

PHYGITAL



WORKPLACE



2023, l'Odyssée de l'espace de travail

L'hybridation, le nouveau monolithe ?

julhiet  sterwen

CONSULTING FOR GOOD

Pourquoi ce baromètre ?

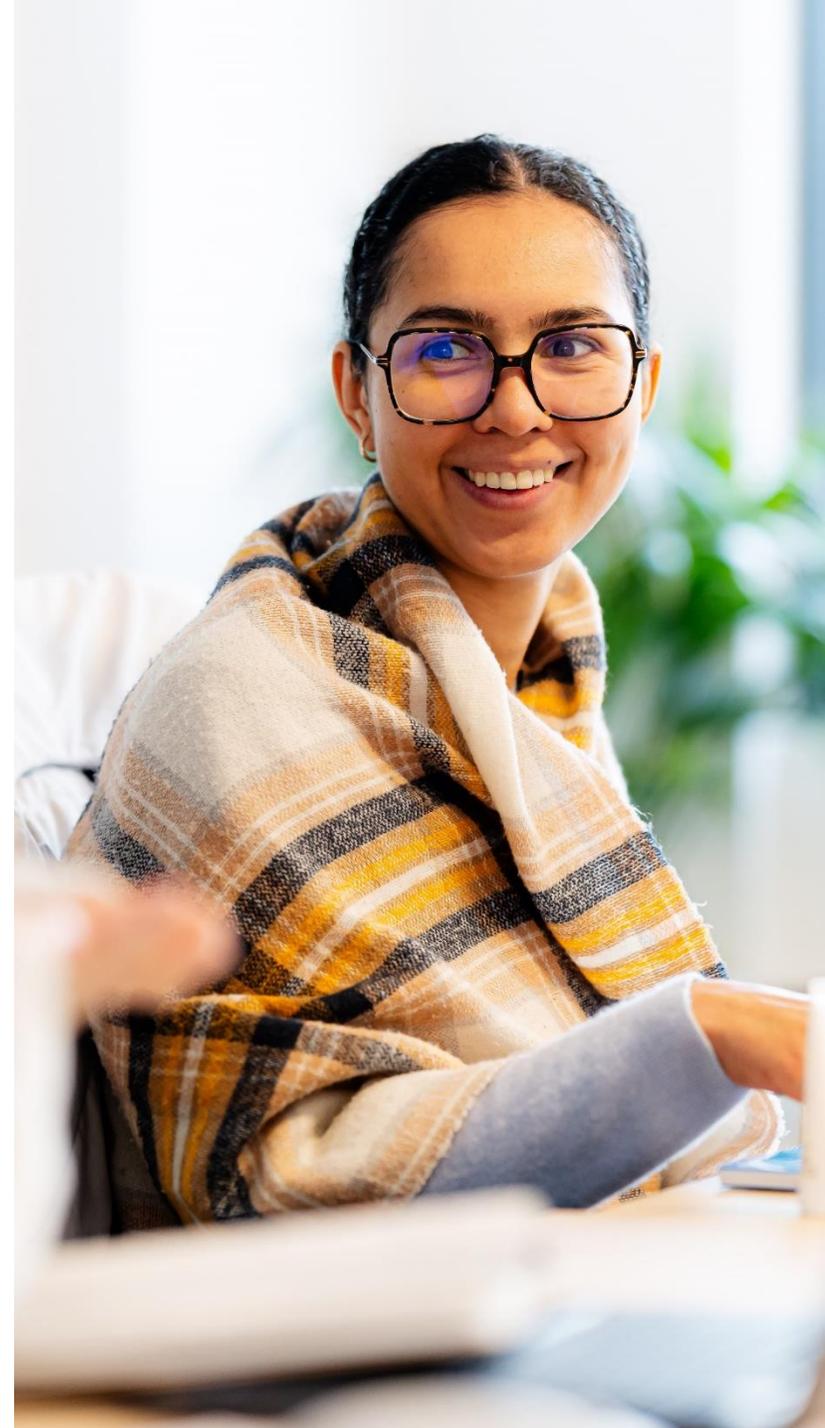
Pour la 7ème année consécutive, Julhiet Sterwen publie son Baromètre Phygital Workplace, réalisé par l'IFOP.

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, c'est-à-dire alliant l'environnement physique et digital.

Cette étude a pour vocation d'aider les directions des organisations à identifier les points de vigilance et les leviers nécessaires à la réussite de leurs mutations dans la durée.

Le baromètre est structuré depuis deux ans autour de quatre axes que sont :

- Le management,
- L'organisation,
- L'environnement de travail,
- Les outils digitaux collaboratifs



Etude sur mesure réalisée par l'IFOP pour Julhiet Sterwen



Profil des échantillons interrogés

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 7 au 20 décembre 2022

Echantillon représentatif de 1000 collaborateurs d'entreprises de 500 salariés et + (dont 349 managers)

+

Suréchantillon de 307 managers dans des entreprises 500 salariés et +

	ENSEMBLE	MANAGERS
Hommes	58%	66%+
Femmes	42%	34%
Moins de 35 ans	27%	29%
35-49 ans	46%	45%
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	34%	100%
Encadrent 1 à 4 pers.	15%	40%+
5 à 9 pers.	9%	27%+
10 pers. et plus	11%	33%+

