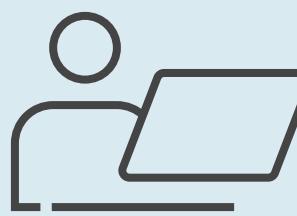


HYBRIDATION, LE NOUVEAU POINT DE BASCULE



Etude ad hoc réalisée par Ifop pour Julhiet Sterwen

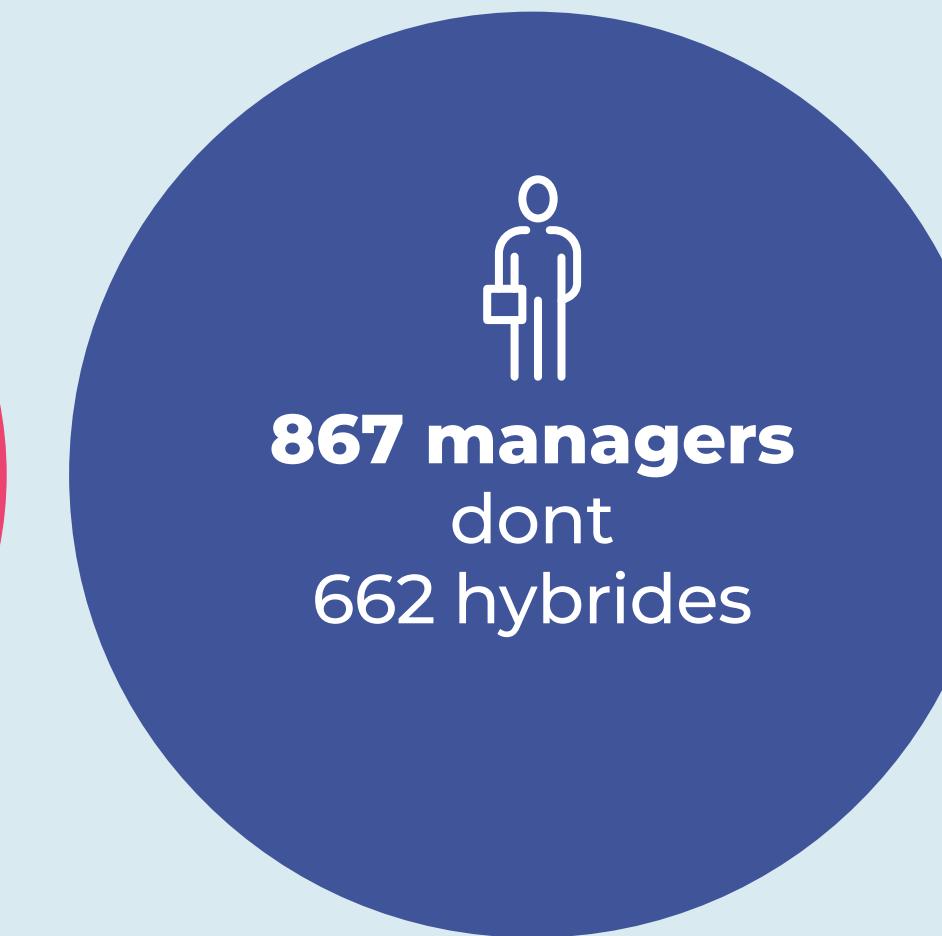


Etude quantitative ad hoc, réalisée selon un mode de recueil online,
via la sollicitation des membres de notre partenaire l'access panel Dynata
Terrain réalisé du 2 au 17 janvier 2024.

