

DIGITAL

**Baromètre
2021**

WORKPLACE



DU DIGITAL WORKPLACE AU PHYGITAL WORKPLACE

Engagement, désengagement ou sur-engagement ?

Pourquoi ce baromètre ?

Pour la 5^{ème} année consécutive, Julhiet Sterwen a collaboré avec l'IFOP pour mesurer comment les collaborateurs et les managers des entreprises perçoivent l'évolution de leur expérience collaborateur.

Ce baromètre permet ainsi de partager les perceptions des répondants.

Pendant quatre ans, nous nous sommes appuyés sur trois axes: organisation, management, outils.

Cette année, nous avons fait le choix d'élargir la réflexion à une quatrième dimension, devenue, pour nous, incontournable : la notion d'environnement de travail, dans toute son ampleur.



Ce baromètre a pour vocation d'entendre les perceptions des salariés afin que les directions des organisations puissent identifier les points de vigilance et les leviers nécessaires à la réussite de leurs mutations dans la durée.



Etude quantitative ad hoc, réalisée selon un mode de recueil **online**, via la sollicitation des membres de notre partenaire l'access panel Bilendi

Terrain réalisé du 27 octobre au 09 Novembre 2020

Echantillon représentatif de **1002 collaborateurs d'entreprises de 500 salariés et +** (dont 350 managers)

+

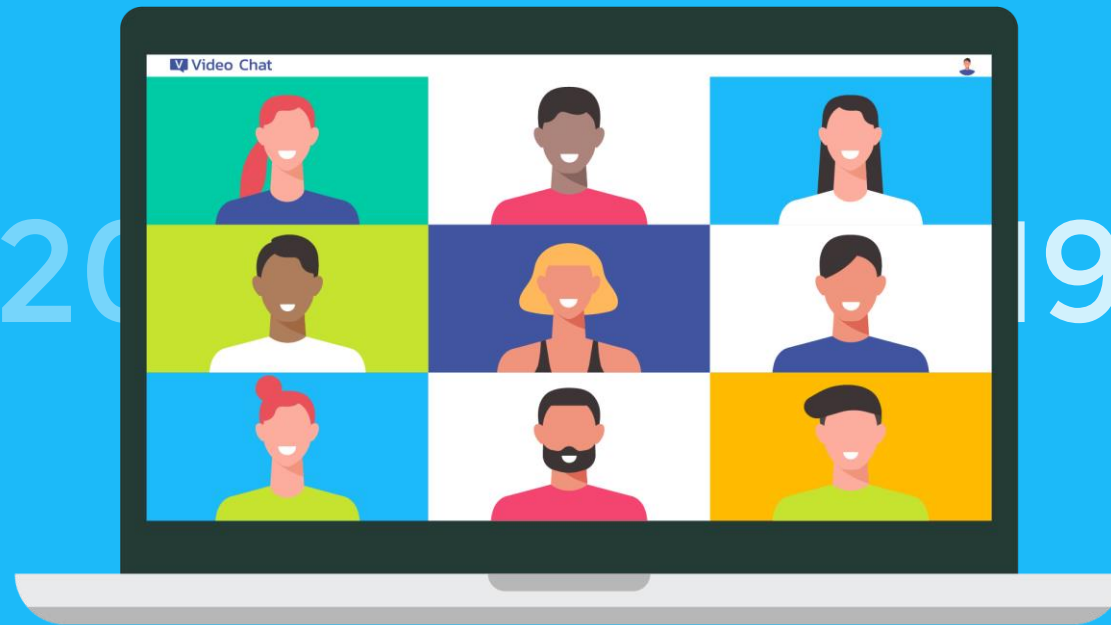
Suréchantillon de
287 managers dans des entreprises 500 salariés et +

Profil des échantillons interrogés

	ENSEMBLE	MANAGERS
Hommes	58%	67%+
Femmes	42%	33%
Moins de 35 ans	28%	21%-
35-49 ans	45%	54%+
50 ans et plus	27%	27%+
CSP +	55%	66%+
CSP -	45%	34%-
500-999 salariés	20%	20%
1000-1999 salariés	20%	20%
2000-4999 salariés	22%	22%
5000 salariés et plus	38%	38%
Industrie	23%	14%-
Construction	4%	3%
Commerce	30%	42%+
Services	44%	41%
Encadrants	35%	100%
Encadrent 1 à 4 pers.	16%	37%+
5 à 9 pers.	9%	26%+
10 pers. et plus	10%	37%+

Introduction

Transformation digitale : 5 ans après, où en sommes-nous ?