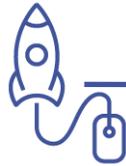
Introduction

Managers et équipes : une divergence de points de vue

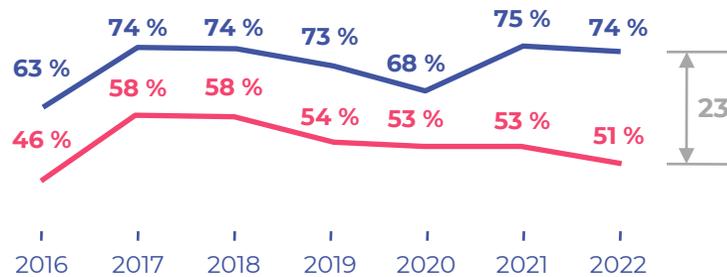


Managers et collaborateurs : une divergence de points de vue

Sentiment de vivre une révolution avec la transformation numérique

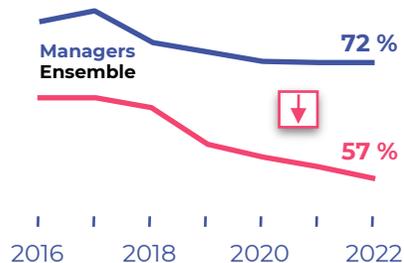


Managers
Non-managers

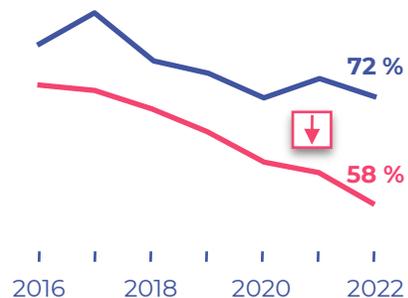


Sentiment d'un impact positif de la transformation numérique et de l'organisation hybride

Impact positif pour soi

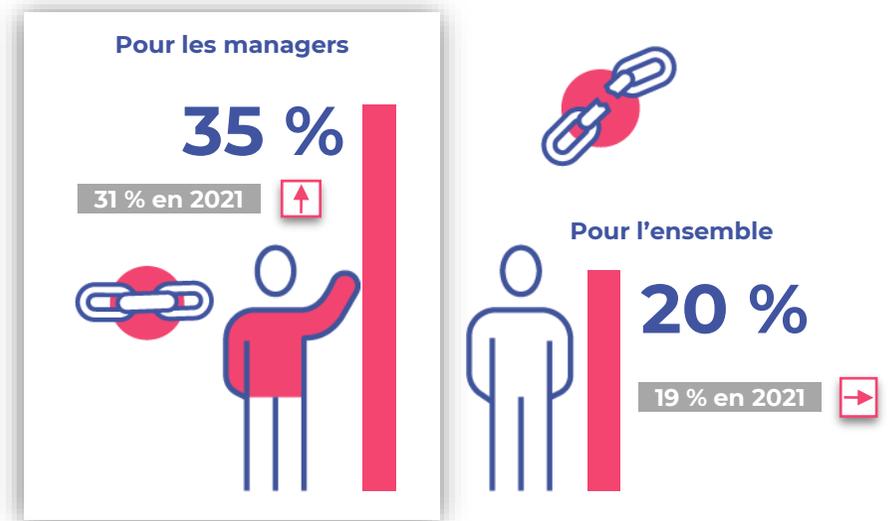


Impact positif pour l'entreprise

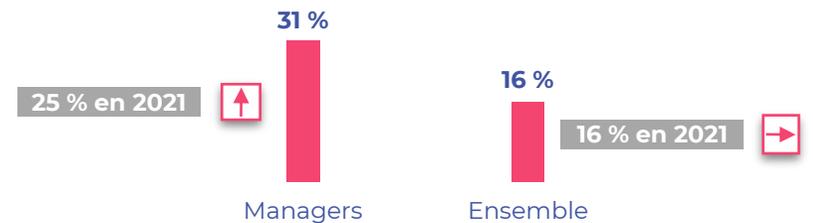


Les managers sont toujours plus nombreux à considérer que la transformation numérique renforce les liens au sein de l'équipe

Les liens se sont renforcés



Les managers sont de plus en plus convaincus que les liens avec leurs managers se renforcent, ce n'est pas le cas des salariés



Constat 1

Je te fais confiance, moi non plus



Constat 1

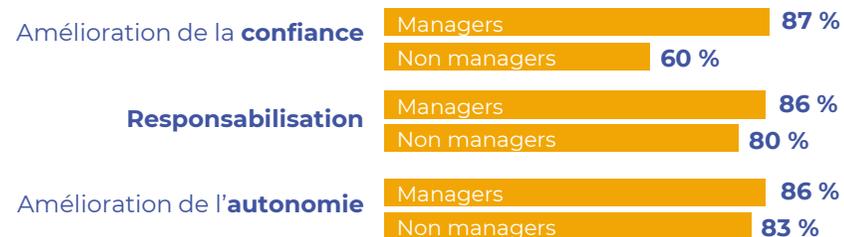
Je te fais confiance, moi non plus

Les facteurs clés de succès de l'adaptation à une organisation hybride sont à la fois les outils... et le management