Echantillon représentatif
de **1000 salariés**
d'entreprises de 500 salariés et +
(dont 433 collaborateurs et 567 managers)



Suréchantillon
de **300 managers**
dans des entreprises
500 salariés et +



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

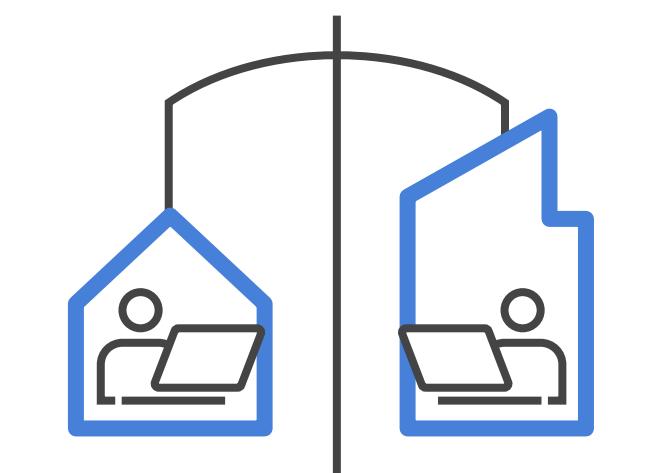
| | Ensemble | Collaborateurs | Managers |
|-------------------------|----------|----------------|--------------|
| Hommes | 58 % | 50 % | 64 %+ |
| Femmes | 42 % | 50 %+ | 36 % |
| Moins de 35 ans | 28 % | 24 % | 32 %+ |
| 35-49 ans | 45 % | 45 % | 44 % |
| 50 ans et plus | 27 % | 30 %+ | 24 % |
| CSP + | 55 % | 44 % | 63 %+ |
| CSP - | 45 % | 56 %+ | 37 % |
| 500-999 salariés | 20 % | 18 % | 21 % |
| 1000-1999 salariés | 20 % | 16 % | 23 %+ |
| 2000-4999 salariés | 22 % | 23 % | 21 % |
| 5000-9999 salariés | 10 % | 11 % | 9 % |
| 10 000 salariés ou plus | 28 % | 32 %+ | 25 % |
| Industrie | 23 % | 25 % | 21 % |
| Construction | 4 % | 1 % | 6 % |
| Commerce | 30 % | 27 % | 32 %+ |
| 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

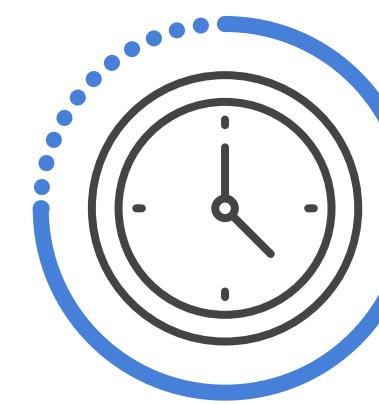
78 %
de l'ensemble des
répondants.
58 % en 2023, + 20 pts



85 %
ont trouvé leur
équilibre pro / perso.



Pourtant, pour
25 %
la plage horaire de travail
s'est élargie,
54 % réalisent des
horaires flexibles.

