

PHYGITAL



WORKPLACE

Baromètre
2022



HYBRIDATION : UN MONDE DU TRAVAIL EN CLAIR OBSCUR

Pourquoi ce baromètre ?

Pour la 6ème année consécutive, Julhiet Sterwen publie son Baromètre Phygital Workplace (ex-Baromètre Digital Workplace), réalisé avec l'IFOP.

Ce baromètre permet de partager les perceptions des répondants, managers et collaborateurs, autour de la transformation digitale, et de l'expérience qu'ils vivent dans un monde de plus en plus phygital, alliant donc univers physique et digital.

Pendant quatre ans, nous nous sommes appuyés sur trois axes : organisation, management, outils. Depuis l'an dernier, 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 4 au 25 janvier 2022

Echantillon représentatif de
1002 collaborateurs d'entreprises de 500 salariés et +
(dont 345 managers)

+

Suréchantillon de
300 managers dans des entreprises 500 salariés et +

Profil des échantillons interrogés

	ENSEMBLE	MANAGERS
Hommes	58%	63%+
Femmes	42%	37%
Moins de 35 ans	28%	28%
35-49 ans	46%	48%
50 ans et plus	27%	24%
CSP +	55%	64%+
CSP -	45%	36%-
500-999 salariés	20%	22%
1000-1999 salariés	20%	19%
2000-4999 salariés	22%	23%
5000 salariés et plus	38%	36%
Industrie	23%	14%-
Construction	4%	3%
Commerce	30%	42%+
Services	44%	41%
Encadrants	34%	100%
Encadrent 1 à 4 pers.	15%	42%+
5 à 9 pers.	10%	28%+
10 pers. et plus	10%	30%+

Introduction

Transformation digitale : la nouvelle odyssée du manager



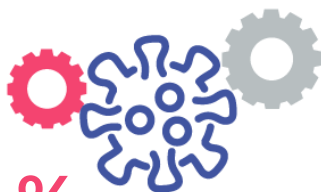
Transformation digitale : la nouvelle odysée du manager



75 %

des managers pensent que nous traversons une révolution digitale

contre 68 % en 2021



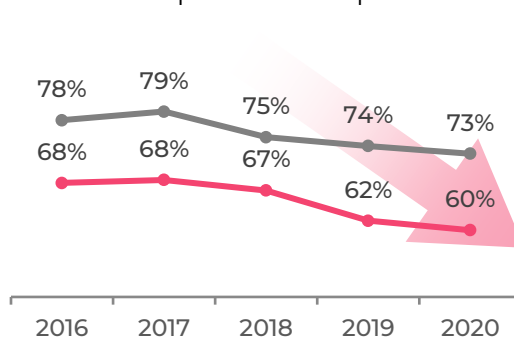
63 %

des répondants estiment que l'organisation est devenue plus agile avec la crise sanitaire...

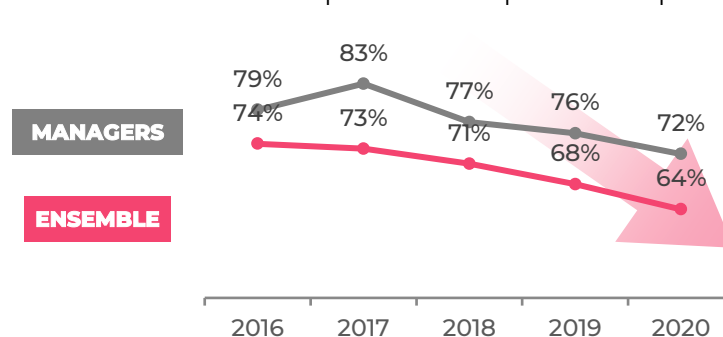
... mais **72 %** des managers le pensent

Les bénéfices de la transformation numérique sont de moins en moins probants...

