

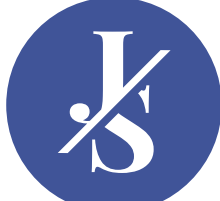
PHYGITAL



WORKPLACE

Baromètre  
2024

# HYBRIDATION, LE NOUVEAU POINT DE BASCULE

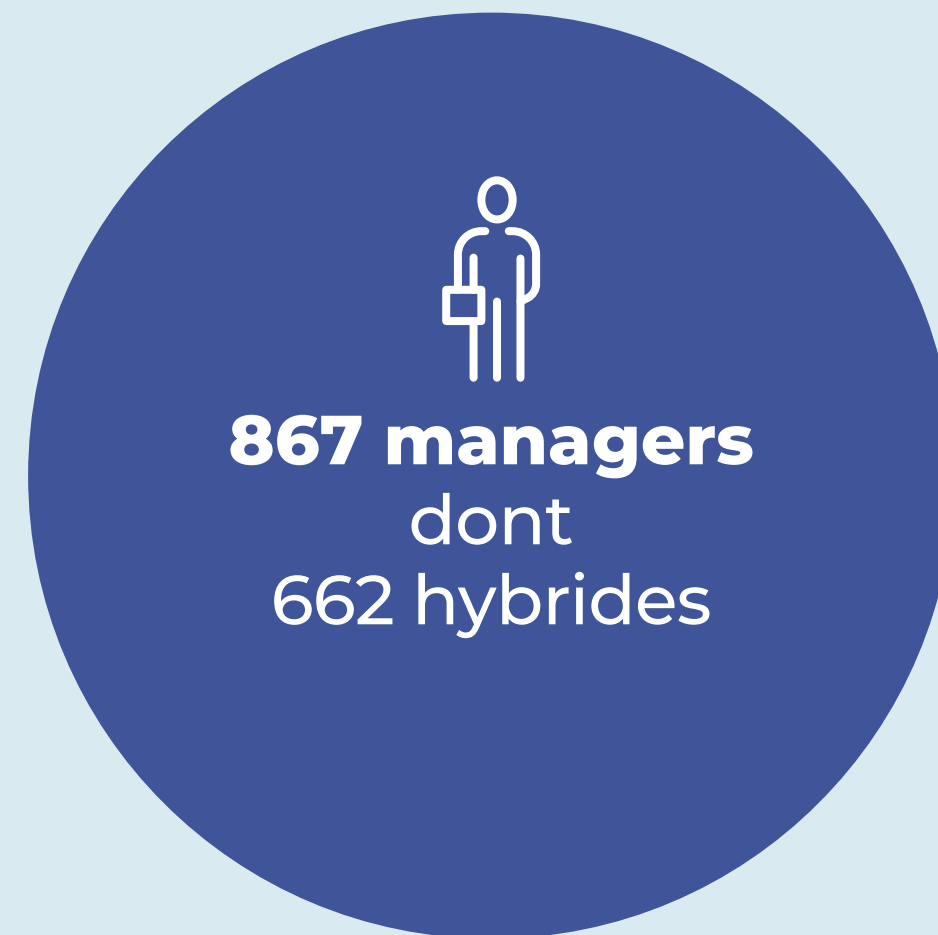
julhiet  sterwen

CONSULTING FOR GOOD

# Etude ad hoc réalisée par Ifop pour Julhiet Sterwen



Etude quantitative ad hoc, réalisée selon un mode de recueil online, via la sollicitation des membres de notre partenaire l'access panel Dynata Terrain réalisé du 2 au 17 janvier 2024.



**Hybride** : alliant personnellement des périodes de travail en présentiel et à distance ou ayant des personnes de son équipe alliant des périodes de travail en présentiel et à distance

	Ensemble	Collaborateurs	Managers
Hommes	58 %	50 %	<b>64 %+</b>
Femmes	42 %	<b>50 %+</b>	36 %
Moins de 35 ans	28 %	24 %	<b>32 %+</b>
35-49 ans	45 %	45 %	44 %
50 ans et plus	27 %	<b>30 %+</b>	24 %
CSP +	55 %	44 %	<b>63 %+</b>
CSP -	45 %	<b>56 %+</b>	37 %
500-999 salariés	20 %	18 %	21 %
1000-1999 salariés	20 %	16 %	<b>23 %+</b>
2000-4999 salariés	22 %	23 %	21 %
5000-9999 salariés	10 %	11 %	9 %
10 000 salariés ou plus	28 %	<b>32 %+</b>	25 %
Industrie	23 %	25 %	21 %
Construction	4 %	1 %	6 %
Commerce	30 %	27 %	<b>32 %+</b>
Services	44 %	47 %	41 %
Encadrants	57 %		100 %
Encadrent 1 à 4 pers.	21 %		38 %
5 à 9 pers.	16 %		28 %
10 pers. et plus	19 %		35 %