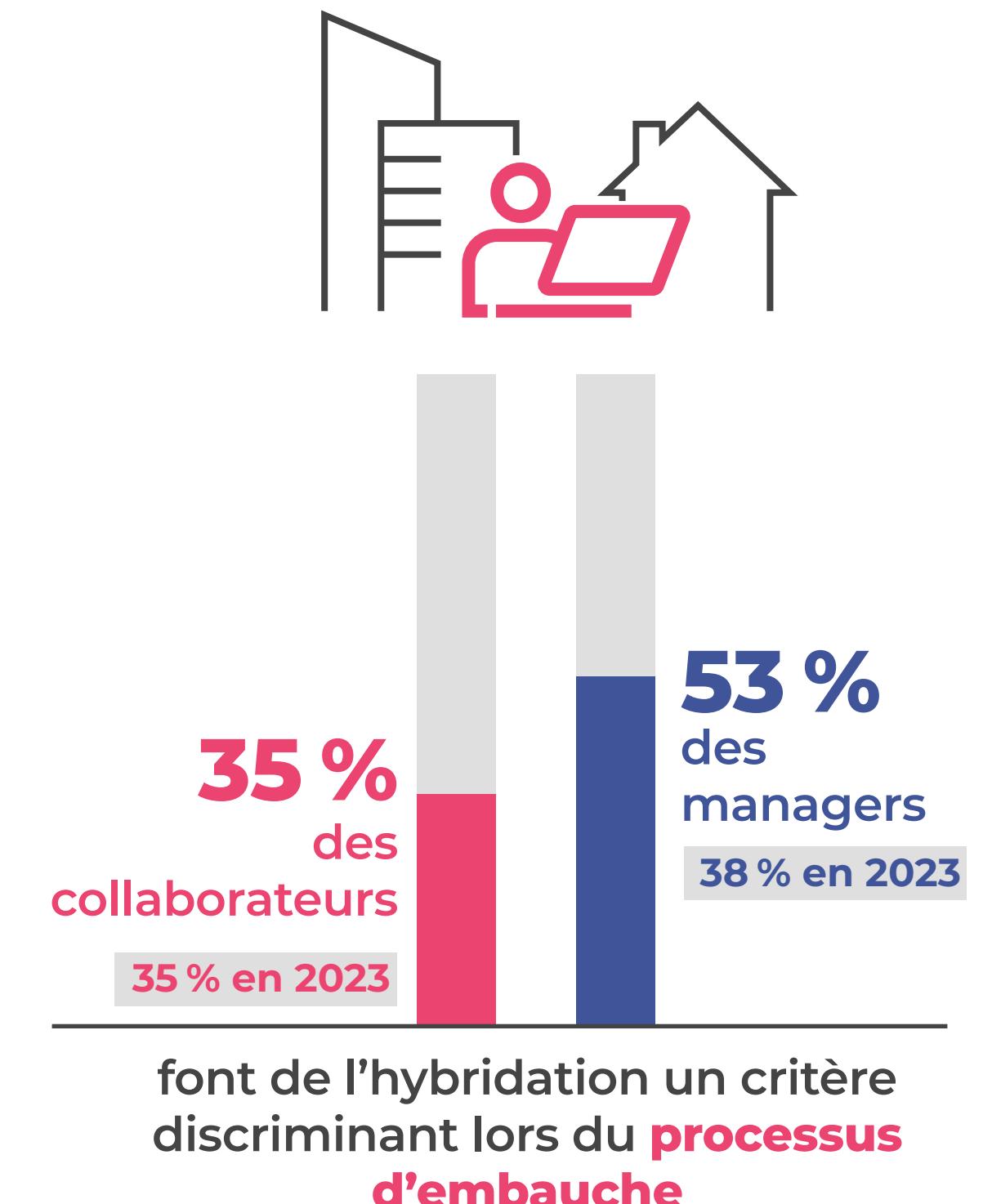


Seulement
8 %
des collaborateurs
 **4 %**
des managers
estiment que le travail
à distance a un **impact négatif**
sur leur productivité.