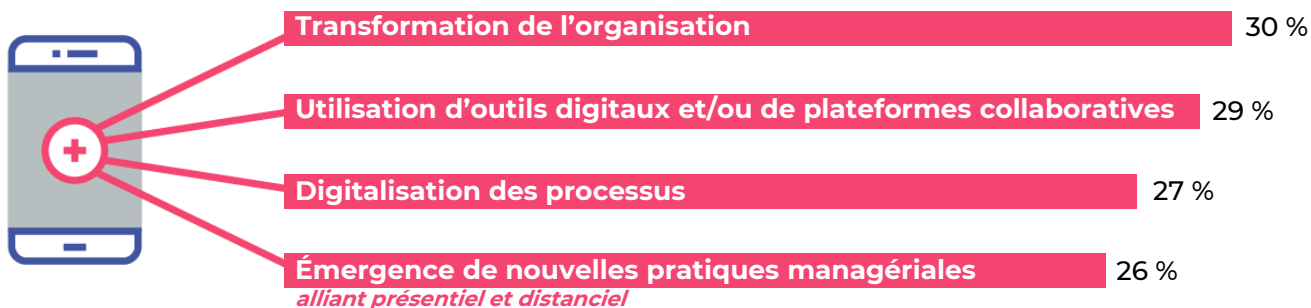
Total Impact POSITIF pour soi



Total Impact POSITIF pour l'entreprise



... mais les managers perçoivent que d'importantes transformations sont engagées



Constat 1

Des managers en quête de nouveaux repères



Des managers en quête de nouveaux repères

31%

des managers estiment qu'avec le digital les liens **se sont renforcés** au sein de l'équipe



23 %

des répondants estiment que les **liens avec leur manager** se sont distendus à cause du digital,

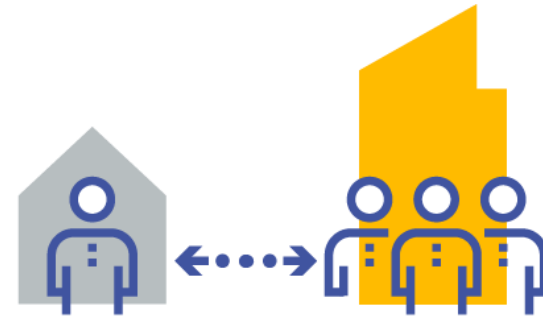
+ 4 points par rapport à 2021



27 %

Des managers pensent également que leur lien avec leur manager s'est atténué.

+ 5 points par rapport à 2021



« Avec le télétravail, nous risquons une diminution du sentiment d'appartenance et un désengagement vis-à-vis du collectif et de la vie d'entreprise. »

55 %

des répondants plébiscitent cette affirmation.