2016

20

19

2020

Transformation digitale : 5 ans après, où en sommes-nous ?



Seuls

59 %

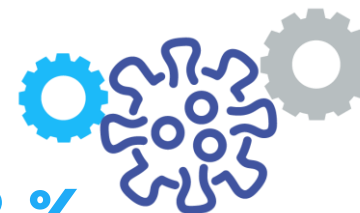
des répondants pensent que nous traversons une **révolution digitale**

contre

53 % en 2016

63 % en 2018

60 % en 2019



72 %

estiment que la crise de la **COVID 19** a été un **accélérateur**, sur nos 4 dimensions : management, organisation, outils et environnement de travail.



Le digital a un impact positif

60 %

le pensent pour eux-mêmes

contre 68% en 2017

64 %

le pensent pour l'entreprise

contre 73 % en 2017

Constat 1

Le collectif est mis à mal.



Constat 1

Le collectif est mis à mal.

Gestion de la crise du coronavirus par l'organisation :
les qualités personnelles des collaborateurs mises en avant

Les répondants mettent en avant :



19 %

des répondants
estiment que les **liens**
au sein des équipes se
sont renforcés grâce au
digital,

+ 8 points par rapport à 2017

30%

chez les managers le pensent également



55 %

des répondants pensent que le travail
distant risque de provoquer une
diminution du sentiment d'appartenance
et un **désengagement croissant vis à vis**
de l'entreprise

57 %

des managers pensent que
les collaborateurs se
désengagent vis-à-vis du
collectif et de la vie de
l'entreprise

Conviction 1

Les collaborateurs oscillent entre désengagement et sur-engagement.



Les collaborateurs oscillent entre désengagement et sur-engagement.

Les répondant(e)s estiment que leur organisation a surmonté la situation compliquée du confinement majoritairement grâce aux qualités individuelles des collaborateurs(trices) : **sens de l'adaptation, engagement et autonomie**. Sans doute pouvons-nous y voir un réflexe conditionné de survie, assorti d'un effort considérable, rendus possibles notamment **par la canalisation de l'information via l'usage des outils collaboratifs digitaux**. Celui-ci s'est en effet largement massifié et a compensé pour partie la baisse de la fréquence d'interactions physiques.

Il existe dès lors un sentiment de paradoxe lorsque l'on observe que le principal risque cité pour le travail à distance est celui de **la diminution du sentiment d'appartenance et de désengagement croissant vis à vis de l'entreprise**. Sur le terrain, deux risques de désengagement cohabitent : nous avons en effet la population des « **décrocheurs** », dont le désengagement pré-existant s'est naturellement renforcé et accéléré face aux obstacles rencontrés (difficultés de

coordination, absence de vie collective, effet d'isolement, risques accrus de stress, sentiment de délaissement....) D'autre part, les « **sur-engagés** » d'un temps qui peuvent sur la durée, souffrir d'une forme d'épuisement mais aussi de frustrations face à l'absence de reconnaissance de l'effort consenti. Ils finissent eux-aussi par se désengager progressivement comme 3 managers sur 5 l'observent déjà.

Le gain en autonomie observé très largement n'est pas neutre. L'autonomie est en effet d'une **motivation intrinsèque bien connue**, comme la recherche de sens ou le développement personnel qui dépassent d'ailleurs de plus en plus les relations de type transactionnel comme la rémunération. Dans une situation de travail devenue phytale, **le lien de confiance qu'un collaborateur tisse au quotidien avec son employeur** nécessitera la recherche d'un **juste équilibre dans le maintien du rapport collectif et le respect de la liberté** acquise par le collaborateur.

Constat 2

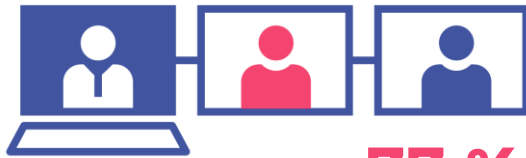
Le rôle de manager se redessine.



Constat 2

Le rôle de manager se redessine.