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

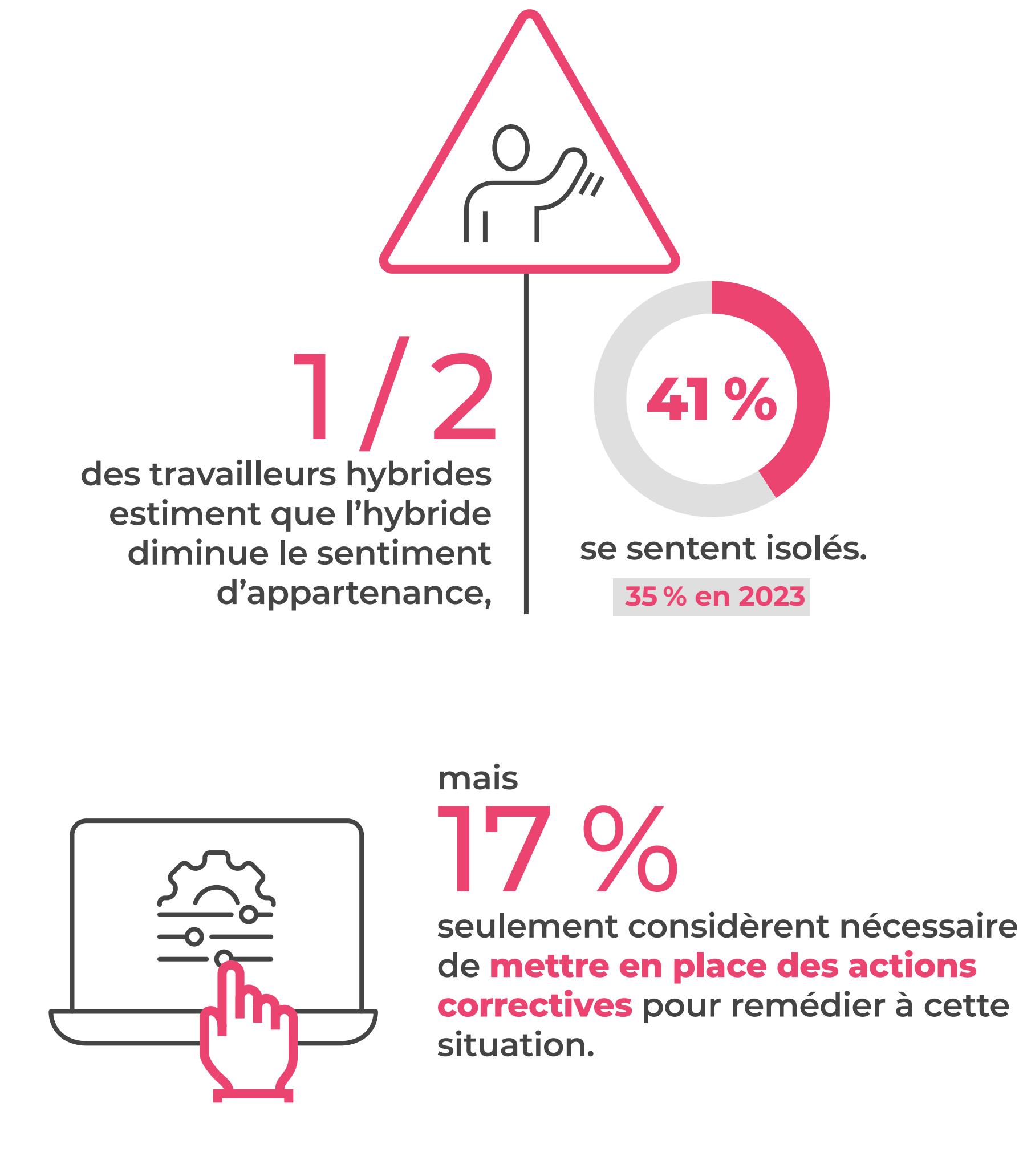


52 %
assistent à **plus de réunions** et estiment que cela diminue leur temps de production personnelle.

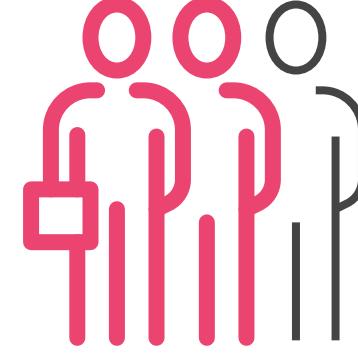
57 %
estiment qu'il est **difficile de mener une réunion** avec des participants en présentiel et d'autres à distance.

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

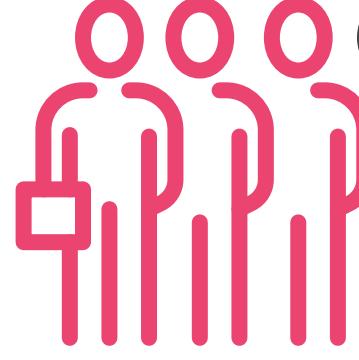
82 %
des managers déclarent avoir instauré un **rythme régulier** de réunions collectives et individuelles dans l'équipe.