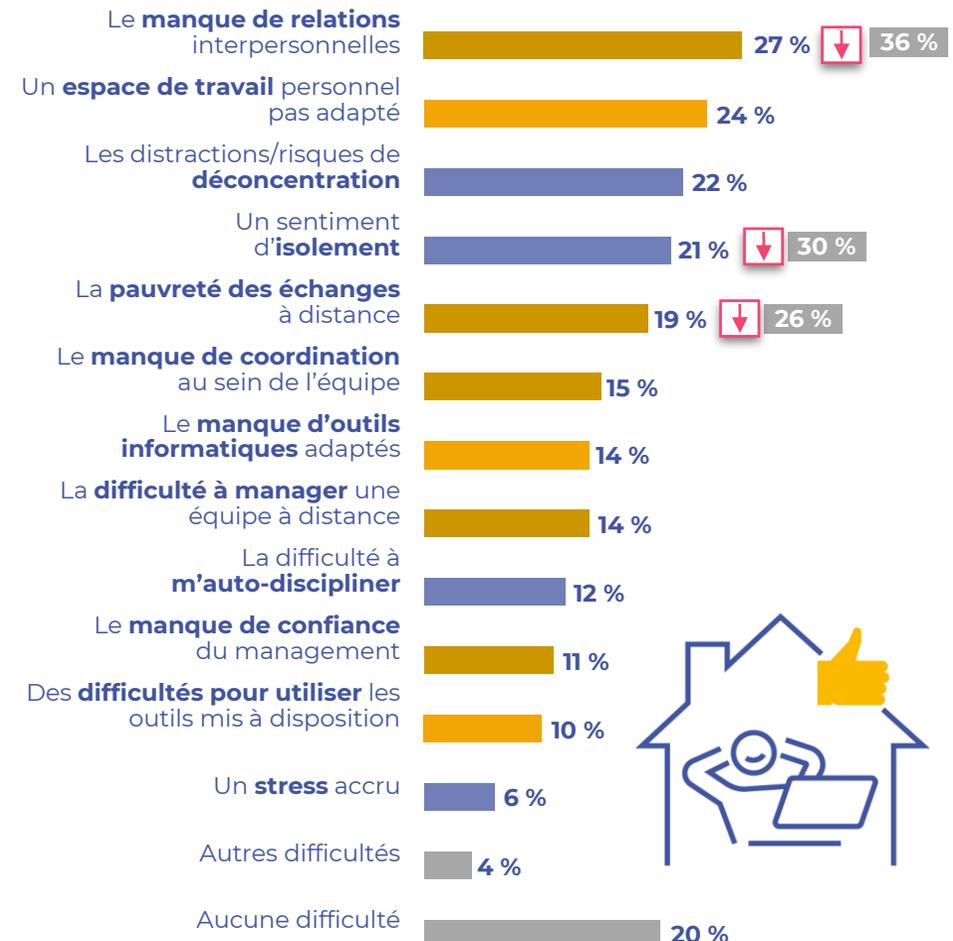


Mais malheureusement la confiance n'est pas au rendez-vous

Impact de l'organisation hybride

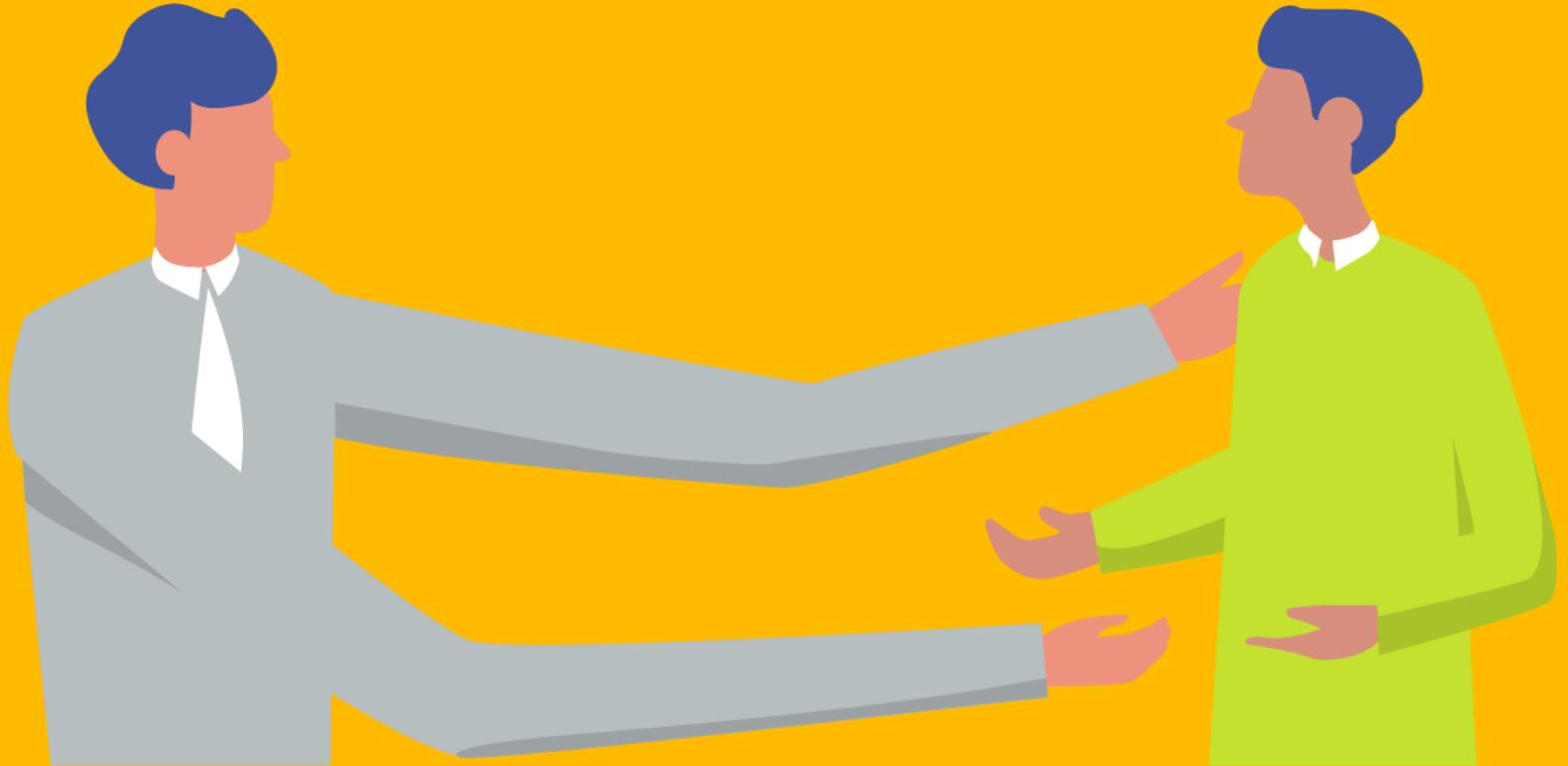


Les salariés travaillant à distance prennent leurs marques et subissent de moins en moins les effets négatifs de l'éloignement