+ 1 point par rapport à 2021

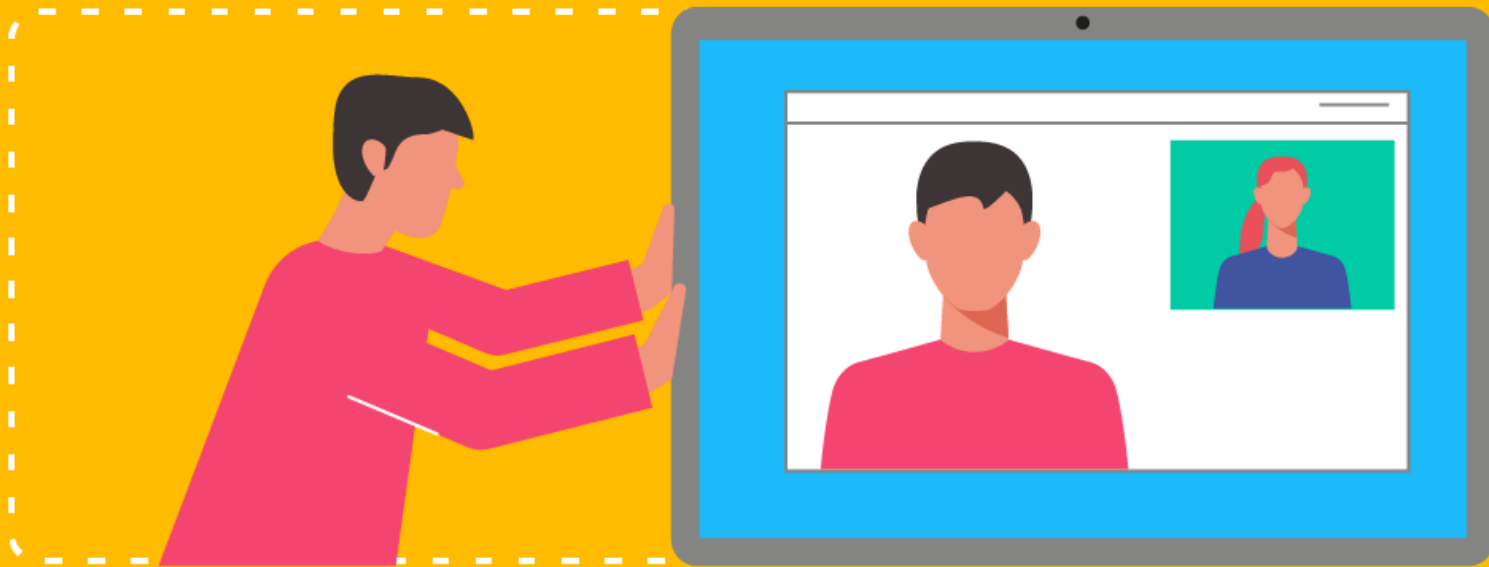
60 %

des managers le pensent également...

+ 3 points par rapport à 2021

Conviction 1

Le management hybride se construit sur de nouvelles bases



Le management hybride se construit sur de nouvelles bases

Les résultats de l'édition 2022 de notre baromètre nous montrent que le management hybride a pris ses marques dans les organisations.

Pour le plus grand nombre, ce mode de travail apporte des bénéfices incontestables, y compris du côté de la performance de l'organisation.

Pour autant, il convient de nuancer cette vision de l'hybridation idéalisée car deux points de vigilance sont identifiés et remontés par les managers : d'une part, le lien managérial se distendrait au fil du temps ; d'autre part, le risque de baisse de l'engagement des collaborateurs apparaît.

Deux explications peuvent venir éclairer ces constats :

L'empreinte de la culture command & control : on retrouve ici les symptômes caractéristiques de la culture managériale *command & control* si prégnante en France et plusieurs fois signalée dans nos baromètres précédents. Finalement, ne serait-ce pas les propos d'une partie de ces managers qui, ayant perdu leurs repères pendant la crise Covid, souhaitent aujourd'hui revenir coûte que coûte au « monde d'avant » et dénoncent les inconvénients du travail hybride ?

Une nécessaire réinvention de la vision et des pratiques du management : les modes de vie et les attentes des collaborateurs ont beaucoup évolué, influencés tant par des mouvements sociétaux que technologiques. Les organisations ont amorcé des transformations d'importance. En conséquence, il est maintenant nécessaire pour le manager de « *rebooter* » ses pratiques managériales avec son équipe pour inventer un nouveau mode de management compatible avec ces nouveaux contextes.

C'est une véritable réinitialisation du modèle qu'il faut opérer si l'hybridation doit s'installer durablement dans l'organisation.

Ces deux explications, complémentaires, induisent un changement de paradigme managérial qui impose l'exigence de la responsabilité réciproque : la responsabilité du manager qui doit savoir à quel moment il est pertinent de solliciter le collaborateur pour l'organisation, et celle du collaborateur, qui doit savoir à quel moment il doit se manifester pour faire bénéficier l'organisation de toute sa valeur ajoutée.