+ Ecart significatif entre la cible collaborateurs et la cible managers  
**Ecart significatif avec l'ensemble**

# L'HYBRIDATION TRIOMPHANTE


  
**84 %**  
des travailleurs **hybrides**  
voient un **impact positif**,  
en réponse à leurs besoins.

73 % en 2023, + 11 pts

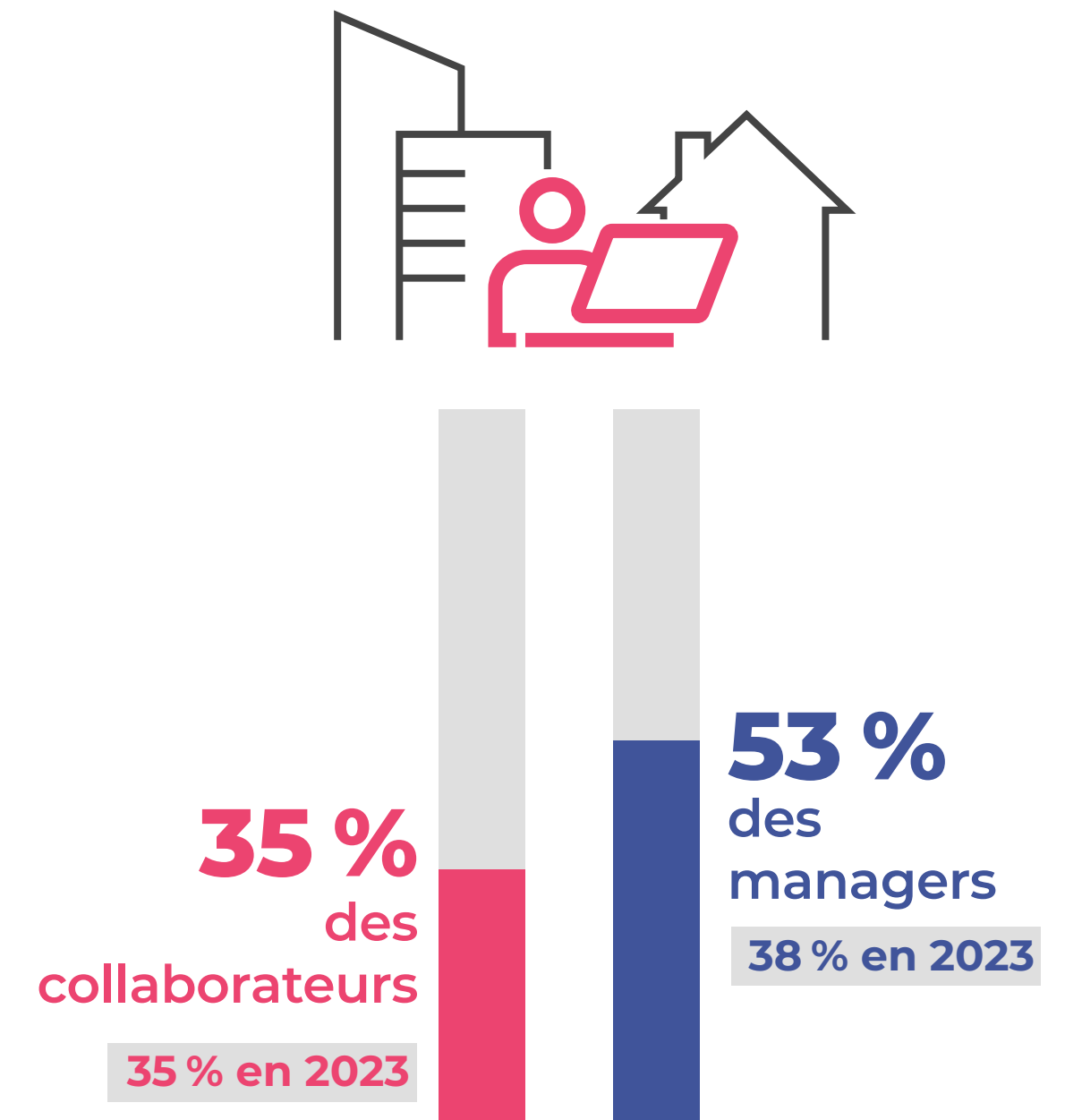
**78 %**  
de l'ensemble des  
répondants.