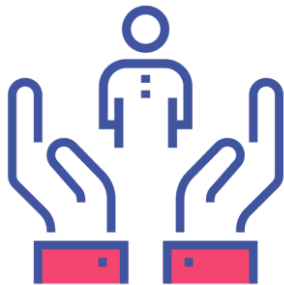
Horizontalité ? Le digital semble accélérer une mutation vers une horizontalité managériale...



77 %

des managers pensent que, grâce au digital, ils peuvent rendre leurs collaborateurs plus autonomes.

72 % pensent aller vers plus de confiance...



55 %

des managers pensent que le digital les mène vers une posture de **manager coach**.

Mais ils étaient 62 % en 2019

... mais aussi générer un sentiment de **perte de contrôle** de plus en plus fort



53 %

des managers estiment avoir **moins d'impact et d'influence** sur les collaborateurs.

Ils n'étaient que 45 % en 2019



32 %

des managers estiment que le digital a **un impact négatif**.

Ils n'étaient que 21 % en 2019

Conviction 2

**Le nouveau manager sera hybride
ou ne sera pas.**



Le nouveau manager sera hybride ou ne sera pas.

Ou l'accélération du clivage entre manager du XX^{ème} siècle et du XXI^{ème} siècle

Les résultats 2020, mis en perspective à l'aune des trois années précédentes, nous font clairement sentir le renforcement du **clivage** entre deux types de managers.

D'une part, le manager de type *command and control* se trouve dans l'obligation d'opérer un **lâcher-prise**, perdant ainsi dans une large mesure ce qui a fait longtemps sa raison d'être. Ce phénomène a été largement amplifié par la crise sanitaire chez bon nombre d'entre eux. Ils ont ainsi un sentiment de *lost in management*, qui les pousse à s'interroger sur leur **nouveau rôle de manager** et à **percevoir le digital d'une manière négative**, assortie d'une **perte de contrôle**. Ce nouveau management, dit **hybride**, est particulièrement complexe à appréhender pour cette typologie de managers : comment contrôler le travail d'une personne que je ne vois pas ? Comment manager à distance des équipes virtuelles ? Quels indicateurs d'évaluation mettre en place et comment évaluer le collaborateur ?...

D'autre part, une autre partie de la population managériale est déjà dans la dynamique de ce nouveau management hybride. Ces managers s'appuient sur le digital pour

accélérer leur mutation vers ce management qui fait **sens**. Ces managers s'appuient sur la **confiance**, l'**autonomisation**, la **responsabilisation**, pour **développer** les collaborateurs. La crise sanitaire a d'ailleurs cristallisé la volonté d'**accélérer** ce mouvement dans les organisations avec un accompagnement sur-mesure pour faciliter la bascule. Des points de **vigilance** sont toutefois à garder en tête dans ce mode de management distanciel : comment recréer du collectif en distanciel, être en mesure d'observer des signaux faibles, recréer de l'informel, favoriser les interactions...

Dans ce contexte, une question plus globale, s'impose: la **compétence digitale** sera-t-elle, dans les organisations une clef de sélection discriminante pour être un manager demain ? Si oui, cela pose l'enjeu de savoir si et comment tous seront accompagnés sur ce chemin particulièrement ardu pour certains.

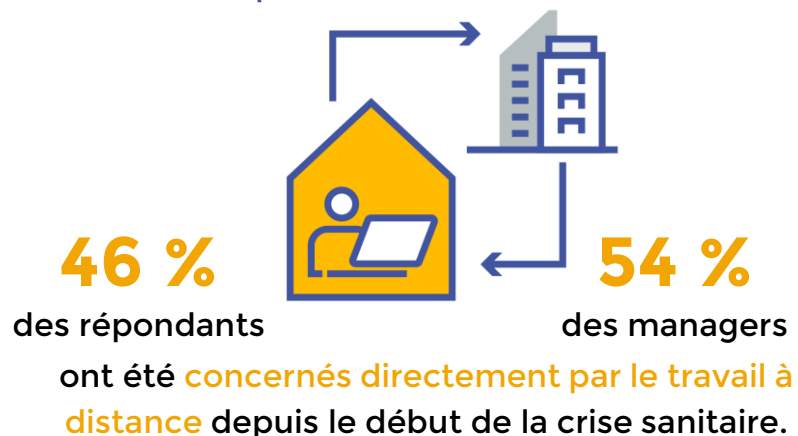
L'environnement de travail se transforme à nouveau.



Constat 3

L'environnement de travail se transforme à nouveau.