Conviction 1

Collaborateurs hybrides recherchent managers désespérément



Conviction 1

Collaborateurs hybrides recherchent managers désespérément

Managers & collaborateurs : la désynchronisation

Les chiffres sont saisissants. Un an sépare ces résultats et force est de constater que la surprise est réelle. En effet, le clivage entre managers et collaborateurs continue de se creuser fortement. Entre ceux qui attendent et ceux qui croient encore que tout va bien finir par rentrer dans l'ordre comme dans le monde d'avant, **Les collaborateurs, eux, ont définitivement intégré l'hybridation dans leur mode de vie et s'y sentent bien.** Ils s'y sentent d'ailleurs tellement bien que le fait de les faire revenir sur le lieu de travail va devoir nécessiter un peu plus que des ateliers de travail collectifs de créativité, ou de nouveaux bureaux reconfigurés ou une meilleure offre de service conciergerie. De même, la raison invoquée autour de la sociabilisation ne suffit plus à faire venir les collaborateurs dans l'organisation., **La révolution a eu lieu.**

Le sujet n'est plus d'essayer de faire revenir les collaborateurs au travail mais de proposer une organisation adaptée intégrant ces nouveaux modes de travail

La confiance sinon rien

Pourtant l'hybridation semble avoir permis de développer les compétences tant attendues et réclamées **par les organisations** auprès de leurs collaborateurs **à savoir l'autonomie et la responsabilisation. Reste encore que la confiance soit au rendez-vous.** Or, les managers n'y sont toujours pas : 40% des collaborateurs réclament encore la confiance de leur managers. Nous retrouvons ici les stigmates de ce management à la française où le contrôle reste la posture la plus prégnante dans nos organisations.

L'enjeu est donc de bien se saisir de la transformation managériale à opérer dans ce monde hybride au risque de laisser passer une opportunité exceptionnelle de transformation.

Retour vers le futur du présentiel

En effet, le risque avéré est de retrouver dans le distanciel ce que de nombreux collaborateurs ont connu dans le présentiel à savoir un appauvrissement du lien managérial. Au mail envoyé à mon collègue dans le bureau d'à côté risque de se substituer finalement le message Teams ou l'appel qui ne viendrait jamais.

Au près des yeux, loin du cœur se substitue le loin des yeux loin du cœur. Et nous risquons de nous accommoder finalement.

Et si la normalisation de l'anormal n'était finalement qu'une normalisation du monde d'avant en mode distanciel ?

Le management est mort, vive le management !

Finalement, la question majeure que ces constats soulèvent est de savoir si nous n'assistons **pas à une lame de fond sociologique** se caractérisant par un besoin plus que vital pour le collaborateur **de se distancier de son organisation pour mieux se retrouver personnellement.** Dans ce cas, nous serions face à une équation insoluble qui ne cesse d'augmenter une distorsion de plus en plus difficile à tenir dans l'organisation pour le manager.

Ne devrions-nous pas changer de paradigme en renversant la table pour se débarrasser une fois pour toutes de ces modèles managériaux obsolètes et de faire cette révolution managériale tant attendue par les collaborateurs ?

Constat 2

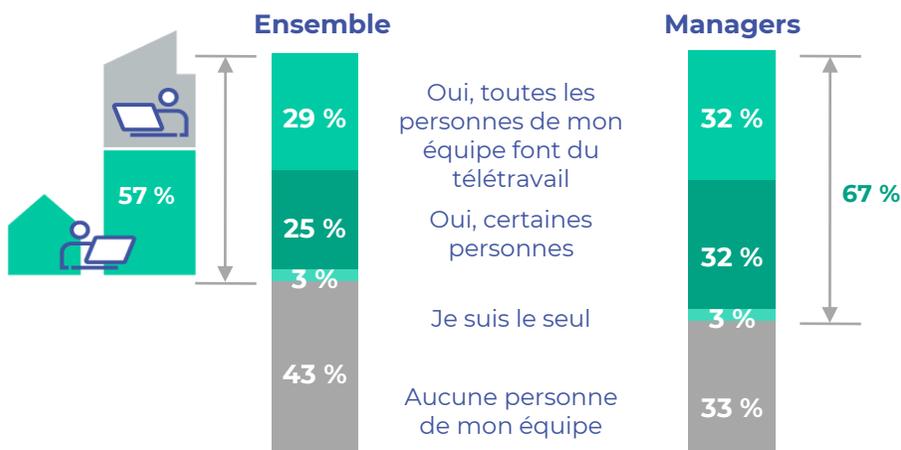
Télétravail: après le rugissement, le ronronnement



Constat 2

Télétravail, après le rugissement, le ronronnement

Le télétravail concerne personnellement plus de la moitié des managers

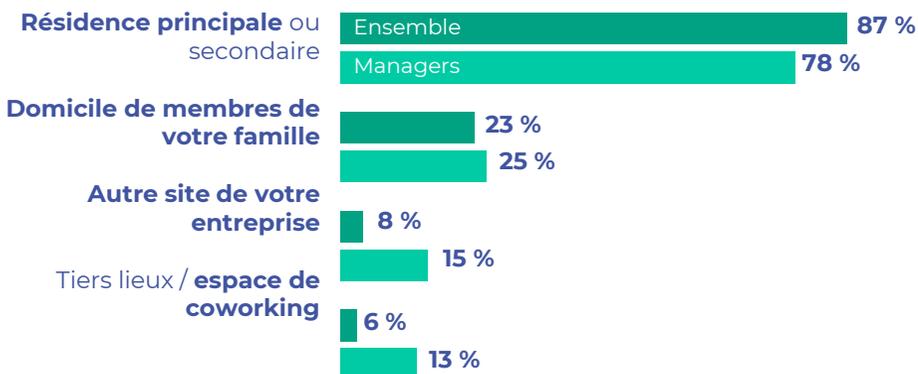


64 %

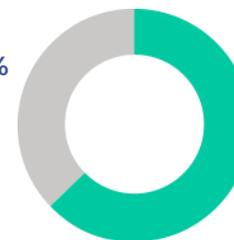
des organisations ont un accord de télétravail

La majorité des managers a défini ses modes de fonctionnement pour les réunions hybrides...