Constat 2

**Vers une normalisation du télétravail...
mais à quel prix ?**



Constat 2

Vers une normalisation du télétravail... mais à quel prix ?



75 % en sont satisfaits



Si les difficultés s'amointrissent, les managers déplorent de plus en plus la pauvreté des échanges à distance

Les principales difficultés rencontrées lors du travail à distance

Le manque de relations interpersonnelles



Un sentiment d'isolement



Un espace de travail personnel pas adapté



La pauvreté des échanges à distance



Ensemble
Managers

Sur ces 6 derniers mois, avec le télétravail, la charge de travail a augmenté pour



Conviction 2

Le télétravail, une avancée, pas une panacée



Le télétravail, une avancée, pas une panacée

En un peu plus d'un an, le télétravail est devenu la norme dans la majeure partie des organisations. Preuves en sont les nombreux accords de télétravail signés ces deux dernières années.

Les bénéfices apportés par le travail distant aux collaborateurs qui peuvent en bénéficier sont grandement appréciés. La possibilité de télétravailler est d'ailleurs devenue un critère déterminant pour une forte proportion des salariés (36%).

De la même façon, les désagréments soulignés précédemment par les managers s'atténuent : 36% des répondants constataient une augmentation de la charge de travail avec le télétravail et ne sont plus que 26% aujourd'hui. Même constat pour le facteur stress, qui a baissé de près de 10 points.

Si le télétravail est entré dans le quotidien de bon nombre de salariés, il pose de nouvelles questions pour l'organisation et le collaborateur. D'un point de vue sociétal, le télétravail est une avancée notable. Pour autant, il devient une **modalité normée** dans les organisations et ce **nouveau cadre** impose des points d'attention :

En premier lieu, **le télétravail ne peut plus être appréhendé comme une simple téléportation du lieu de travail**. Il ne s'agit plus d'opposer présentiel et distanciel, mais bien de les combiner, en tenant compte des spécificités de chaque contexte, ainsi que des besoins de l'organisation, de l'équipe et du collaborateur.

Le cadre du télétravail n'est pas non plus nécessairement le reflet de la **flexibilité attendue** par certains collaborateurs, qui souhaitent travailler selon un **rythme** qu'ils définissent eux-mêmes.

Ensuite, les Directions des Ressources Humaines sont face aujourd'hui à des **injonctions paradoxales**, partagées entre le respect du droit du travail, des dirigeants qui veulent revenir au monde d'avant et des collaborateurs en quête de sens. Et les sujets ne s'arrêtent pas là.

Enfin, d'autres **effets indésirables** commencent à remonter ces derniers mois, liés à une **appréhension duelle du télétravail, opposant présentiel et distanciel** : la baisse de concentration due à l'excès de temps passé sur un écran, la baisse du sentiment d'appartenance, l'isolement réel ou ressenti, un environnement professionnel inadapté aux nouveaux usages attendus des collaborateurs...

Le télétravail n'est qu'un des leviers du **changement de paradigme global du travail** qui est en train de s'opérer. Il doit s'intégrer dans une **vision circulaire de la transformation** de l'organisation sur les 4 dimensions que sont people, business, digital et agile.

