

# En 2025, le travail hybride sera la norme avec 2 à 3 jours de télétravail

*Le Boston Consulting Group (BCG) et l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH) viennent de publier la deuxième édition de leur enquête sur le futur du travail qui se concentre autour de deux axes : l'impact de la crise sanitaire et la vision du travail à l'horizon 2025.*

Temps de lecture : minute

---

14 mars 2022

C'est déjà demain. Peu présent dans les entreprises avant la pandémie, le télétravail a réussi une percée dans de nombreuses sociétés, qui se montraient encore réticentes il y a deux ans pour le mettre en place. Cette habitude, les salariés, seniors comme juniors, ne comptent pas lâcher de si tôt, et les directions l'ont bien compris. Sur les 588 répondants de l'étude BCG x ANDRH - composés à 85% de DRH - , près de la moitié (46%) estiment ainsi qu'en 2025, le travail hybride, avec deux jours de télétravail par semaine, deviendra la norme. Un quart d'entre eux prévoit plutôt une moyenne de trois jours télétravaillés par semaine et moins de 1% du télétravail à temps complet. Un phénomène que l'on identifie déjà aux Etats-Unis.

Le temps où les GAFAM annonçaient que le *full remote* deviendrait la norme est désormais révolu. Les géants de la tech réinvestissent dans l'immobilier de bureau pour attirer, de nouveau, les collaborateurs en leur sein. Sans doute parce qu'ils ont compris que les applications telles que Teams et Zoom ne remplaceront jamais les échanges informels à la machine à café ou un petit conseil offert à la volée.

# Plus de flexibilité sur les horaires de travail

Pour autant, l'importance accordée au télétravail est réelle et elle se traduit déjà par une réorganisation au sein des entreprises. En 2020, les répondants à l'enquête du BCG et ANDRH estimaient que les deux domaines les plus touchés par le télétravail étaient les pratiques managériales et les politiques et pratiques RH de l'entreprise. L'organisation du travail au sein de l'entreprise n'arrivait qu'en troisième position. Deux ans après, c'est la bascule : cette notion est en tête (58% des votants), juste devant les pratiques managériales.



À lire aussi

"Le télétravail organisé est un véritable contrat d'équipe" selon l'ex-DRH d'Orange

On note ainsi que 40% des répondants se disent prêts à ouvrir plus de postes en télétravail ou à réfléchir à cette éventualité. Le véritable changement réside dans l'extension du télétravail à des métiers qu'on ne pensait pas réalisables à distance. Audrey Richard, présidente nationale de l'ANDRH et DRH Groupe et engagement des salariés chez Up, donne