Le domicile est devenu le lieu de travail de référence



37 %
n'ont pas défini de règles



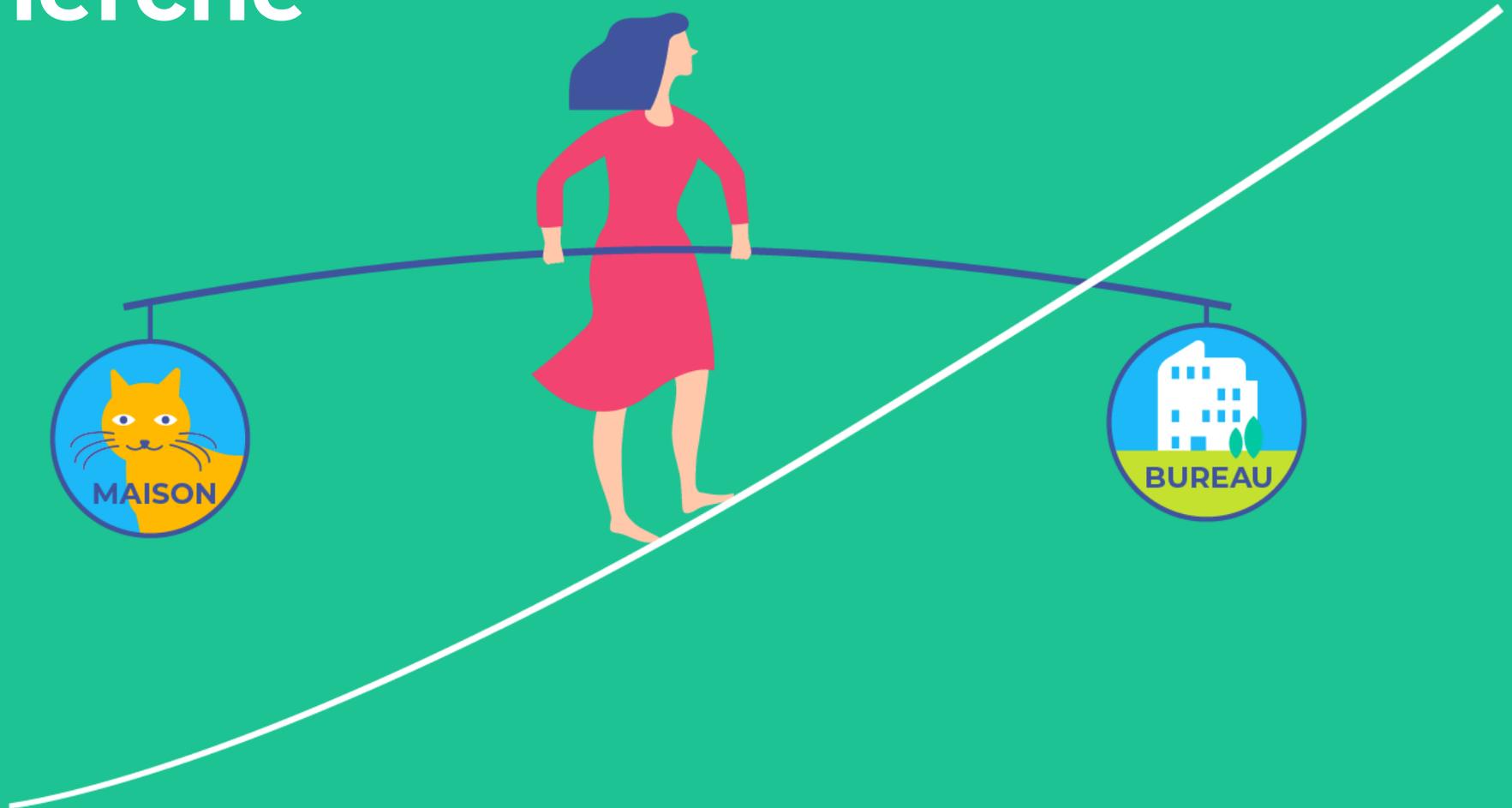
63 %

ont défini des règles de fonctionnement pour les réunions en mode hybride (caméra, durée,...)



Conviction 2

L'hybridation, un modèle qui se cherche



Conviction 2

L'hybridation, un modèle installé... ou pas ?

Lorsqu'il est possible, le télétravail **est devenu la norme** pour la majeure partie des organisations. La plupart d'entre elles bénéficie désormais d'accords de télétravail.

Les bénéfices apportés par le travail distanciel continuent à être **plébiscités**. La possibilité de télétravailler est d'ailleurs devenue un critère déterminant en terme de rétention ou d'attractivité des candidats dans un marché de recrutement sous tension.

Les difficultés de mise en place d'un travail hybride pérenne sont par contre réels pour les managers notamment... Si le télétravail est bien entré dans le quotidien de bon nombre de salariés, il pose de nombreuses questions pour l'organisation opérationnelle de l'équipe et le rapport collaborateur/manager.

