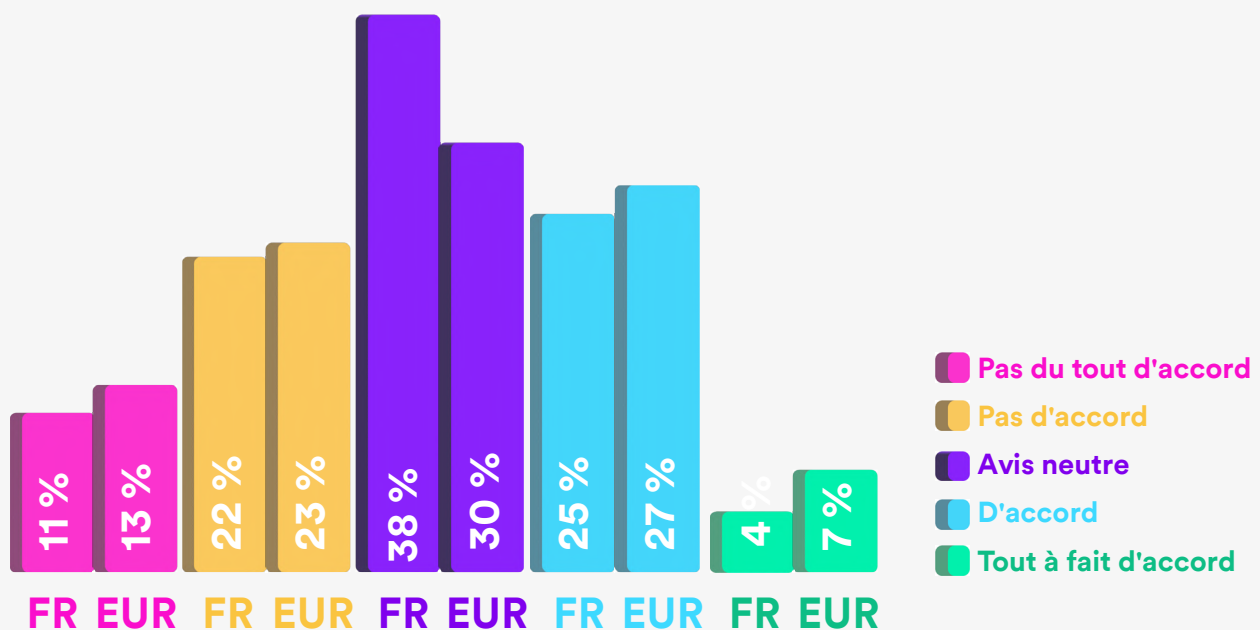


Mais face à l'avenir, les managers sont-ils prêts à gérer leurs équipes à distance ? Selon **33 %** des Français et **39 %** des Européens, leur supérieur hiérarchique ne dispose pas des compétences adéquates pour gérer une équipe à distance. Et seulement **29 %** des Français considèrent que leur manager dispose des compétences nécessaires (contre **34 %** des Européens). Ces résultats ne dressent pas un tableau très optimiste, mais sont

à nuancer. En effet, **38 %** des Français semblent avoir un avis neutre sur la question (contre **30 %** des Européens).

Ce qui nous a amené à nous demander : quelles sont, selon les employés, les compétences d'avenir ? Quelles compétences leur supérieur hiérarchique devrait-il améliorer ? Et quelles compétences souhaitent-ils eux-mêmes développer ?

Mon manager dispose des compétences adéquates pour gérer une équipe / un employé à distance.