58 % en 2023, + 20 pts

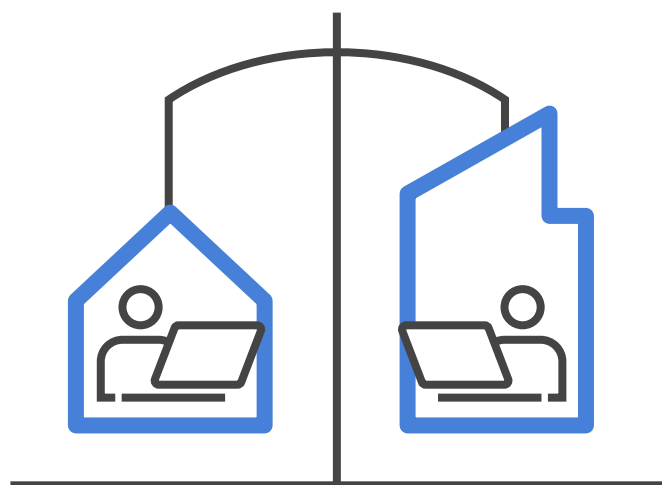


Seulement  
**8 %**   
des collaborateurs **4 %**  
des managers

estiment que le travail  
à distance a un **impact négatif**  
sur leur **productivité**.



font de l'hybridation un critère  
discriminant lors du **processus**  
**d'embauche**



**85 %**  
ont trouvé leur  
**équilibre pro / perso.**

Pourtant, pour  
**25 %**

la **plage horaire de travail**  
**s'est élargie,**

**54 %** réalisent des  
horaires flexibles.

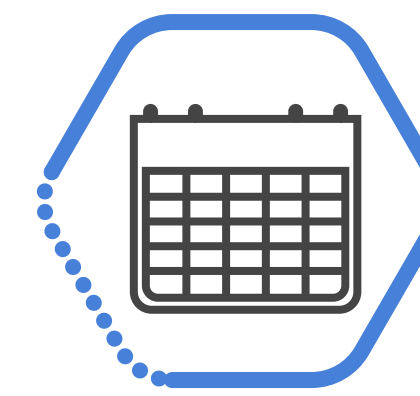


une flexibilité aussi  
souhaitée pour les jours  
de télétravail :

**83 %**

des employés **demandent de la**  
**flexibilité** sur leur temps de travail,

mais **14 %** des employés disposent  
de flexibilité.