Constat 3

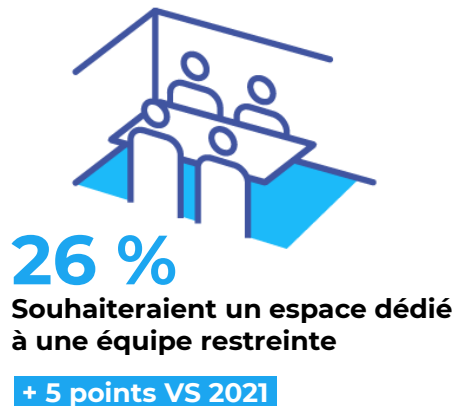
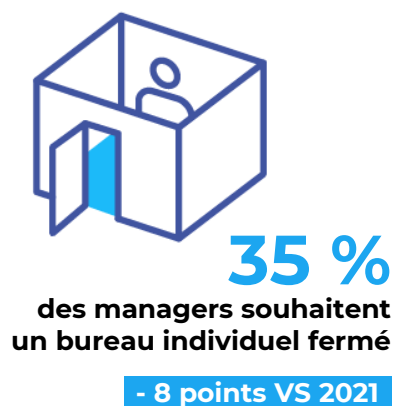
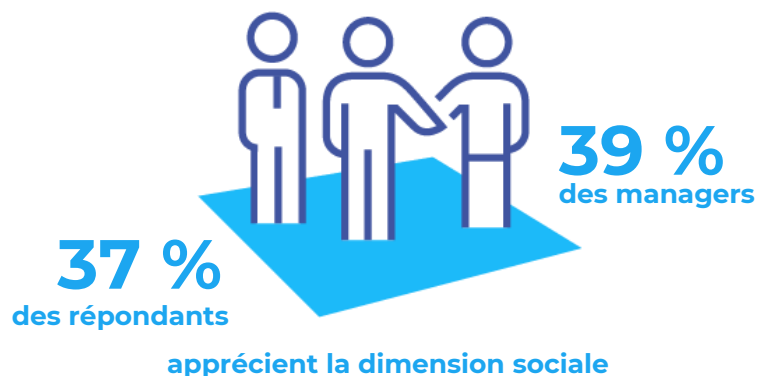
Un retour au bureau plébiscité



Constat 3

Un retour au bureau plébiscité

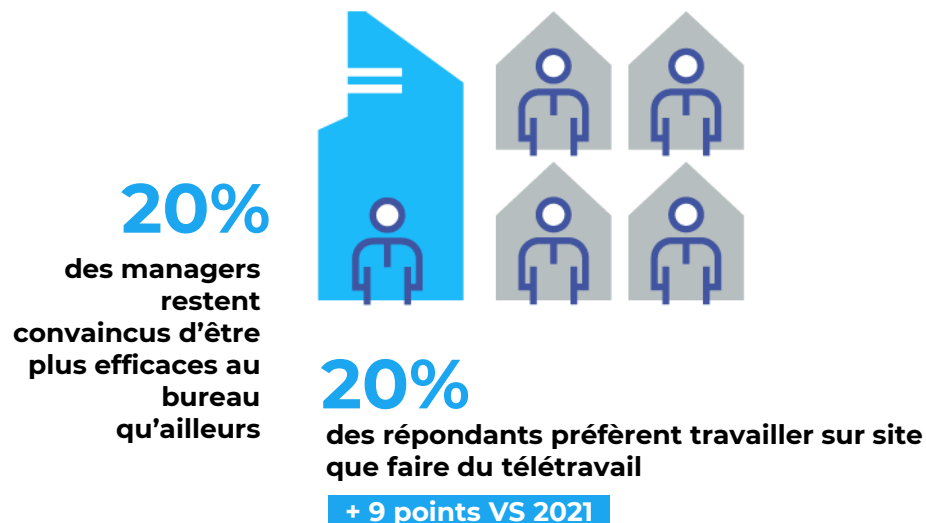
Le bureau (re)trouve sa dimension de sociabilisation



Le bureau attire pour des raisons des différentes...