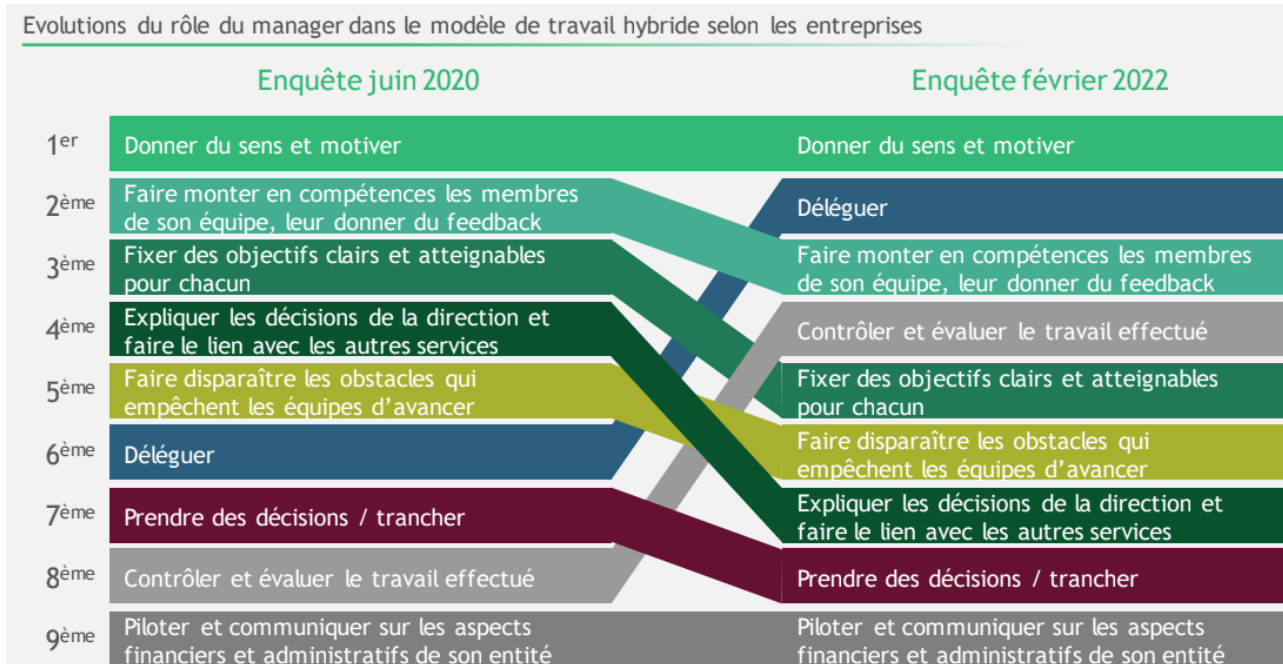
l'exemple des chefs cuisiniers qui se voient, pour certains, octroyer une matinée à domicile pour passer les commandes des fournisseurs.

La mise en place de nouvelles politiques RH n'est jugée importante que par 30% des répondants. Or, négliger ce point serait une erreur car les candidats ont de nouvelles attentes depuis 2 ans et les directions des ressources humaines vont devoir y répondre pour les attirer et les fidéliser dans un contexte de guerre des talents. D'autres études menées par le BCG montrent, en effet, que 80% des candidats attendent plus de flexibilité sur leur lieu de travail et 46% sur les horaires quand 44% demandent plus de semaines de formation par an. Les DRH en ont d'ailleurs conscience, 58% notent qu'il faut une personnalisation du travail.

## Avec le télétravail, le micro-management est contre-productif

En première ligne durant la pandémie, les managers ont dû apprendre à diriger leurs équipes autrement. 93% des répondants estiment, en effet, que le travail hybride a fait évoluer le rôle de manager. Le classement des principales missions des managers a été complètement chamboulé par l'arrivée du travail hybride à marche forcée même si leur mission principale reste de motiver les équipes et de donner du sens à leur travail.

Evolutions du rôle du manager dans le modèle de travail hybride selon les entreprises



Le graphique montre ainsi que la seconde priorité des managers est de déléguer une partie de leurs prérogatives. Le télétravail forcé dans un premier temps, puis le travail hybride, ont globalement permis aux collaborateurs de gagner en autonomie et en indépendance quand le micro-management a clairement prouvé son caractère contre-productif. Autre mission importante pour les managers : adapter le contrôle et l'évaluation de leurs équipes pour qu'ils répondent à leurs nouvelles responsabilités, tout en évitant de tomber dans du micro-management ou, à l'inverse, une absence totale de vérification.

Pour 60% des répondants, la pandémie a renforcé le rôle stratégique des managers. Malheureusement, on remarque dans le même temps que la fonction de manager ne fait plus rêver et que nombre de salariés ne souhaitent plus s'emparer de cette fonction qui jouit d'une image dégradée. " *Les DRH doivent investir en conséquence, notamment à travers une offre de formation et d'accompagnement sur la durée. Rendre la fonction de manager attractive est indispensable à la mise en place du futur du travail* " , estime Laurence Breton Kueny.



À lire aussi

Comment faire évoluer un salarié qui ne veut pas devenir manager

---

Article écrit par Anne Taffin