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

92 %
des managers se sentent à l'aise
dans leur rôle en hybride

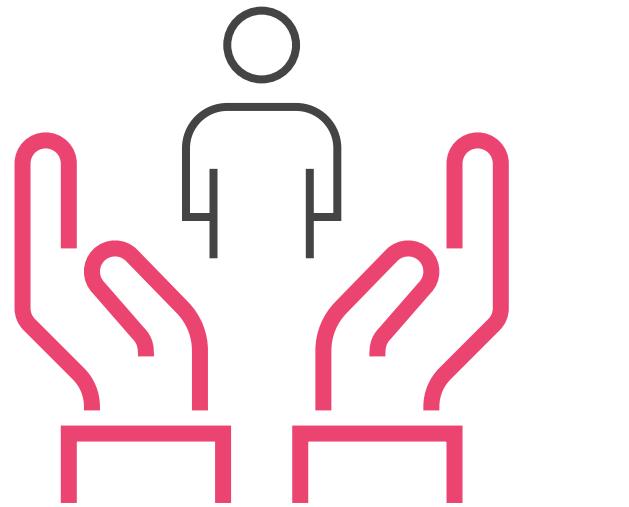
ce qui est reconnu
en écho par
77 %
des collaborateurs.



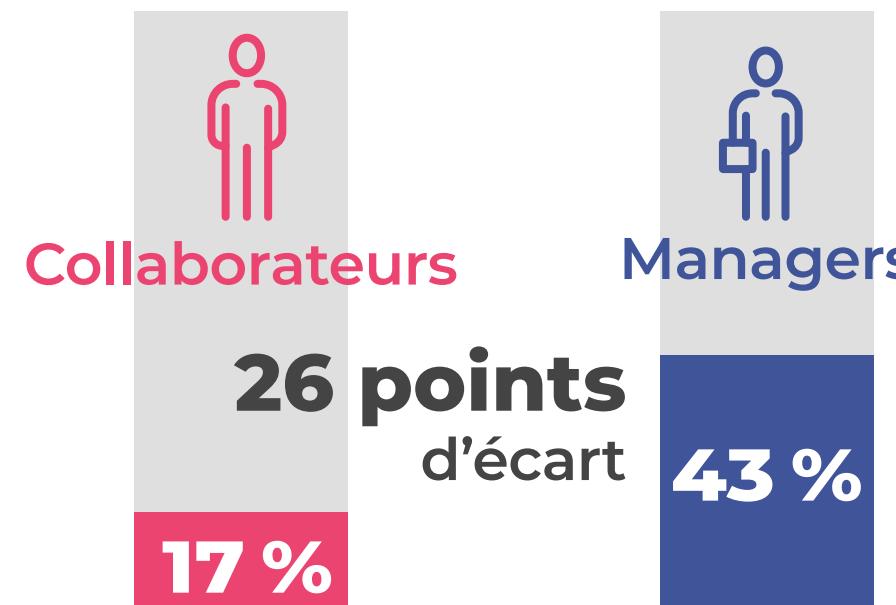
29 %
des managers réclament des **formations spécifiques** pour apprendre à mieux gérer le travail hybride

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**.

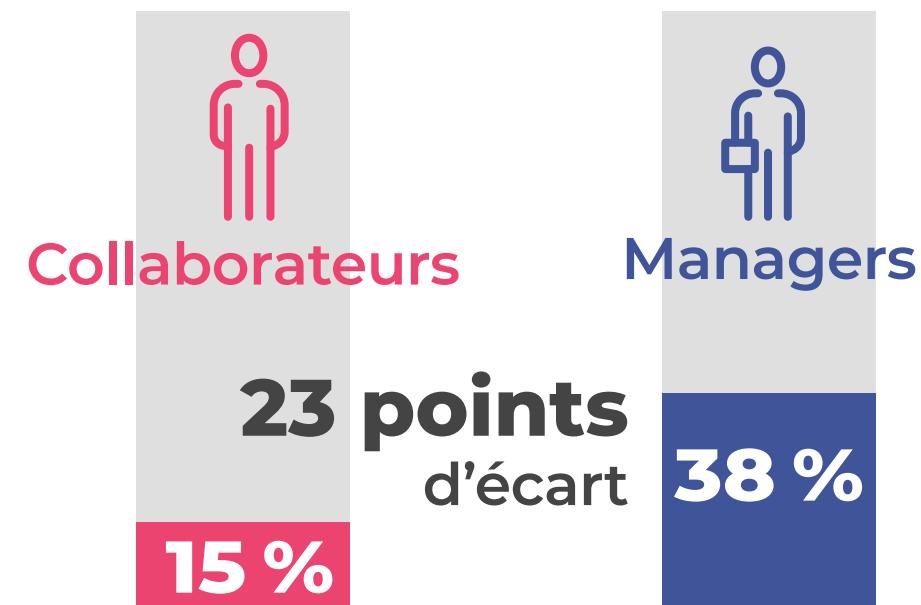
VS des notions de "diriger / décider"