... et les habitudes ont la vie dure



Conviction 3

Une expérience collaborateurs à redessiner



Une expérience collaborateurs à redessiner

Désormais plus de 2/3 des salariés travaillent dans des entreprises dans lesquelles des accords de télétravail existent et sont globalement jugés satisfaisants. Nos organisations allient ainsi aujourd'hui, très largement, télétravail, donc digital, et travail sur site. Si le management, les façons de travailler, l'environnement de travail doivent s'adapter, il en va de même pour les parcours collaborateurs. La transition vers le phygital est devenu un enjeu majeur de transformation. Comment « *designer* » l'environnement de travail de demain, modulaire et évolutif ? Comment mieux s'adapter à ces nouveaux parcours collaborateurs devenus phygitaux ? **Quelles solutions mettre en œuvre pour faciliter la vie professionnelle des collaborateurs, au quotidien ainsi que 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 devenu indispensable **d'intégrer la voix du collaborateur en continu afin de co-designer les usages d'aujourd'hui et demain.**

Quand les répondants de notre enquête sont interrogés sur leur principale attente quant au télétravail, ils évoquent une dotation de matériel mieux adapté et/ou une compensation financière des frais générés par le télétravail. Ils sont effet,

fort logiquement, généralement **moins bien équipés chez eux qu'au bureau**. Toujours fort logiquement, lorsqu'ils évoquent le cadre de travail en entreprise, les salariés attendent ainsi **un espace complémentaire à leur domicile**, c'est-à-dire mieux équipé, plus spacieux, favorisant le contact social et le travail en équipe.

Ces constats amènent à plusieurs points fondamentaux. Les conditions, tant en termes d'équipements que de contact social, étant très différentes entre le domicile et le bureau, la question du **choix du juste espace en fonction de la bonne activité devient centrale**. De quoi ai-je besoin ? Est-ce que j'en dispose ? Parmi les critères, la granularité entre également en jeu. La facilité à vraiment coopérer à distance s'exprime surtout avec un cercle restreint de personnes, grâce à un bon niveau d'interconnaissance préalable. En revanche, **le passage à l'échelle vers un vrai collaboratif** de 15-20 personnes est beaucoup plus compliqué, et pose des risques de désynchronisation réels et quasi permanents.

Concilier le rythme de l'effort collectif avec le respect la vie personnelle relève également le plus souvent de l'équilibre dans un mode de travail, où les frontières vie professionnelle / vie privée sont de plus en plus ténues et où l'injonction d'unisson atteint rapidement ses limites concrètes.

Constat 4

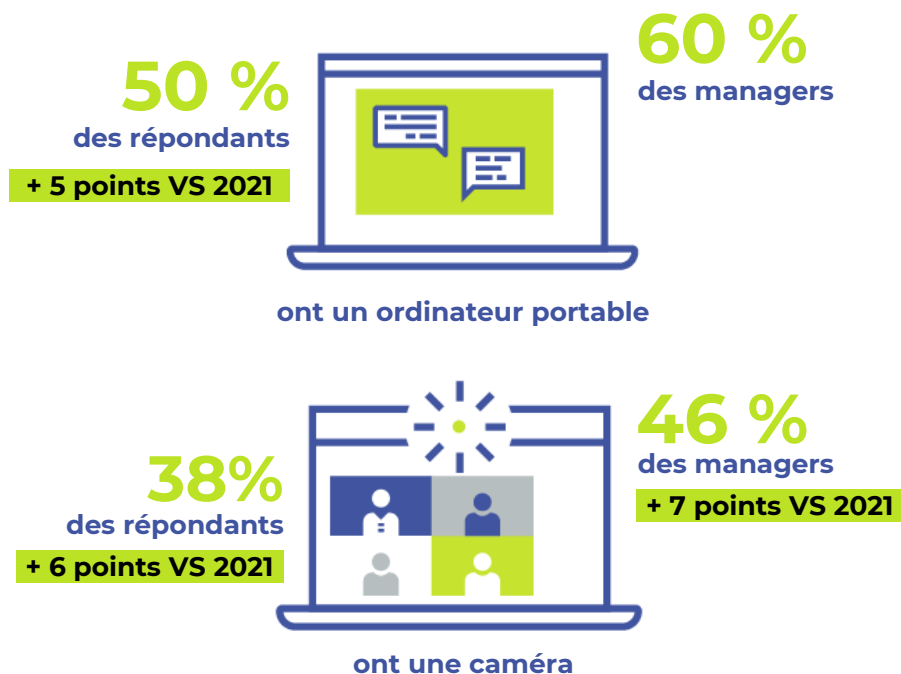
Le boom des outils digitaux et usages collaboratifs



Constat 4

Le boom des outils digitaux et usages collaboratifs

Intensification de l'usage des outils digitaux



69 %

de celles et ceux qui ont des outils collaboratifs
les utilisent plus qu'avant la crise



De quel outils et services disposent-ils ?