## INFOBESITE, REUNIONITE, LIEN SOCIAL : LES MAUX DE L'HYBRIDATION

**45 %**  
des collaborateurs hybrides **reçoivent plus d'emails** et estiment que c'est trop.

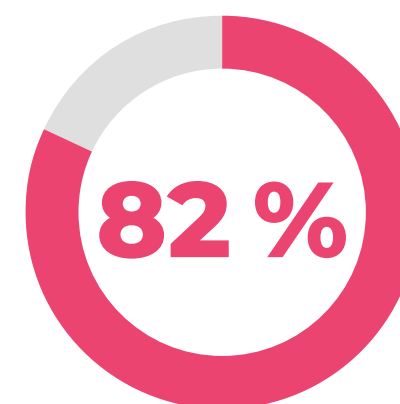
**64 % pour les managers**

**57 %**  
estiment qu'il est plus difficile de trouver les informations recherchées.

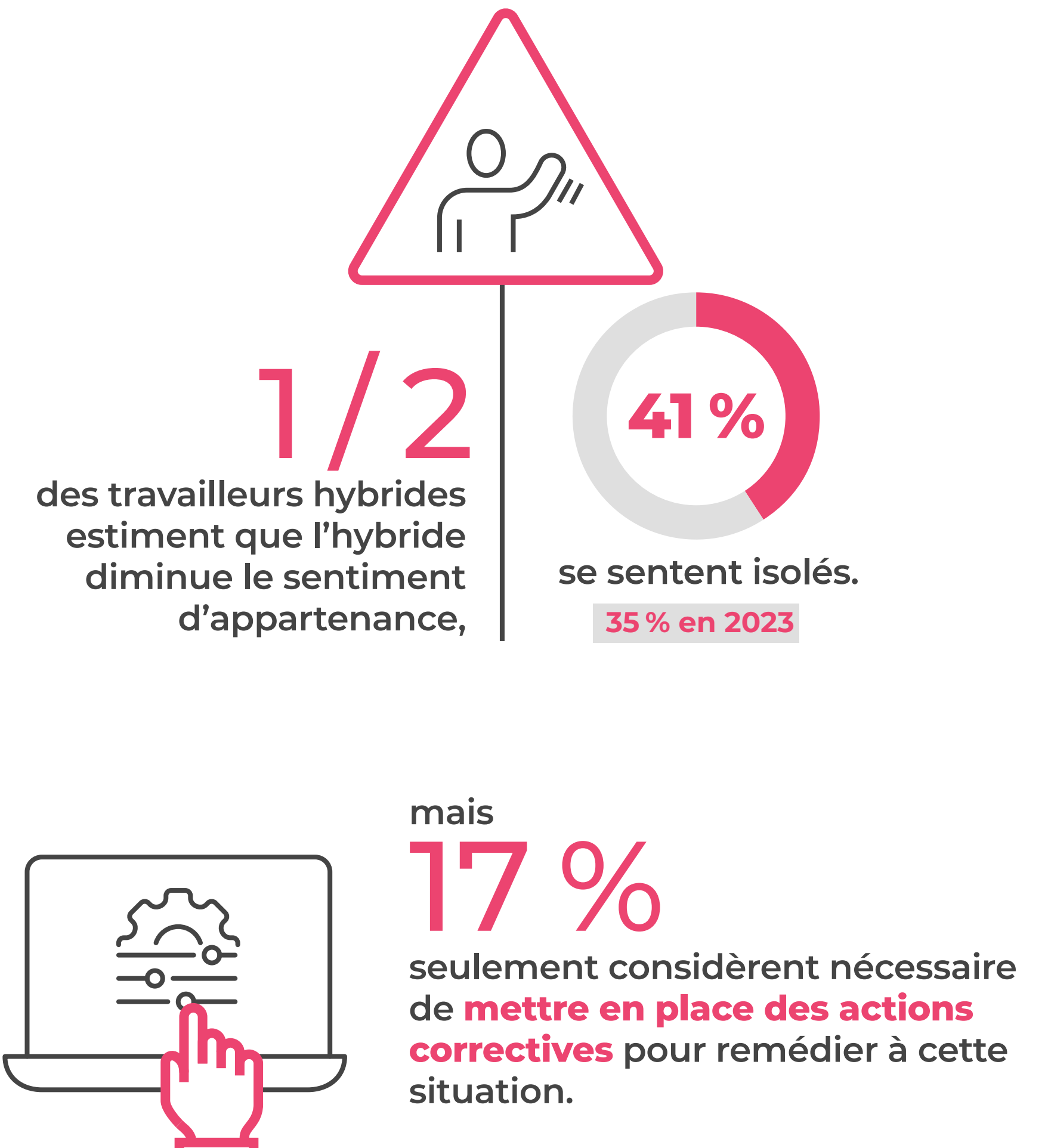


**52 %**  
assistent à plus de **réunions** et estiment que cela diminue leur temps de production personnelle.

**57 %**  
estiment qu'il est **difficile de mener une réunion** avec des participants en présentiel et d'autres à distance.



des managers déclarent avoir instauré un **rythme régulier** de réunions collectives et individuelles dans l'équipe.



## LA MÉTAMORPHOSE DES MANAGERS

 **2 / 3**  
des managers **sont impactés**  
par le modèle de travail en  
hybride.

 **3 / 4**  
ont introduit de **nouveaux usages**  
dans la façon de  
superviser leur équipe.



**65 %**

des managers estiment que l'hybridation a un **impact positif sur la productivité individuelle.**

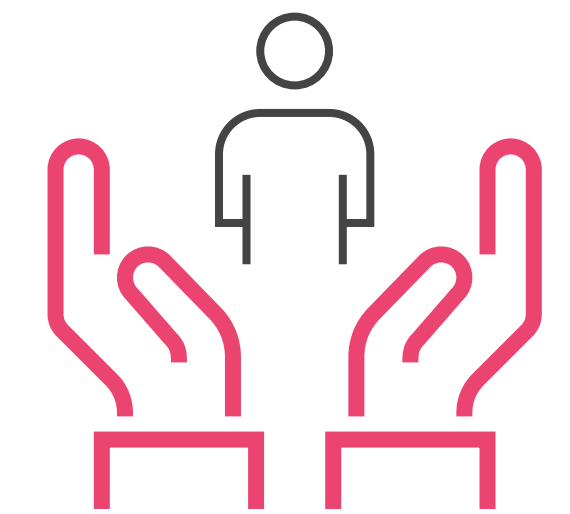
60% sur la productivité collective

Pour la première année  
**depuis 8 ans,**

**54 %**

reconnaissent que les qualités principales  
d'un bon manager sont **l'écoute, l'accompagnement  
et la confiance.**