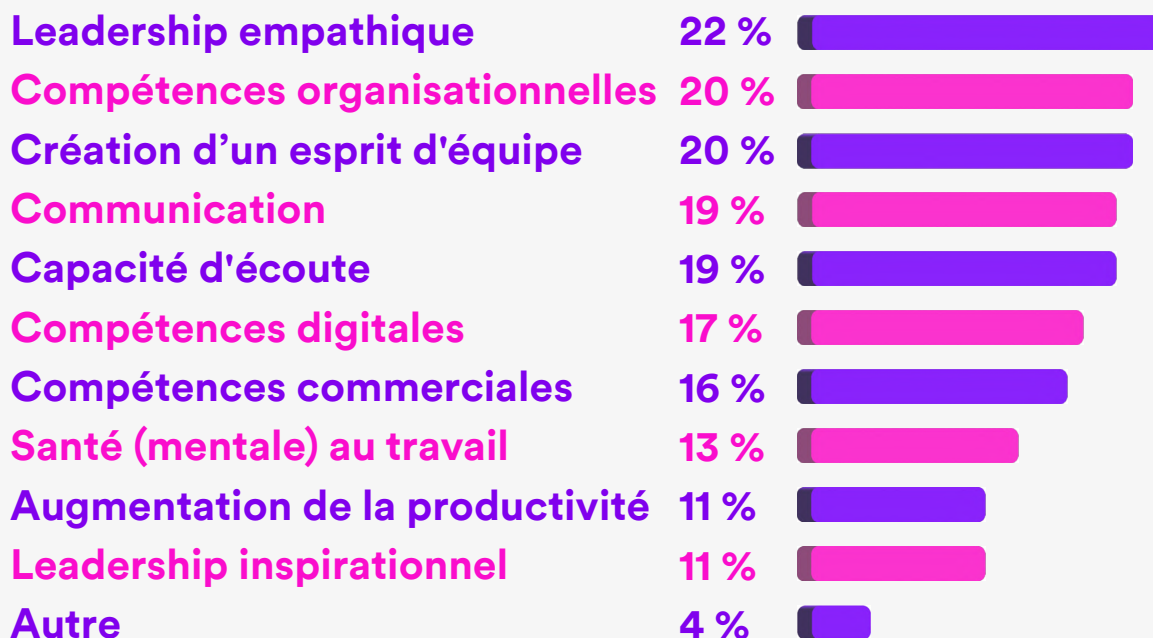
Le bon éventail de compétences

Bien que les employés français et européens soient suffisamment satisfaits et motivés par leurs managers, ce n'est pas une raison pour vos managers de se reposer sur leurs acquis. Cette satisfaction et cet esprit d'équipe doivent servir de tremplin pour motiver les supérieurs hiérarchiques au sein de votre entreprise et leurs équipes à développer leurs compétences en continu.

Nous avons demandé aux employés français les compétences que leur manager pourrait actuellement améliorer et ils ont une idée bien précise des compétences associées au nouveau style de management qu'est le

leadership hybride ! Les compétences les plus citées sont le leadership empathique (**22 %**), l'aptitude à créer un esprit d'équipe (**20 %**), les compétences organisationnelles (**20 %**), la capacité d'écoute (**19 %**) et la communication (**19 %**). Étonnamment, seuls **13 %** des Français ont évoqué la santé (mentale) au travail, alors que cette dernière a été mise à rude épreuve au cours des deux dernières années.

Quelles sont les compétences que votre manager pourrait actuellement améliorer ?



Dans quels domaines souhaitez-vous vous développer davantage ?



Mais qu'en est-il des collaborateurs de demain ? Les employés français, même les plus talentueux, ont tout intérêt à devenir une meilleure version d'eux-mêmes. Et la bonne nouvelle, c'est qu'ils en sont tout à fait conscients. **78 %** d'entre eux déclarent même qu'ils seraient plus épanouis à leur poste actuel s'ils avaient la possibilité de se développer davantage sur le plan personnel. Le constat est le même au niveau européen (**78 %**), ce qui montre clairement l'importance du développement personnel sur le lieu de travail.

Mais alors, quelles compétences les employés français souhaitent-ils davantage développer ? Trois domaines

ressortent clairement. En tête, les formations en compétences personnelles (**20 %**), confirmant ainsi l'intérêt grandissant des Français pour les soft skills. Suivies de près par les formations pour développer ses compétences digitales (**19 %**) pour mieux répondre au besoin inhérent à l'avenir du travail et à la transformation digitale actuelle, mais aussi aux exigences du travail hybride. Et enfin, **19 %** des Français souhaitent perfectionner leur leadership. Ces résultats montrent que les employés d'aujourd'hui sont prêts à investir du temps et des efforts pour conserver leur employabilité et devenir une meilleure version d'eux-mêmes. Alors, sautez sur l'occasion pour leur offrir l'opportunité de se développer !