LES DEFIS MANAGERIAUX

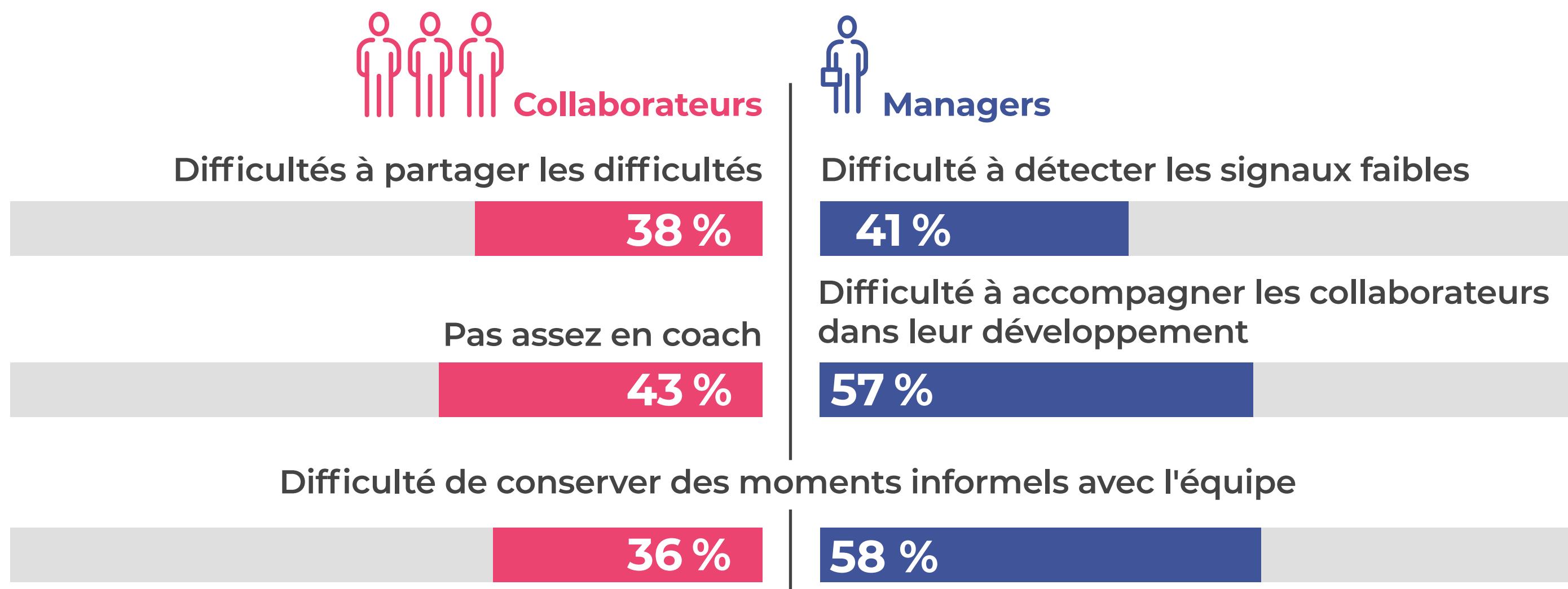


pensent que le modèle hybride **renforce les liens au sein des équipes.**



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

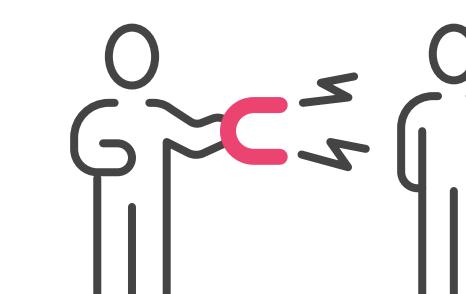
Les attentes des collaborateurs et difficultés des managers se font écho