VS des notions de "diriger / décider"



**92 %**

des managers se sentent à l'aise  
dans leur rôle en hybride

ce qui est reconnu  
en écho par

**77 %**

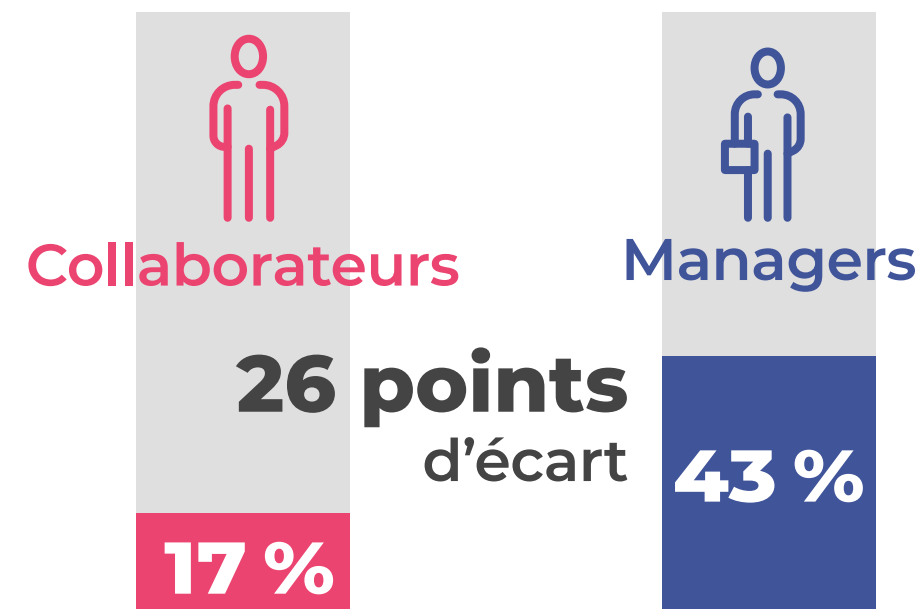
des collaborateurs.

**29 %**

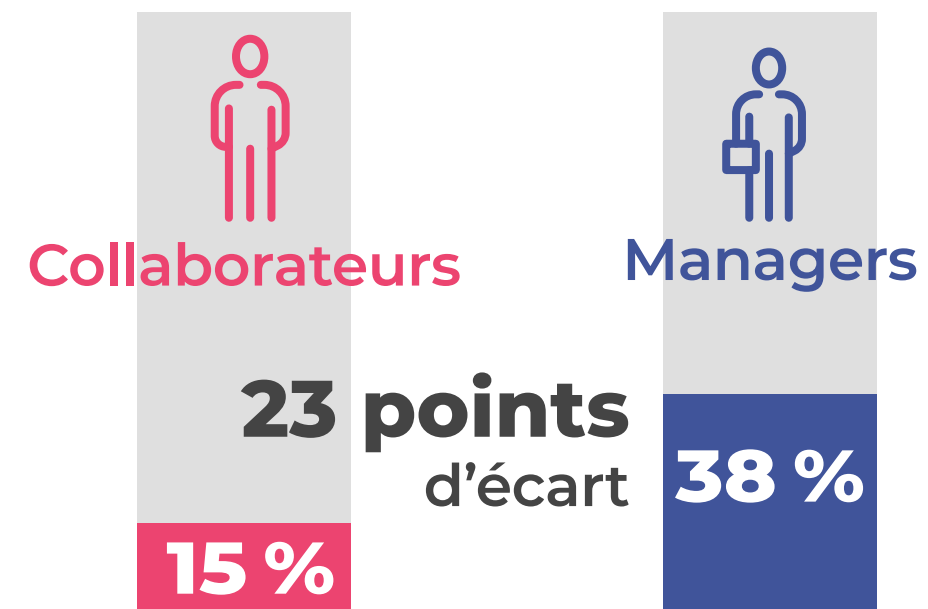
des managers réclament des  
**formations spécifiques** pour  
apprendre à mieux gérer le  
travail hybride



## LES DEFIS MANAGERIAUX



pensent que le modèle hybride **renforce les liens** au sein des **équipes**.



pensent que le modèle hybride **renforce les liens collaborateur / manager**.