Synthèse

Le travail hybride a mis en évidence le besoin pour les managers d'aujourd'hui et de demain de développer des relations de confiance avec leurs collaborateurs. Et cela passe par une communication ouverte, de l'inclusion, un esprit d'équipe fort, l'acceptation de la vulnérabilité de chacun et un besoin accru de motivation. S'il est primordial pour la croissance et le bien-être de l'entreprise d'investir dans le développement des managers, les collaborateurs ne sont pas en reste. Ces résultats démontrent que les employés sont plus que disposés à s'investir dans leur développement personnel et à développer les compétences nécessaires pour devenir les talents de demain. Des éléments qui en plus de renforcer l'engagement, le bien-être et la productivité de vos collaborateurs, leur permettent aussi de maintenir leur employabilité dans le temps.

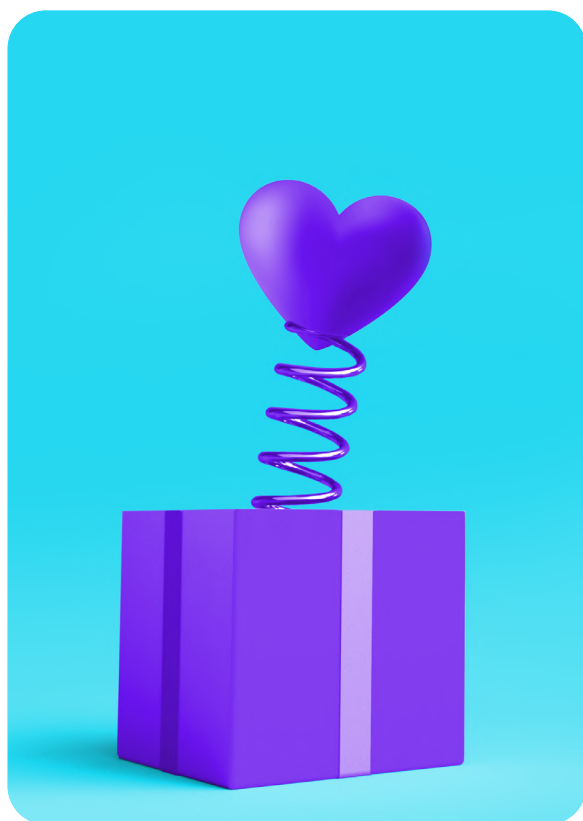


Le cadran du leadership hybride

Maintenant que nous avons une meilleure compréhension des besoins et des préférences des employés à l'égard de leurs managers, ainsi que les compétences nécessaires pour faire du leadership hybride un succès, c'est le moment de mettre ces connaissances en pratique. Pour vous aider, nous avons développé le cadran du leadership hybride. Ce graphique regroupe de façon claire et visuelle les cinq compétences requises pour être un leader hybride performant. Pour rendre ce cadran encore plus pratique, nous avons également listé les formations GoodHabitZ correspondantes afin d'aider vos managers et collaborateurs à développer ces compétences. En d'autres termes, le cadran du leadership hybride vous permet de passer de la théorie à la pratique en trois étapes simples.

Compétences digitales

C'est une évidence : les compétences digitales sont un must pour travailler à distance. Mais les compétences digitales auxquelles nous faisons référence vont bien au-delà de la simple maîtrise des outils informatiques et des logiciels. Le leadership hybride requiert de savoir gérer ses équipes à distance grâce à différents outils et plateformes en ligne. Les managers de demain doivent également être en mesure de faciliter et stimuler la collaboration en ligne, tout en aidant chacun de leurs collaborateurs à surmonter les obstacles inhérents au travail à distance.



Communication

La communication constitue le socle du leadership hybride. Il s'agit de diffuser les bonnes informations, d'écouter ses employés et de savoir donner et recevoir du feedback. Mais il convient également de se concentrer sur le positif et de savoir gérer les attentes de chacun. Le télétravail et ses impacts ne doivent pas être sous-estimés. C'est pourquoi vos managers se doivent de mettre l'accent sur la positivité, de fixer des objectifs atteignables et réalistes, et d'encourager régulièrement l'équipe de façon collective ou individuelle.

Team building

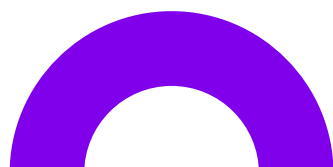
Quand il s'agit de renforcer l'esprit et la cohésion d'équipe, nous pensons immédiatement aux activités de team building. Mais à distance, organiser ce type d'activités est un challenge. Un leader hybride doit donc concentrer ses efforts pour stimuler l'engagement de son équipe. Il doit aussi définir un cadre et des objectifs appropriés pour que la culture d'entreprise fleurisse à distance et que chacun se sente accueilli et intégré – autant à l'équipe qu'à l'entreprise tout entière. Chose que vous ne pouvez garantir que si vos managers disposent des compétences nécessaires pour y parvenir.