Travail distant pendant la crise



58 % des répondants souhaitent une **compensation financière ou du matériel** pour le travail distant

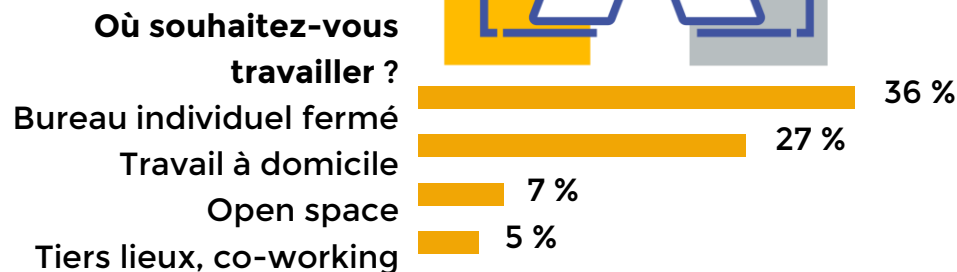
19 % attendent un accompagnement managérial renforcé...

Demain, l'hybridation



50 % des répondants souhaitent télétravailler,
Seuls 4% favoriseraient le tout-télétravail.

49 % des répondants ayant un poste éligible au télétravail estiment que le fait de **travailler à distance est important ou primordial.**



Conviction 3

**La personnalisation
de l'environnement de travail
devient reine.**



L'environnement de travail hybride redessine l'expérience collaborateur.

L'environnement de travail n'a sans doute jamais été autant un levier de transformation, il permet en effet l'ancrage de nouveaux modes de travail. En revanche, il nécessite de repenser en même temps, dans une logique de flux, l'articulation entre les règles d'aménagement spatial, les outils collaboratifs digitaux, les services aux collaborateurs, le management des équipes hybrides... pour obtenir *in fine* le meilleur équilibre « **phygital** » possible.

Un enjeu majeur de transformation émerge ainsi, pour bon nombre d'organisations : comment s'adapter à **ces nouveaux parcours collaborateurs** en mettant en œuvre **toutes les solutions susceptibles de faciliter leur vie professionnelle au quotidien et leur bien-être**, tout autant que leur performance individuelle et collective ? Pour réussir à proposer des voies servant à la fois l'expérience sur site et le distanciel, il est indispensable **d'intégrer la voix du collaborateur en continu afin de co-designer les usages de demain**.

Ainsi, si la **chute d'attractivité de l'open space** réaffirme l'enjeu de réassurance sur le niveau d'hygiène/sécurité sanitaire, elle témoigne aussi du **besoin croissant de**

modularité des espaces entre eux ou de réversibilité pour certains sous-utilisés. Donner l'envie de revenir sur site passera également par la qualité **des services offerts et l'animation du vivre ensemble notamment à la maille équipe**.

Si le « tout télétravail » ne semble pas s'imposer largement comme la norme pour demain, l'adhésion forte à un meilleur mix entre le présentiel en entreprise et le distanciel confirme bien que **la crise sanitaire n'a fait que confirmer et accélérer un mouvement préexistant d'éclatement des lieux de travail, avec notamment la montée en puissance des tiers-lieux type coworking**. Les accords de télétravail en cours de (re)négociation au sein des organisations soulèvent donc bon nombre d'interrogations au-delà des seules conditions d'exercice au quotidien, telle que le maintien de la performance collaborative quelle que soit la situation de travail, grâce notamment à un **accompagnement renforcé et personnalisé** des nouveaux modes de travail.

Constat 4

Outils : si les fondamentaux sont acquis, l'optimisation des usages reste à développer.



Constat 4

Outils : si les fondamentaux sont acquis, l'optimisation des usages reste à développer.