Premier point d'attention, le télétravail, quand il est appréhendé comme une simple téléportation du lieu de travail, perd en valeur. Il convient donc d'analyser les effets de complémentarité entre présentiel et distanciel, pour se poser quelques questions à la maille équipe : **quelles sont les activités les plus télé-robustes ? Les plus télé-fragiles ? Quelles sont les bonnes combinaisons entre travail connecté (en réunion) et asynchrone ?**

Ensuite, ce nouveau modèle véhicule toujours des effets indésirables. Nous les évoquons l'an dernier, ils ont à s'accroître

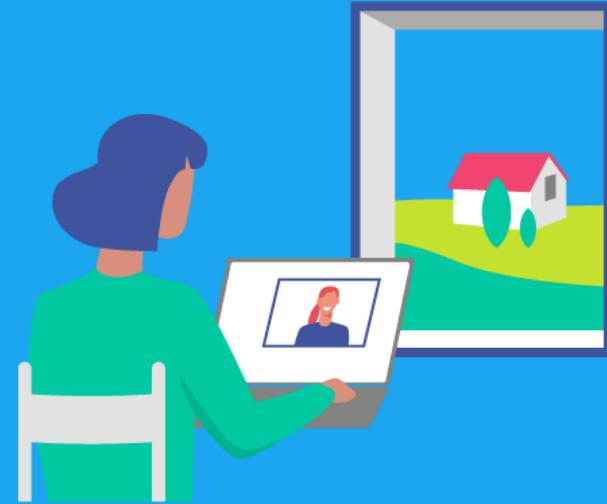
: la baisse de concentration due à l'excès de temps passé sur un écran, la diminution du sentiment d'appartenance avec la montée de l'individualisation, le retour du transactionnel avec un excès de formalisation des échanges distanciels... **Autant d'inquiétudes sur les conditions d'un engagement pérenne d'un collaborateur**. S'impose une vision circulaire de l'organisation à travers 5 dimensions clés que sont people, business, digital, agile et environnement.

Dernier point de vigilance : les organisations sont face aujourd'hui à des injonctions difficiles à concilier. Elles doivent bien sûr répondre aux attentes légitimes de personnalisation de « l'expérience » collaborateur. Dans le même temps, elles ont à veiller à l'intérêt du collectif voulu par des dirigeants/managers en recherche de performance pérenne de ce modèle hybride.

Le télétravail n'est donc plus un simple levier du changement contextualisé à la période post-COVID **mais bien une transformation à l'œuvre du modèle même de relation au travail**.

Constat 3

L'atomisation du lieu de travail

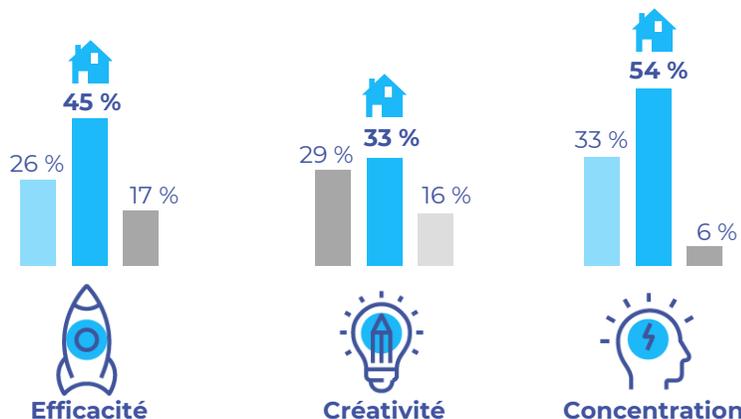


Constat 3

L'atomisation du lieu de travail

Une préférence systématique pour le domicile, plus propice à la concentration à l'efficacité, voire la créativité !

 Domicile  Bureau individuel  Bureau partagé  Open space



Télétravail : pas encore tous égaux !



89 %

de cette population a un métier qui ne peut pas s'effectuer en télétravail

85 % pour les managers



Se rendre au bureau : une nécessité plus qu'une envie !

Je suis obligé, pas de télétravail possible



J'apprécie la dimension sociale, le fait d'être avec mes collègues



Je suis obligé de venir certains jours, notamment pour retrouver mon équipe



Je peux accéder à du matériel plus adapté qu'ailleurs



Conviction 3

Vous n'irez plus jamais au bureau par hasard



Vous n'irez plus jamais au bureau par hasard

Une grande part des salariés travaillent dans des entreprises dans lesquelles des accords de télétravail existent et sont globalement jugés satisfaisants. **« L'impossibilité technologique » est désormais présentée le plus souvent comme l'unique frein au télétravail.** Nos organisations allient ainsi aujourd'hui, très largement, un mix de travail hybride entre le domicile, le bureau ou un tiers-lieu. **La grande nouveauté en 2023 ? Le quasi-plébiscite/préférence systématique des répondants pour le domicile,** quelle que soit l'activité menée : efficacité, concentration, créativité, le domicile est toujours qualifié de lieu le plus pertinent, aussi bien par les collaborateurs que par les managers.

Cet attraction forte pour le domicile pose question, et renforce les enjeux autour des parcours phygitaux. **Comment « designer » l'environnement de travail de demain, de manière encore plus complémentaire, modulaire ou réversible ?**

Le sujet de l'attrait pour le bureau s'impose. Très logiquement c'est la dimension sociale qui demeure le premier levier de motivation. Arrive ensuite le niveau d'équipement : **les salariés attendent un cadre de travail complémentaire à celui de leur domicile, voire augmenté** (mieux équipé, plus spacieux...) et bien sûr, favorisant le vivre ensemble et le réseautage. Cette tendance confirme la montée en puissance de la notion « d'hospitality management » venant de l'hôtellerie et s'imposant de plus en plus dans les bureaux tertiaires notamment.