Leadership inspiratif

En tant que manager, vous donnez l'exemple à vos employés. Ce qui signifie qu'en plus de montrer le bon exemple, vous devez aspirer à inspirer ! Pour cela, il est essentiel pour les managers d'aujourd'hui d'aider leurs collaborateurs à trouver leur propre façon de travailler efficacement à distance. Et de les inciter à explorer de nouveaux processus, à acquérir de nouvelles compétences en continu et à développer leurs talents. Même sans être présent physiquement, vos managers doivent être une source d'inspiration et tirer leurs équipes vers le haut.

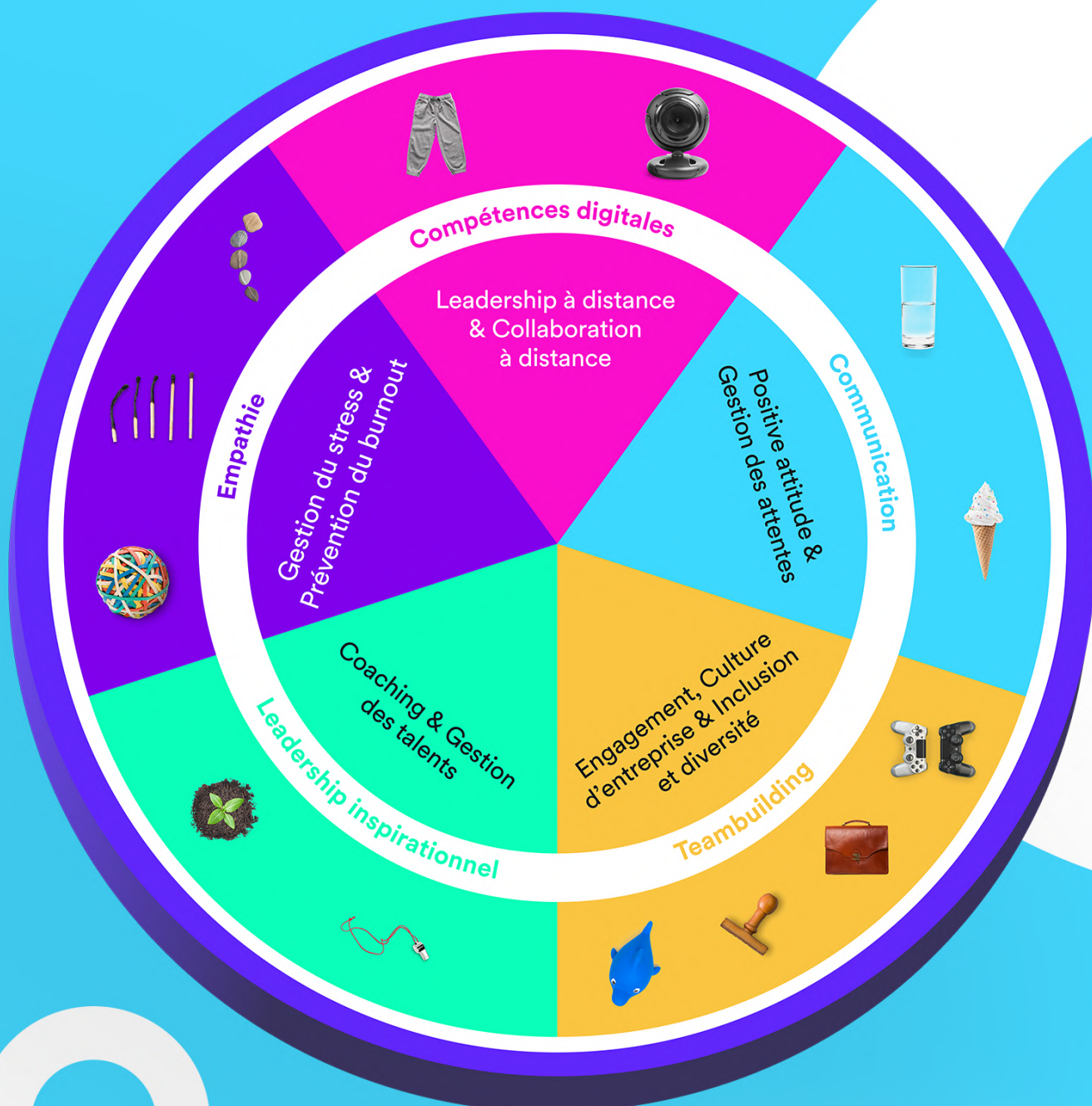
Empathie

En télétravail, nous avons tendance à prioriser les échanges professionnels afin de tenir les différentes parties prenantes au courant de l'avancée de nos différents projets ou tâches. La productivité et l'efficacité sont en première ligne. Le travail à distance perturbe l'équilibre entre travail et vie privée. Pour autant, les leaders hybrides doivent veiller à maintenir des contacts plus informels avec leurs collaborateurs et se montrer ouverts et disponibles si ces derniers souhaitent partager leurs problèmes ou défis sur le plan professionnel, personnel et mental. Ce qui passe également par la capacité des managers à être capables d'aider leurs collaborateurs à avoir une vie saine et sereine.