Des solutions de type Intranet / portail



Des logiciels bureautiques en ligne mis à jour automatiquement



Des outils de stockage documentaire personnel



Une solution de téléphone et/ou de visioconférence par Internet

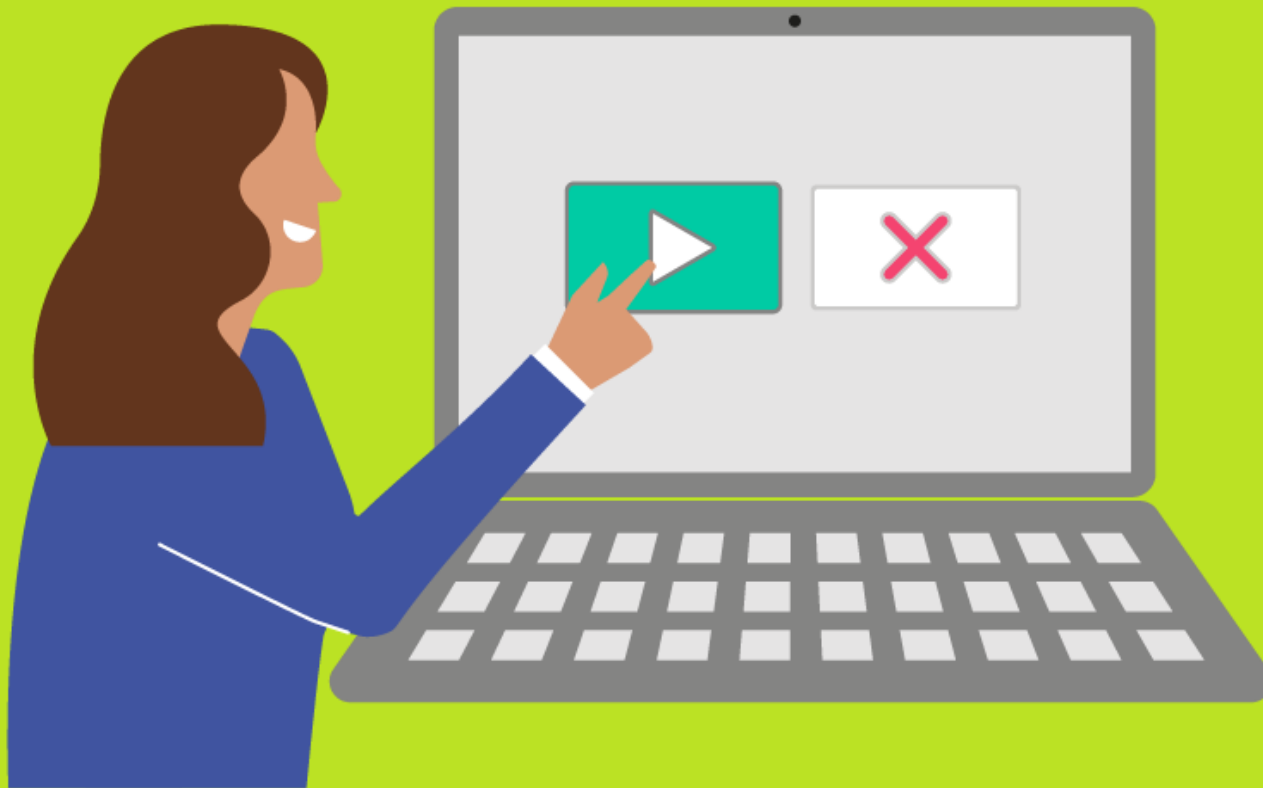


Des outils de travail collaboratifs



Conviction 4

Du déploiement de masse à l'adoption personnalisée



Du déploiement de masse à l'adoption personnalisée

Les collaborateurs, et plus encore les managers, soulignent de manière croissante l'importance des **outils** et de l'organisation.