Les attentes des collaborateurs et difficultés des managers se font écho

**Collaborateurs**

**Managers**

Difficultés à partager les difficultés

Difficulté à détecter les signaux faibles

38 %

41 %

Pas assez en coach

Difficulté à accompagner les collaborateurs dans leur développement

43 %

57 %

Difficulté de conserver des moments informels avec l'équipe

36 %

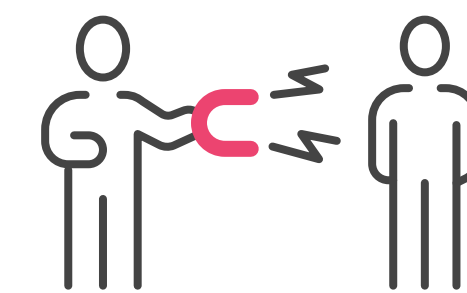
58 %

## LEADERS VISIONNAIRES



**1/3**

estiment que **leur rôle va évoluer**, pour favoriser la collaboration et l'autonomie des équipes



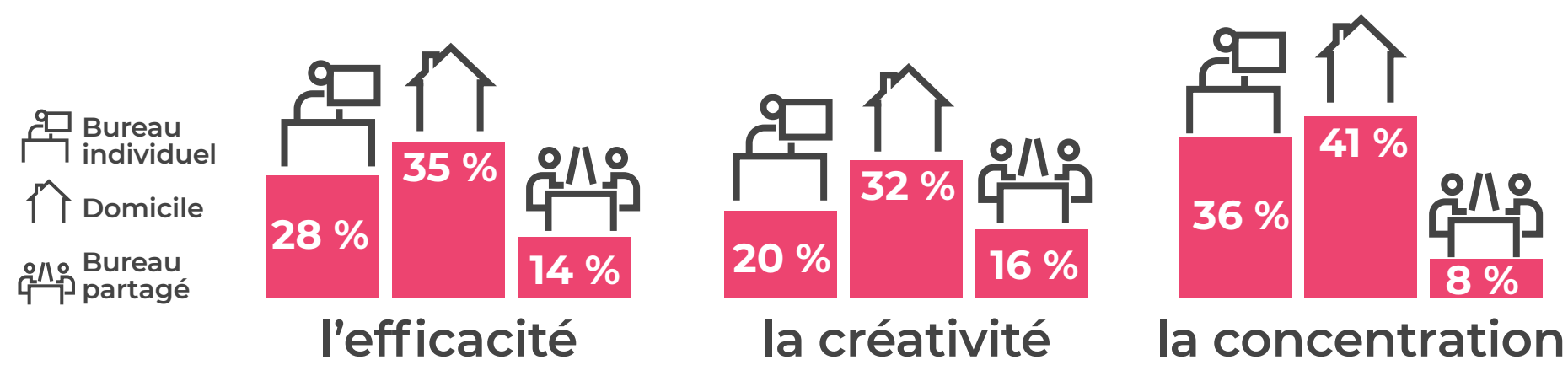
estiment qu'il y aura **plus de flexibilité** sur les lieux et horaires de travail

estiment qu'il faudra s'adapter pour séduire les **nouvelles générations**



# ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL : DOMICILE, BUREAU.. ATTRAITS ET ACTIVITÉS

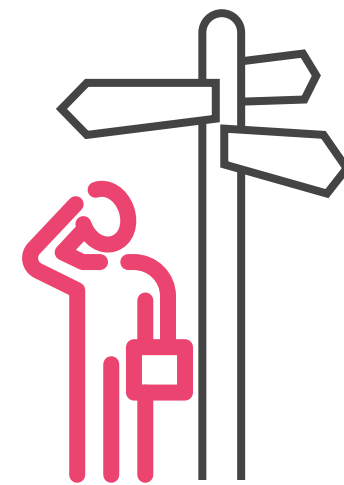
## Le domicile toujours sur le podium pour