Envie de développer le leadership hybride au sein de votre entreprise ?

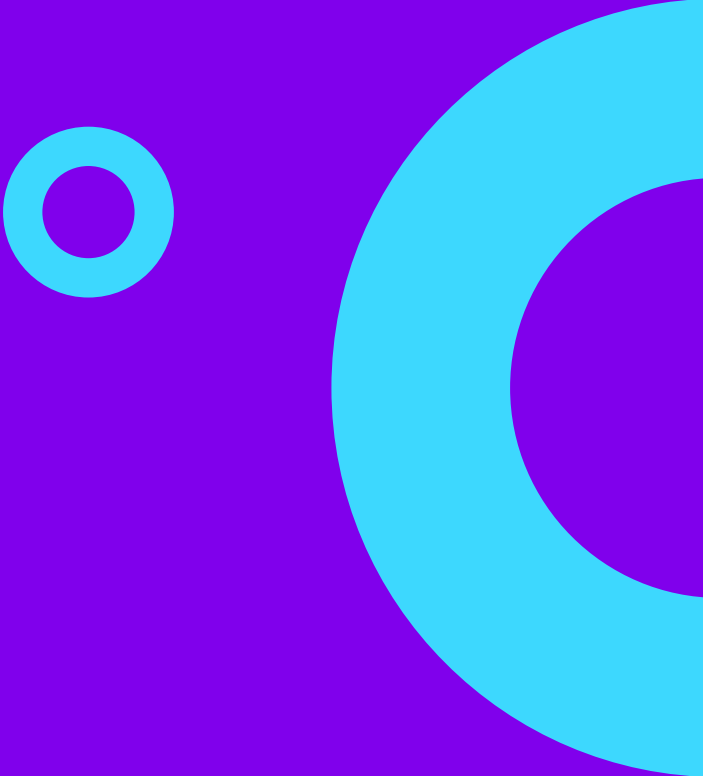
Le cadran ci-dessous est le point de départ idéal pour cela !
Et pour vous faciliter la tâche, il vous suffit de cliquer sur les icônes
pour accéder directement aux formations correspondantes.



À propos de GoodHabit

Faire de sa vie une aventure enrichissante : chez GoodHabit, notre mission est de donner à tous les clés pour rendre cette aventure fun et accessible. Car, quand on aime ce qu'on fait, on réussit mieux et on se sent plus épanoui. Et tout le monde y gagne, aussi bien les employés que les employeurs. Nous avons à cœur de concevoir les formations professionnelles les plus attrayantes du marché. Toutes les formations GoodHabit sont faites maison, de A à Z. Elles se démarquent par leur contenu de qualité, divertissant et dynamique, qui offre une expérience utilisateur inoubliable. Nous remettons les employés aux commandes de leur propre apprentissage, tout en aidant les entreprises à créer une culture d'apprentissage fructueuse.

La cerise sur le gâteau ? Vous bénéficiez de tout cela, et plus encore, pour un tarif fixe et compétitif.



C'est le moment de faire passer votre management au niveau supérieur.

Essayez nos formations gratuitement pendant 14 jours.

Démarrez votre essai