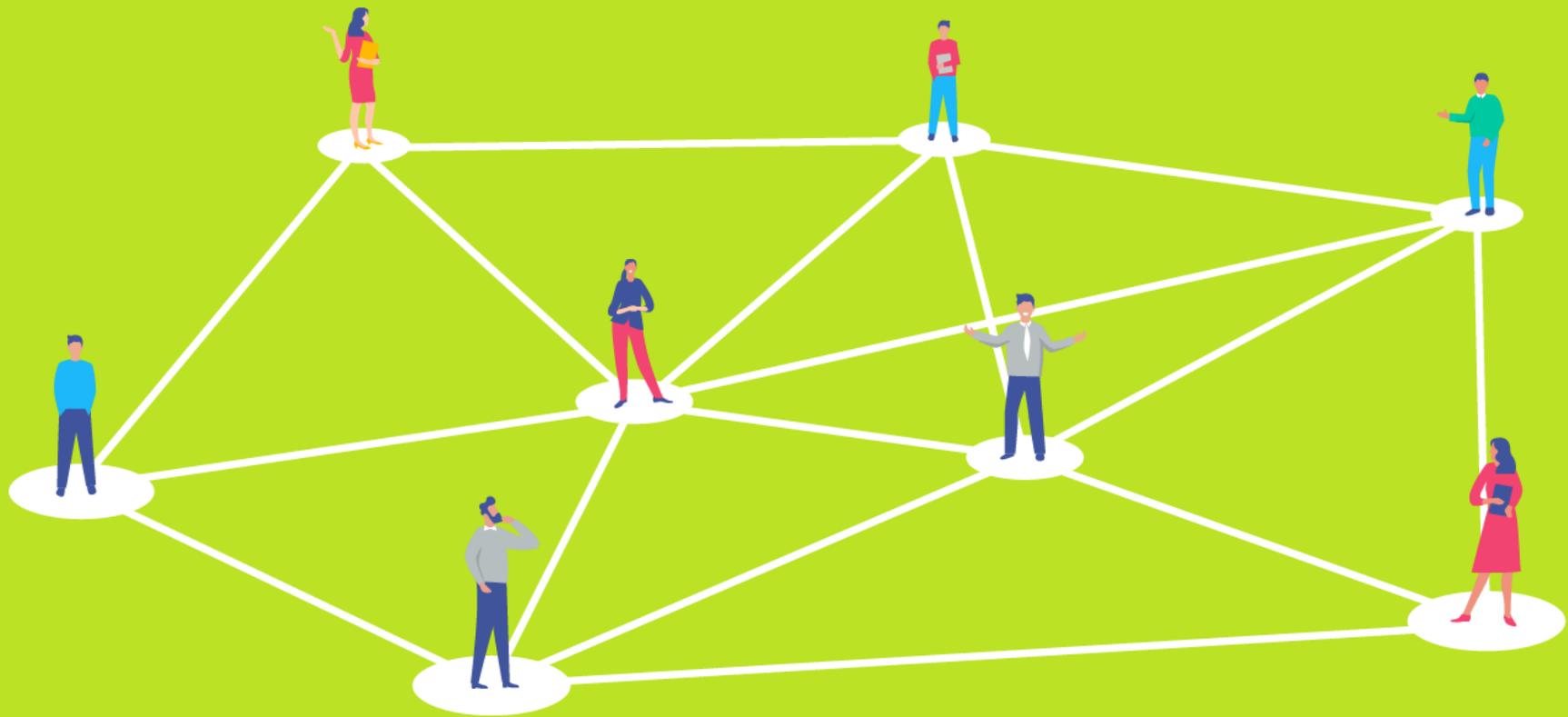
Autre point saisissant : **l'écart se creuse dans la perception du télé-travail entre les collaborateurs et les managers.** Les premiers attendent de la flexibilité et de la confiance, et donc de venir moins au bureau, ou pour le moins à bon escient. Les seconds semblent vouloir reconquérir le bureau, symbole de leur mode d'animation et supervision d'équipe.

La préoccupation du management d'équipe hybride devient donc centrale. **Plus largement, elle pose le sujet de la coopération de l'équipe en asynchrone.** Cela reste relativement aisé avec un cercle restreint de personnes, grâce à un bon niveau d'interconnaissance, d'automatismes préalables et de sens de responsabilités réciproques. En revanche, le passage à l'échelle vers un vrai collaboratif semble encore très compliqué, et pose des risques à terme de baisse de performance.

Pour réussir à proposer des voies servant à la fois l'expérience sur site et le distanciel, **il est devenu indispensable de systématiser l'écoute collaborateur en continu.** Cela permettra de mieux comprendre les irritants, d'intégrer attentes et suggestions du terrain pour mieux anticiper l'évolution des usages à l'œuvre.

Constat 4

Usages digitaux, toujours plus de mobilité et de collaboratif

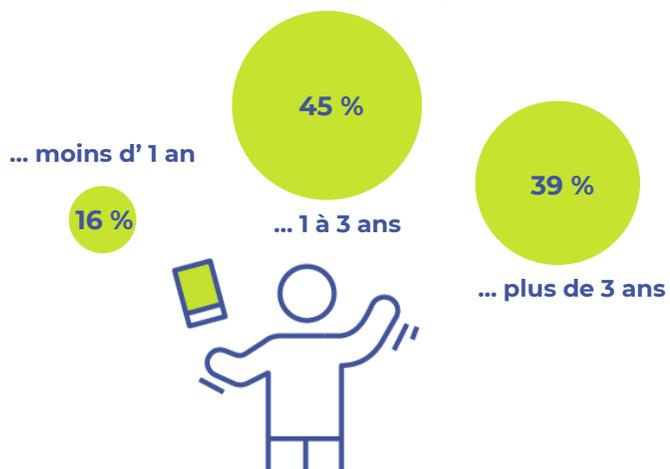


Constat 4

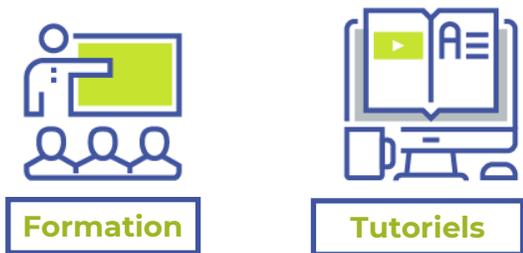
Usages digitaux, toujours plus de mobilité et de collaboratifs

Démocratisation des outils collaboratifs dans les organisations...