Intensification de l'usage des outils digitaux

41 %



des répondants utilisent des outils collaboratifs,

Ils étaient 36 % en 2019

51% utilisent la visioconférence

Ils étaient 34 % en 2019

Maîtrise des fondamentaux



75 %

des collaborateurs se sentent bien accompagnés

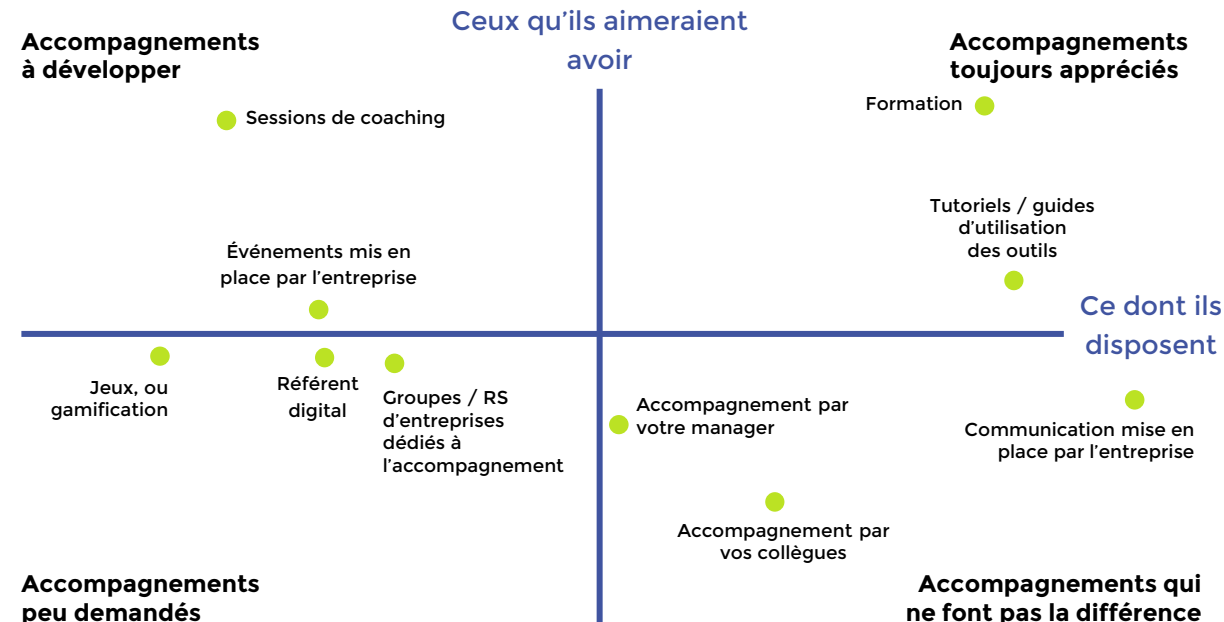
Après le 1^{er} confinement

44 %
des collaborateurs



50 %
des managers

ont **continué à utiliser** ces outils aussi souvent



Conviction 4

La transformation digitale risque d'être à deux vitesses.



La transformation digitale risque d'être à deux vitesses.

La majorité des collaborateurs a franchi un cap dans la transformation numérique : **une adoption de masse des outils collaboratifs de base s'est en effet opérée à la faveur du premier confinement**, sans grande difficulté grâce à des actions de conduite du changement simples mais jugées efficaces.

Désormais, ce sont des accompagnements plus **spécifiques et personnalisés qui feront progresser les usages collaboratifs** avec notamment l'émergence de nouvelles pratiques liés **au management des équipes hybrides**. Les managers préfèrent **des formations spécifiques**, voire **du coaching**. Ces modes personnalisés permettent en effet de passer de nouveaux caps dans **la mise en place des nouveaux modes de travail**, en conjuguant **performance collective** et **bien-être** des utilisateurs.

Un bémol important demeure cependant. Une partie des travailleurs ne dispose toujours pas d'outils collaboratifs numériques adaptés au travail à distance. Il va falloir convaincre une partie de la ligne managériale, la plus récalcitrante, de l'intérêt du déploiement, alors que, pour

certains, le numérique n'a pas tenu toutes ses promesses. Une partie des managers se dit même moins convaincue qu'avant du fait que les outils numériques peuvent permettre de mieux animer leurs équipes. Nous avons donc, à terme, **un risque de décrochage ou de transformation à deux vitesses entre les personnes pour qui les usages collaboratifs se sont intensifiés et ceux qui en sont exclus**.

De la même façon, un quart des répondants affirme qu'il va moins utiliser ces outils une fois les restrictions sanitaires passées. On comprend bien qu'après l'adoption de masse se pose le sujet plus fin de **l'adhésion** des différents publics internes dans **une logique d'usage spécifique et de persona**, pour que l'on parle réellement de **transformation digitale pérenne**.

Votre contact



Julien LEVER

DGA

j.lever@julhiet-sterwen.com

julhiet  sterwen

4 Allée Ferrand, 92200 Neuilly-sur-Seine