72 %

**Modèle télétravail-centré reste vrai** même si on observe une tendance du retour au bureau.

-15 pts



X 2

**Doublement du recours des tiers-lieux** qui s'intègrent dans les possibilités.

**59 %** des managers estiment **difficile de faire réunir toute l'équipe en présentiel** régulièrement.

## Top 3 motivations pour Bureau :

Dimension sociale

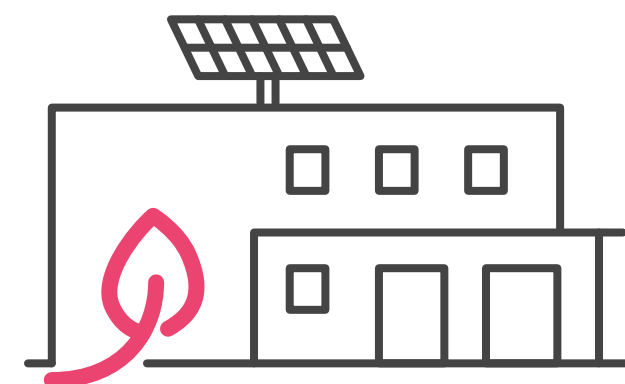
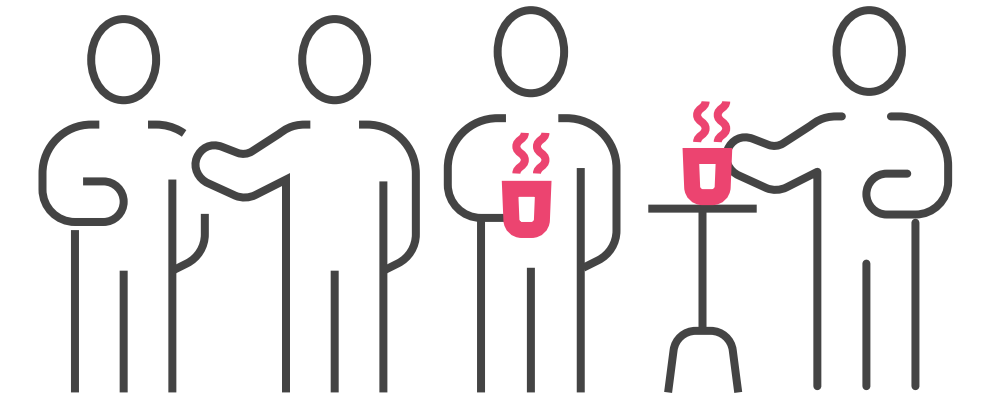
47 % + 6 pts

Matériel mieux adapté

39 % + 8 pts

Efficacité interpersonnelle

31 % + 9 pts



94 %

des collaborateurs expriment des **attentes sur un environnement de travail éco-responsable**



71 %

des organisations **ont entrepris des actions** en ce sens



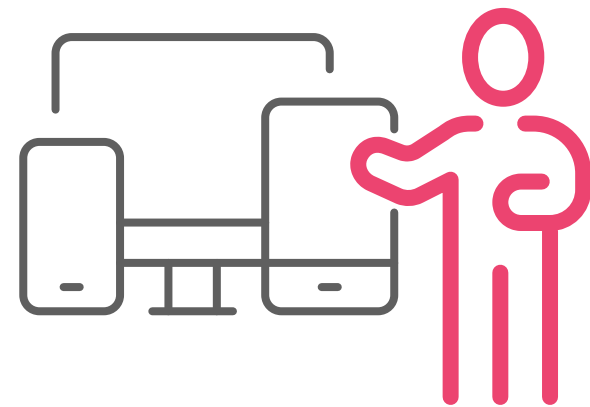
# DIGITAL WORKPLACE : ÉQUIPEMENT PRÉSENT, DÉPLOIEMENT PARTIEL & NOUVELLES TENDANCES

Des collaborateurs à

82 %

équipés,

+ 9 pts VS 2023



97 %

qui estiment maîtriser l'usage,



Pourtant, à ce jour,

35 %

estiment ne pas gagner en productivité.

Selon les répondants, les outils digitaux mis à disposition des collaborateurs sont le facteur de succès numéro 1 à l'hybridation.

84 % des collaborateurs

89 % des managers

expriment un intérêt croissant pour les pratiques eco-responsables sur leur environnement digital.

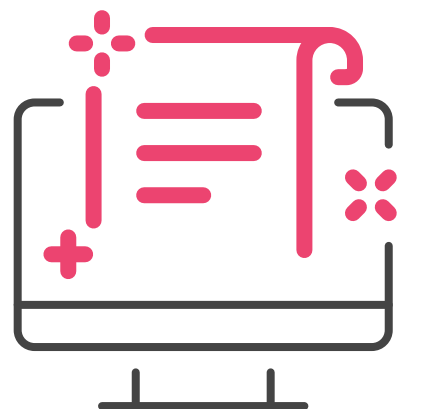


65 %

des entreprises ont entrepris des actions en ce sens.