Au cœur de la crise, les salariés ont su s'adapter rapidement, de manière individuelle, et faire évoluer bon nombre de façons de travailler et de coopérer. Et les entreprises ont dû, plus ou moins rapidement, **modifier leur organisation et leurs outils pour favoriser les nouveaux usages collaboratifs**. Poussées par le contexte, elles semblent avoir pris conscience de cette nécessité, comme le montre la hausse de la perception d'accélération de la **transformation numérique de l'organisation, de l'utilisation d'outils digitaux et de plateformes collaboratives ainsi que l'émergence de nouvelles pratiques managériales liées**.

Ce sentiment d'accélération s'explique par divers facteurs. En premier lieu, pour répondre aux nouveaux besoins liés au travail à distance, **les entreprises continuent à favoriser la dotation d'outils de mobilité**, amorcée le plus souvent avec la crise sanitaire : ordinateurs portables, tablettes, smartphones. Les salariés, et plus particulièrement les managers, sont également de plus en plus équipés de caméra, permettant de **compenser l'absence de relations interpersonnelles directes**. Ils ont également, pour plus de la moitié d'entre eux, accès à un chat interne à l'entreprise, ce qui permet de conserver plus facilement un lien au sein

des équipes ou de répondre à des demandes *selfcare* ciblées.

Ensuite, les outils collaboratifs sont désormais entrés dans les mœurs. 2/3 des salariés les utilisent aujourd'hui quotidiennement et plus souvent qu'avant la crise sanitaire. Signe que les entreprises ont su réagir, la proportion de salariés disant disposer des outils adaptés pour travailler efficacement à distance progresse. Seule une minorité n'a pas les outils qu'ils souhaiteraient avoir et évoquent principalement les outils de partage de fichiers ou de réunion à distance.

C'est donc bien désormais, un **enjeu d'adoption « qualitative »** des bons outils et usages collaboratifs plus que de déploiement : ce sont des accompagnements **personnalisés qui font progresser les collaborateurs** avec notamment l'émergence de nouvelles pratiques et cas d'usages métier liés **au management des équipes hybrides**. Les managers préfèrent d'ailleurs toujours **des formations spécifiques, voire du coaching ciblé**. Ces modes d'accompagnement ciblé permettent en effet de passer de nouveaux caps dans **la mise en place des nouveaux modes de travail**, en allant chercher **des usages métiers à plus forte valeur ajoutée**.

Quelques pistes de réflexion

- Réinventer les postures, les pratiques et les environnements de travail au regard de ce nouveau contexte hybride
- Se poser objectivement la question de savoir si le télétravail tel que mis en place n'est pas une simple transposition du présentiel
- Vérifier régulièrement la perception des collaborateurs par rapport au télétravail : quelles difficultés ? Quels atouts sur lesquels capitaliser ?
- Accompagner et former les managers de manière plus personnalisée
- Travailler sur la notion de responsabilité dans la réciprocité en explicitant les besoins de l'organisation, du manager et du collaborateur...
- Réinventer l'évaluation des collaborateurs au regard de ce nouveau contexte hybride
- Intégrer systématiquement la voix du collaborateur en co-construisant les parcours, les usages et les modes de travail de demain

Votre contact



Julien LEVER

DGA

j.lever@julhiet-sterwen.com

julhiet  sterwen

4 Allée Ferrand, 92200 Neuilly-sur-Seine