Quand les salariés ont accès à des outils digitaux collaboratifs, c'est depuis...



...mais encore un besoin d'un accompagnement ciblé



restent les accompagnements
les mieux appréciés

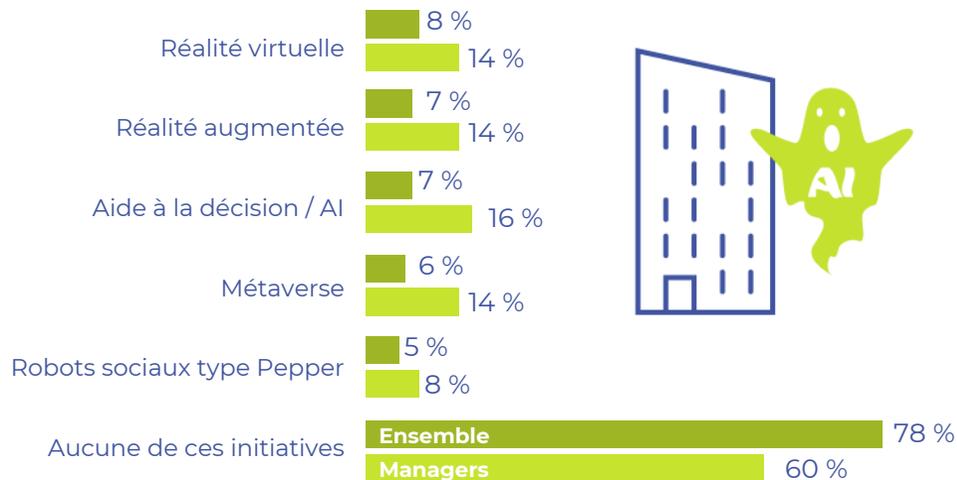
La moitié des collaborateurs se déclarent satisfaits de leurs outils digitaux...

51 %
de l'ensemble des salariés
sont satisfaits des outils
qu'ils possèdent



59 %
des managers sont dans le
même cas.

Les cas d'usage des technologies émergentes ne répondent pas encore à des cas d'usages concrets utiles pour le collaborateur



Conviction 4

Le digital, facteur décisif d'une expérience collaborateur réussie



Conviction 4

Le digital, facteur décisif d'une expérience collaborateur réussie

Les collaborateurs, et plus encore les managers, soulignent de manière croissante l'importance des outils collaboratifs dans leur organisation de travail hybride comme le montre **l'accélération de la transformation numérique de l'organisation, de l'utilisation d'outils digitaux et de plateformes « selfcare »** ainsi que l'émergence de nouvelles pratiques managériales liées. Ensuite, les outils collaboratifs sont désormais entrés dans les mœurs. 2/3 des salariés en sont aujourd'hui équipés et la moitié les utilisent quotidiennement, et plus souvent qu'avant la crise sanitaire. Seuls 16% de celles et ceux qui ont accès à ces outils les utilisent depuis moins d'un an.

Pour répondre aux nouveaux besoins liés au travail à distance, les entreprises continuent à accélérer la dotation d'outils de mobilité amorcée avec la crise sanitaire ordinateurs portables, tablettes, smartphones. En outre la satisfaction des salariés est au RDV, **la grande majorité disant disposer des outils adaptés pour travailler efficacement quel que soit la situation** (concept SATAWADAC - Secure AnyTime AnyWhere

Any Device Any Content).

C'est donc bien désormais un enjeu d'adoption **des bons outils selon les bons usages plus que de déploiement de masse** : les managers plébiscitent des accompagnements personnalisés qui font progresser les collaborateurs, émerger de nouvelles pratiques métier en équipe et, pour eux-mêmes, manager des équipes hybrides efficacement.

Enfin les initiatives des entreprises sur les technologies émergentes sont encore timides (IA/aide à la décision, réalité virtuelle/augmentée, Métaverse, robot social). **Si les managers y voient de plus en plus un moyen de passer de nouveaux caps dans la mise en place du « Future of work »** en allant chercher des usages métiers à plus forte valeur ajoutée, **toutes ces avancées semblent encore loin des préoccupations concrètes de collaborateurs dans leur expérience quotidienne.**

Quelques pistes de réflexion

- Avant même les formations, faire comprendre le changement de paradigme et l'enjeu sociétal à chaque Manager pour faciliter l'adoption de l'« hybride mindset » au sein de leur équipe
- Requestionner le travail en équipe « hybride » en dissociant les activités dites télé-robustes VS télé-fragiles et en sanctuarisant sur site les séances collectives à valeur ajoutée
- S'appuyer sur le co-design d'expérience pour mettre en cohérence l'ensemble des initiatives centrées expérience collaborateurs (digital, spatial, managérial, serviciel)
- Pour les DRH savoir revisiter tout autant le parcours RH que la « semaine d'équipe type » via une carte d'expérience pour ancrer dans le quotidien un processus d'amélioration continue de l'expérience client « interne »
- Compléter le GPS annuel en systématisant une écoute collaborateur plus régulière (Pulse/Questionnaire satisfaction) pour vérifier la résolution des irritants, la réponse aux attentes et l'anticipation des besoins émergents
- Simplifier et unifier les parcours digitaux collaborateur/manager souvent trop fragmentés en les canalisant sur une seule plate-forme collaborateurs.
- Installer un Observatoire du travail hybride afin d'évaluer les meilleures pratiques managériales et de pouvoir piloter via le data monitoring.

Votre contact



Julien LEVER

DGA

j.lever@julhiet-sterwen.com

julhiet  sterwen

3 rue des graviers, 92200 Neuilly-sur-Seine