LEADERS VISIONNAIRES



1 / 3 estiment que **leur rôle va évoluer**, pour favoriser la collaboration et l'autonomie des équipes



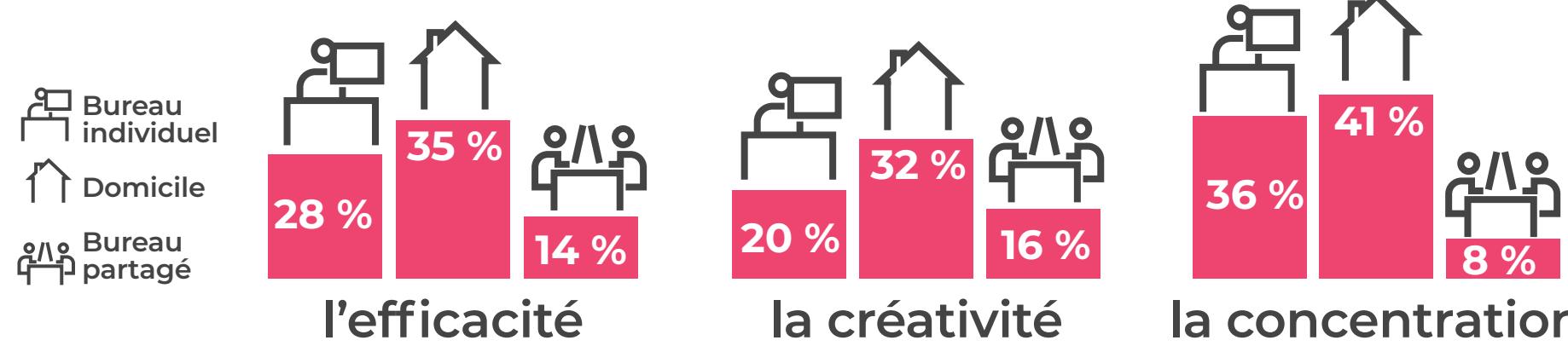
estiment qu'il y aura **plus de flexibilité** sur les lieux et horaires de travail

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



ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL : DOMICILE, BUREAU... ATTRATS ET ACTIVITÉS

Le domicile toujours sur le podium pour

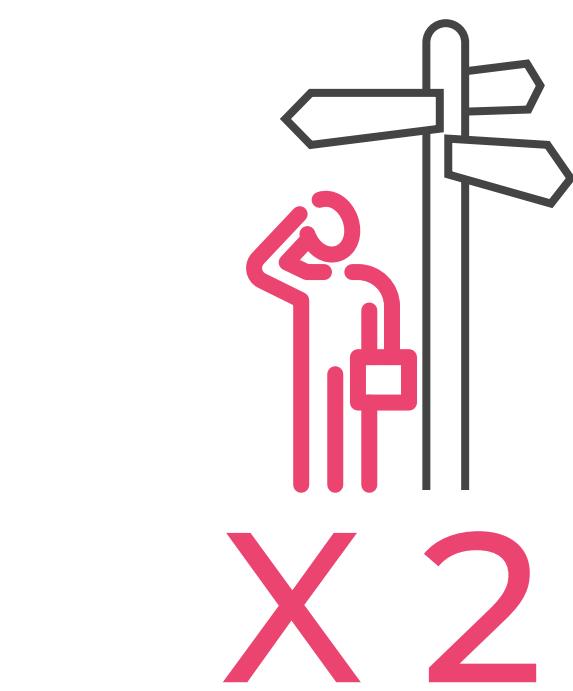


72 %

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

-15 pts

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



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

Top 3 motivations pour Bureau :