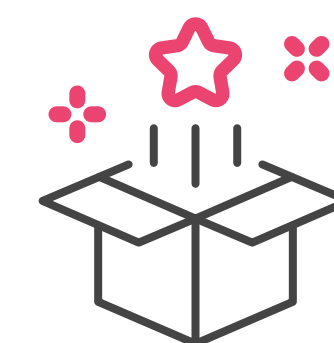
40 %

de répondants ont des outils d'IA générative



21 % Collaborateurs

56 % Managers



18 %

disent que l'IA leur est utile au quotidien.



## À RETENIR

### Les managers, nouveaux hérauts de l'hybridation

Les managers, jusqu'alors attachés aux traditions de travail, se déclarent aujourd'hui en faveurs de l'hybridation. Ils y trouvent des vertus favorisant l'engagement et la performance du collectif. Pour favoriser cette posture, nous conseillons de :

- Favoriser cette évolution des managers vers des rôles de facilitateurs, capables de valoriser l'autonomie et la responsabilisation des équipes.
- Investir dans la formation des managers sur les modalités de l'hybridation. Ils pourront ainsi se renforcer sur les axes pointés comme à améliorer : pour optimiser la gestion d'équipes dispersées, détecter les signaux faibles individuels et énergiser le collectif.

### Les dirigeants, militants du retour au bureau

Les médias soulignent le désir croissant des dirigeants de faire réintégrer les bureaux, par les équipes. Quelles réactions face à cette tendance ?

- Comprendre le besoin des dirigeants de rétablir un lien physique pour renforcer la cohésion et la culture d'entreprise.
- Répondre à cette aspiration par des politiques flexibles permettant des rencontres physiques régulières sans compromettre les avantages de l'hybridation.
- Développer une charte d'engagement réciproque du travail.

**PHYGITAL**  **WORKPLACE**  
Baromètre  
2024

Pour en savoir plus, n'hésitez pas à contacter



**Julien Lever**

Managing Partner  
[j.lever@julhiet-sterwen.com](mailto:j.lever@julhiet-sterwen.com)



**Ludivine Montaudoin**

Directrice, Phygital Employee Experience  
[l.montaudoin@julhiet-sterwen.com](mailto:l.montaudoin@julhiet-sterwen.com)



**David Gautron**

Partner, Phygital Employee Experience  
[d.gautron@julhiet-sterwen.com](mailto:d.gautron@julhiet-sterwen.com)

julhiet  sterwen

CONSULTING FOR GOOD

3 rue des Graviers  
92 200 Neuilly-sur-Seine

[www.julhiet-sterwen.com](http://www.julhiet-sterwen.com)

## Des managers de plus en plus coachs

Une nouvelle ère se profile. Les managers adoptent enfin une authentique posture de coach/personne ressource. Cette dernière doit privilégier l'accompagnement personnalisé et le développement des collaborateurs par rapport à la direction de supervision. Comment favoriser cette évolution ?

- Promouvoir une "posture basse" chez les managers, impliquant écoute, empathie et soutien plutôt que directive.
- Transformer les pratiques managériales pour dynamiser l'engagement, l'innovation et l'autonomie des collaborateurs.

## L'hybridation, révélateur de l'organisation

- L'hybridation est loin d'être un simple ajustement. Elle agit comme un révélateur des forces et faiblesses organisationnelles, accentuant les dynamiques préexistantes. Comment agir ?
- Identifier et adresser proactivement les problèmes organisationnels amplifiés par l'hybridation, en utilisant cette transition comme catalyseur de réforme et d'amélioration continue.
- Instaurer des outils et des pratiques de communication qui favorisent la clarté et la cohésion, indépendamment de la localisation de chacun.

## Un besoin de flexibilité amplifié

L'hybridation met en lumière un désir accru de flexibilité, pour aller vers un équilibre optimal entre vie professionnelle et personnelle. Si les collaborateurs sont prêts à s'engager davantage, ils réclament des horaires étendus et personnalisés. Ils souhaitent également une autonomie accrue dans le choix de leurs jours de télétravail. Comment répondre à ces attentes ?

- Mettre en place des cadres de travail qui offrent aux employés la possibilité de choisir leurs jours de télétravail et d'ajuster leurs horaires de manière flexible. La condition de réussite est l'instauration d'une réciprocité.
- Porter une attention particulière aux rôles considérés comme télé-fragiles. Leur évaluation individuelle doit permettre d'identifier des opportunités de flexibilité qui ne compromettent pas leur productivité ni la qualité du service rendu tout en permettant l'équité organisationnelle.