Dimension sociale

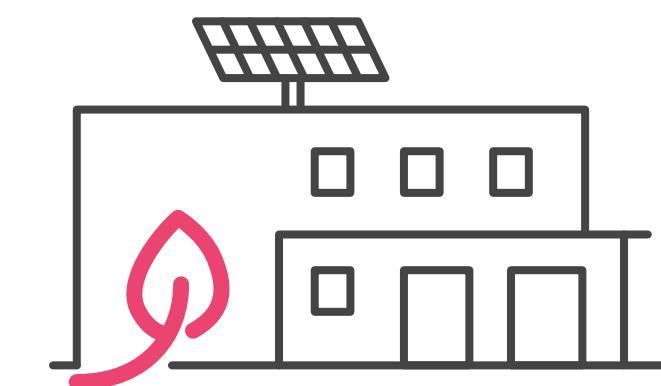
47 % + 6 pts

Matériel mieux adapté

39 % + 8 pts

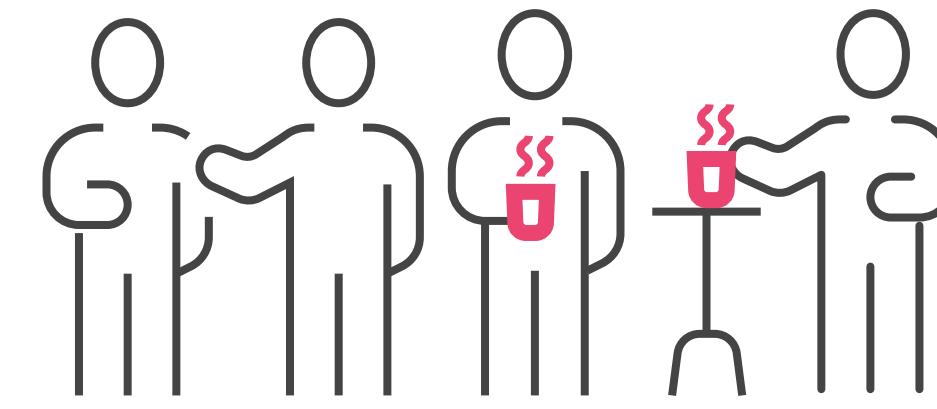
Efficacité interpersonnelle

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,
87 %
ont été accompagnés
lors de la prise de
main des outils,

Pourtant,
à ce jour,

35 %
estiment ne pas
gagner en
productivité.

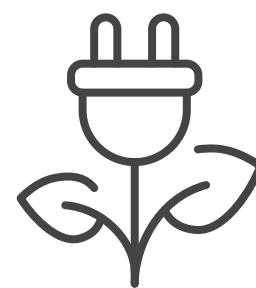


Selon les répondants,
les outils digitaux mis à disposition
des collaborateurs sont le
facteur de succès numéro 1
à l'hybridation.

84 % des collaborateurs

89 % des managers

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



65 %

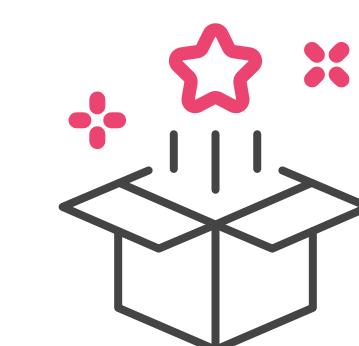
des entreprises ont entrepris
des actions en ce sens.

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.

Pour en savoir plus, n'hésitez pas à contacter



Julien Lever
Managing Partner
j.lever@julhiet-sterwen.com



Ludivine Montaudoin
Directrice, Phygital Employee Experience
l.montaudoin@julhiet-sterwen.com



David Gautron
Partner, Phygital Employee Experience
d.gautron@julhiet-sterwen.com



3 rue des Graviers
92 200 Neuilly-sur-Seine

www.julhiet-sterwen.com

Des managers de plus en plus coaches

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.